

Gritsch Mátyás

**A sikeres vállalatok logisztikájának illetve logisztikai
stratégiájának vizsgálata***

94. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Tartalom

TARTALOM	2
BEVEZETÉS	3
SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
A LOGISZTIKA HELYE ÉS SZEREPE A VÁLLALATOKBAN	6
A TELJESÍTMÉNYKLASZTEREK	9
Logisztikai stratégia a vállalatoknál.....	9
A rendeléshelyezési kritériumok vizsgálata.....	11
A vállalati külső integráció a teljesítményklaszterekben.....	14
ÖSSZEGZÉS	19
FORRÁSOK	21

Bevezetés

Az üzleti szakirodalom a kilencvenes évek kezdete óta a logisztika jelentőségéről, fontosságának növekedéséről, stratégiai jelentőségű vállalati szerepéről számol be. (pl. Deepen, 2001, Göbl-Froschmayer, 2011, Pfohl, 2004) Tény, hogy az elmúlt két évtizedben jelentős változások történtek a vállalati gyakorlatban. A nagyobb figyelem hatására a logisztikai teljesítmények (kiszolgálási idő, kiszolgálás pontossága) jelentős mértékben javultak, míg ezen idő alatt a logisztikai költségek összesített szintje relatíve csökkent. Az Egyesült Államokban például a logisztikai költségek GDP-hez mért aránya az 1990-es 11,4%-ról 2010-re 8,3%-ra csökkent. (US, 2005, Burnson, 2011).

Sok vállalat számára a logisztikára alapozott teljesítménydimenziók rendelkezési kritériumot jelentenek, így az egész logisztikát a vállalati sikert meghatározó funkcióként érzékelik. Más vállalatok ugyanakkor nem értékelik a logisztikát olyan funkcióként, amelyre alapozva versenyelőnyök elérésére lenne lehetőségük: esetükben a logisztika szervezetileg nem kerül be a stratégiai döntéshozatali folyamatba, és sokszor egyéb keretekben sem érvényesül a logisztikai gondolkodásmód. (Göbl-Froschmayer, 2011)

Számos hazai és nemzetközi tanulmány, köztük több a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetének „Versenyben a világgal” kutatási programja keretében, vizsgálta a logisztika szerepét a vállalati versenyképességben. (Gelei, 1997; Demeter-Kolos, 2006; Göbl-Froschmayer, 2011; Pfohl, 2004) Jelen tanulmány szintén a vállalati eredmények és a logisztika kapcsolatát vizsgálja. Vizsgálatunk fókusza a vállalat logisztikai tevékenysége, elemezzük, hogy az üzletileg sikeres vállalatok logisztikáját, logisztikai stratégiáját mi jellemzi és az mennyiben tér az el a lemaradó vállalatok gyakorlatától.

Az első fejezetben a logisztikai stratégia aktuális nemzetközi szakirodalmát, a legfontosabb vizsgált kérdéseket tekintjük át, kiemelve, hogy milyen változások voltak tapasztalhatók a stratégiai szemléletben. A második fejezetben a logisztika vállalati értékeléseit vizsgáljuk az 1996-tól 2009-ig terjedő időszakban. Ehhez kapcsolódóan megvizsgáljuk, hogy a logisztikai stratégia formális vállalati alkalmazása miként függ össze a vállalat alapvető jellemvonásaival és operatív célrendszerével. A következő fejezetekben pedig a korábban kialakított teljesítményklaszterekre (Wimmer – Csesznák, 2011) alapozva hasonlítjuk össze azok logisztikai jellemzőit.

Szakirodalmi áttekintés

Az elmúlt két évtizedben logisztikai stratégia szakirodalmának két fő irányzata alakult ki. Az egyik irányzat a sikeres logisztika elemeit (logisztikai integráció, hálózat kialakítása stb.), a logisztikai kompetenciákat vizsgálja (pl. Gelei, 2011; Olavarrieta, 1997). A korábbi kutatások a várakozások ellenére nem találtak stabil pozitív kapcsolatot a logisztikai teljesítmények és a vállalat gazdasági eredményessége között. (pl. CLM, 1995) A másik irányzat a logisztikai stratégiák csoportosításával, e stratégiai csoportok vizsgálatával foglalkozik (pl. Bowersox-Daugherty, 1987; Kohn-McGinnis, 2002). A következőkben a legutóbb született munkák főbb állításait emeljük ki.

Dehler (2001) a logisztikai folyamatorientáció, a logisztikai siker és a vállalati siker közötti kapcsolatrendszerrel vizsgálta. 500 vállalat vizsgálata alapján azt találta, hogy a vállalati siker (alkalmazkodóképesség, piaci siker, gazdasági eredményesség) több mint 50 százalékban a logisztikai sikerességgel magyarázható. Az mindenesetre gyengíti e kutatás relevanciáját, hogy a kutatás során egy logisztikai folyóiratra előfizető vállalatokat kérdeztek meg.

Fugate és társai (2010) a logisztikai teljesítmény (logisztikai belső hatékonyság (efficiency), logisztikai külső hatékonyság (effectiveness) illetve logisztikára alapozott differenciálás) és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálják. Vizsgálatuk során a logisztikai teljesítmény és a vállalati eredmények között meghatározó kapcsolatot találtak. Megállapítják továbbá, hogy a logisztikai teljesítmény elemei közötti választás nem szükségszerű a vállalatok számára, vagyis nem egyértelmű, hogy azok között átváltások vannak.

Pfohl (2004) a logisztikai stratégia (ő ezt stratégiai logisztikai menedzsmentnek hívja) alapkérdéseinek a követendő kiszolgálási politika meghatározását, a logisztikai hálózat alapstruktúrájának meghatározását, valamint azokat a logisztikai döntéseket tekinti, melyek a logisztika szervezeti beilleszkedésére illetve egyes logisztikai feladatok kihelyezésére vonatkoznak. Ezzel együtt fontosnak tartja, hogy a logisztika a vállalati tervezésbe és a vállalati kontrolling rendszerbe integrálódjon. A stratégiai logisztika jellemzője, hogy a legfelső vezetés számára a logisztika egyenértékű a hagyományos vállalati funkciókkal.

Schulte (2009) a Weelwright és Hayes által a termelési stratégiára alkalmazott fejlődési lépcsőfokokat alkalmazza a logisztikára. Ezzel jó keret biztosít ahhoz, hogy differenciáltan leessen vizsgálni a vállalatok logisztikai orientációját. (Schulte, 2009)

Narasimhan és társai (2006) arra hívják fel a figyelmet, hogy az ellátási lánc stratégiát és az ellátási lánc fókuszát folyamatosan a vállalati célokhoz és a versenyelőny forrásokhoz kellene igazítani. Ők vizsgálatuk alapján hat ellátási lánc stratégiát különböztetnek meg.

McGinnis és társai (2010) az 1990-től 2008-ig terjedő időszakban vizsgálják Bowersox és Daugherty 1987-ben kialakított logisztikai stratégiai típusrendszerének érvényességét. E típusrendszer a vállalati célokból kiindulva a logisztika stratégiai orientációjára épül és három fő stratégiai típust határoz meg (Bowersox-Daugherty, 1987; Gritsch, 2001). Az első típus a folyamat alapú stratégia, melyben a logisztikai tevékenységek integrációja a költségek kontrollján alapul, a második a piacközpontú stratégia, melyben cél a fogyasztó által érzékelt kép egyszerűsítése (pl. könnyebben jut a termékhez, vagy többféle termék együttes szállítása), míg a harmadik az információközpontú (vagy csatornaközpontú alapú) stratégia, mely a csatorna menti együttműködés és koordináció erősítésére törekszik. McGinnis és társai (2010) végül is arra jutnak, hogy a külső környezet nagymértékű változásai ellenére a tipizálás nagymértékű stabilitást mutat, 20 év után is érvényes.

Autry és társai (2008) ezzel szemben a logisztikai stratégiák újfajta tipizálását tűzték ki célul, mely tükrözi az üzleti környezetben a klasszikus Bowersox-Daugherty féle tipizálás kialakítása óta eltelt időben történt változásokat. A logisztikához kapcsolódó tevékenységekre alapozott klaszterképzés két meghatározó stratégiatípust eredményezett, az egyik típust funkcionális logisztikai klaszternek nevezték, míg a másikat kifelé orientálódó logisztikai klaszternek. A funkcionális logisztika alapvetően az operatív logisztikai tevékenységekre koncentrál, a készletgazdálkodásra, a beszerzésre, a rendelés-feldolgozásra és a raktározásra. A másik típus vállalatai pedig nagyobb figyelmet fordítanak a koordinációs és kollaborációs tevékenységekre, a logisztika szociális felelősségére, a disztribúció stratégiai tervezésére és a technológiai és informatikai rendszerekre. A szállítás, a vevőkiszolgálás és az operatív ellenőrzés mindkét csoport számára fontos tényezők. Végül ők is elismerik, hogy a funkcionális stratégiájuk hasonlatos Bowersox-ék folyamat alapú stratégiájához, míg a kifelé orientálódó stratégia gyakorlatilag a csatorna-stratégiának felel meg.

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a logisztikai stratégia mindkét irányzata hozott új eredményeket az elmúlt időszakban: a sikeres logisztika vizsgálata során Dehler (2001) például nagyon erős kapcsolatot talált a logisztikai és a vállalati siker között. A logisztikai stratégiák csoportosítása során pedig úgy tűnik, nem lehet megkerülni Bowersox és Daugherty kategóriarendszerét. Mindezekről eltérően azonban a következőkben a sikeres vállalatok logisztikáját vizsgáljuk.

A logisztika helye és szerepe a vállalatokban

A stratégiai szintű logisztika létezésének egyik feltétele, hogy a legfelső vezetés számára a logisztika egyenértékű a hagyományos vállalati funkciókkal (Pfohl, 2004). Elsőként ezt vizsgáljuk.

A Versenyben a világgal kutatási program keretében 1996 és 2009 között végzett 4 felmérés mindegyikében megkérdeztük, hogy a vállalati „működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából?” (M1 kérdés) E kérdés mind a négy vállalati kérdőívben (vezérigazgató, termelési, kereskedelmi, pénzügyi vezetők) szerepelt, de most csak a vezérigazgatói kérdőív értékeit értékeljük. Az eredmények az 1. táblázatban illetve az 1. ábrán kerültek összefoglalásra.

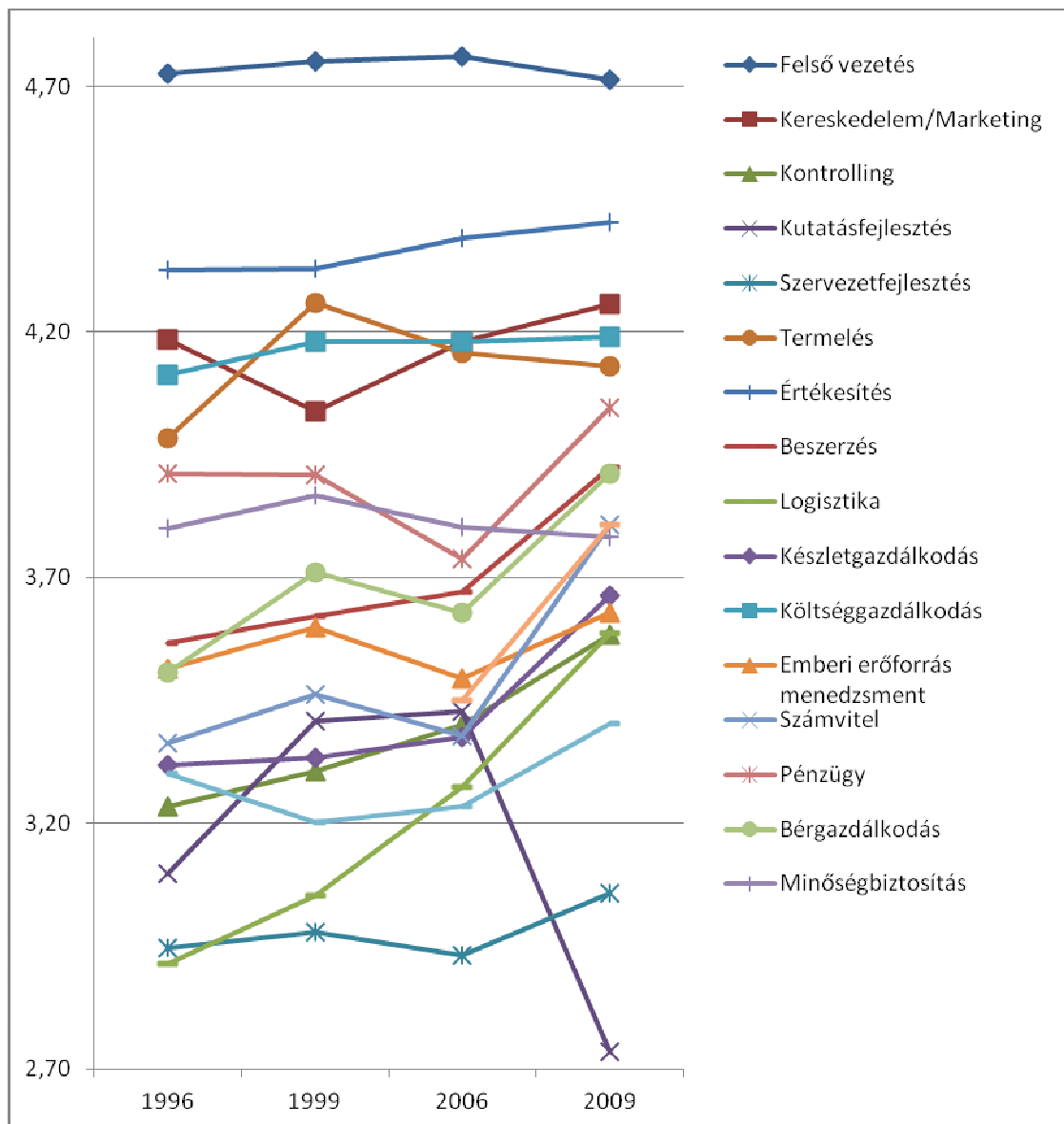
A csaknem másfél évtized alatt jelentős elmozdulásokat figyelhetünk meg a logisztika, valamint a logisztikához kapcsolódó funkciók, a beszerzés és a készletgazdálkodás területein egyaránt.

Ezzel azonban még csak annyit sikerült elérni, hogy a beszerzés kismértékben meghaladja a vállalati funkciók átlagát, míg a készletgazdálkodás és a logisztika csak megközelíteni tudja azt.

1. táblázat. Az egyes funkcionális területek szerepe a vállalati működés sikerességében

ÉV	1996	1999	2004	2009	Eltérés 2009/1996
Felső vezetés	4,73	4,75	4,76	4,71	-0,01
Kereskedelem/Marketing	4,19	4,04	4,18	4,26	0,07
Kontrolling	3,23	3,31	3,40	3,58	0,35
Kutatásfejlesztés	3,10	3,41	3,43	2,73	-0,36
Szervezetfejlesztés	2,95	2,98	2,93	3,06	0,11
Termelés	3,98	4,26	4,16	4,13	0,15
Értékesítés	4,33	4,33	4,39	4,42	0,10
Beszerezés	3,57	3,62	3,67	3,92	0,36
Logisztika	2,91	3,05	3,27	3,59	0,67
Készletgazdálkodás	3,32	3,33	3,38	3,66	0,34
Költséggazdálkodás	4,11	4,18	4,18	4,19	0,08
Emberi erőforrás menedzsment	3,51	3,60	3,49	3,63	0,11
Számvitel	3,36	3,46	3,38	3,81	0,44
Pénzügy	3,91	3,91	3,74	4,05	0,13
Bérgazdálkodás	3,51	3,71	3,63	3,91	0,40
Minőségbiztosítás	3,80	3,87	3,80	3,78	-0,02
Információmenedzsment	3,30	3,20	3,23	3,40	0,10
Stratégiai tervezés			3,45	3,81	-
Összátlag:	3,64	3,71	3,69	3,81	
Logisztika helyezése:	17/17	16/17	16/18	14/18	

Az adatok egyértelműen a logisztika felértékelődéséről számolnak be. A funkció a korábbi utolsó helyről lassan, de határozottan elmozdulva, a középmezőny végéhez csatlakozott, így az átlagos értékelést tekintve ezen idő alatt az összes vizsgált funkció közül a legnagyobb növekedést érte el (0,67). Ugyancsak jelentős és folyamatos emelkedést ért el a beszerzés (0,36), valamint a készletgazdálkodás (0,34) is.



1. ábra. A funkcionális területek szerepe a vállalati működés sikerességében

Összességében tehát megállapíthatjuk, hogy a logisztika vállalati elfogadottságában, ennek megfelelően stratégiai jelentőségében pozitív tendenciákat figyelhetünk meg, a logisztika kezd Magyarországon általában is meghatározó vállalati funkcióvá válni.

A teljesítményklaszterek

A klaszterek kialakítása a felsővezetői kérdőív V15 kérdései alapján történt. (Csesznák-Wimmer, 2011) A klaszterelemzés három vállalatcsoport kialakításához vezetett: vezető, átlagos és lemaradó vállalatok különültek el. A vezetők klaszterének vállalatai minden teljesítménydimenzióban felülmúlták az átlagos és a lemaradó klaszter vállalatait, azonban az átlagos vállalatok nem minden területen előzik meg a lemaradókat. (Csesznák-Wimmer, 2011) Elemzésünk során a vezető vállalatokat a lemaradó vállalatokhoz hasonlítjuk, amitől azt várjuk, hogy a stratégiai és az operatív különbségek markánsabban kimutathatók. Ez 96 „vezető” és 65 „lemaradó” vállalat összehasonlítását fogja jelenteni.

Elsőként megvizsgáltuk, hogy a teljesítményklaszterek hogyan kapcsolódnak a vállalat alapadatai közül a mérethez, e téren azonban semmiféle szignifikáns eltérést nem tudtunk a két csoport között kimutatni. A klaszterek összehasonlítása során F-próbát használunk, és minden esetben jelöljük a szignifikanciát. A szignifikancia 0,05-ös értéke alatt tekintjük a vizsgált csoportok átlagát statisztikailag különbözőnek.

Megnéztük ezzel együtt, hogy a funkciók fontosságára adott válaszok miként alakulnak a két vizsgált klaszterben. A vezető vállalatok alapvetően többre értékeli a logisztikát (3,7), mint a gyenge teljesítményt nyújtók (3,4), azonban az összes funkció (szám szerint 18) rangsorában így is csak 13dik helyre került esetükben, míg a lemaradóknál rosszabb eredménnyel összességében mégis 11-dik lett az ő rangsorukban.

Logisztikai stratégia a vállalatoknál

A teljesítményklaszterek összehasonlítása során elsőként a termelési kérdőív T41-es kérdésére adott válaszokat néztük, kiegészítve a disztribúciós rendszerre vonatkozó első három kérdéssel (T42). A 2. táblázatból kiderül, hogy ugyan a disztribúciós rendszer költségeitől eltekintve a vezető vállalatok minden tényező tekintetében magasabb átlagot érnek el, azonban egy eset („a logisztikai folyamatok elemzése és fejlesztése a jövőben”) kivételével nincs szignifikáns különbség a két csoport között. A logisztikai stratégia alapvető elemei (formális stratégia, külső és belső integráció stb.) tehát nem magyarázzák a teljesítménybeli eltéréseket.

		N	Átlag	Szórás	Sig.
Formalizált logisztikai stratégia kialakítása. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	51	2,82	1,108	,382
	vezetők	76	2,99	,973	
	Total	127	2,92	1,028	
Formalizált logisztikai stratégia kialakítása. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	51	3,29	1,101	,128
	vezetők	75	3,57	,932	
	Total	126	3,46	1,009	
Stratégiai szövetségek kialakítása a logisztikai folyamatok területén. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	52	2,87	1,172	,560
	vezetők	75	2,99	1,133	
	Total	127	2,94	1,146	
Stratégiai szövetségek kialakítása a logisztikai folyamatok területén. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	52	3,31	1,229	,600
	vezetők	74	3,42	1,123	
	Total	126	3,37	1,164	
A logisztika szervezeti kereteinek alakítása. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	52	2,94	1,145	,479
	vezetők	76	3,08	1,017	
	Total	128	3,02	1,068	
A logisztika szervezeti kereteinek alakítása. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	52	3,42	1,161	,282
	vezetők	75	3,63	,955	
	Total	127	3,54	1,045	
A vállalaton belüli koordináció növelése. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	52	3,23	,983	,210
	vezetők	77	3,44	,896	
	Total	129	3,36	,934	
A vállalaton belüli koordináció növelése. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	52	3,77	1,059	,087
	vezetők	76	4,05	,798	
	Total	128	3,94	,920	
Az együttműködő partnerek közötti koordináció növelése. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	52	3,17	1,043	,191
	vezetők	77	3,40	,921	
	Total	129	3,31	,975	
Az együttműködő partnerek közötti koordináció növelése. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	52	3,60	1,089	,069
	vezetők	76	3,92	,906	
	Total	128	3,79	,993	
A logisztikai folyamatok elemzése és fejlesztése. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	52	3,08	1,100	,302
	vezetők	77	3,26	,894	
	Total	129	3,19	,982	
A logisztikai folyamatok elemzése és fejlesztése. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	lemaradók	52	3,50	1,038	,026
	vezetők	76	3,87	,806	
	Total	128	3,72	,922	
A szállítási költségek csökkentése. Eddigi fontosság a disztribúciós alrendszer szempontjából	lemaradók	53	3,89	,974	,470
	vezetők	78	3,77	,867	
	Total	131	3,82	,910	
A szállítási költségek csökkentése. A jövőben fontosság a disztribúciós alrendszer szempontjából	lemaradók	53	4,45	,774	,178
	vezetők	79	4,27	,780	
	Total	132	4,34	,780	
A készletezési költségek csökkentése. Eddigi fontosság a disztribúciós alrendszer szempontjából	lemaradók	52	3,69	1,020	,772
	vezetők	77	3,74	,849	
	Total	129	3,72	,918	
A készletezési költségek csökkentése. A jövőben fontosság a disztribúciós alrendszer szempontjából	lemaradók	52	4,25	,947	,719
	vezetők	78	4,19	,854	
	Total	130	4,22	,889	
Értéknövelt szolgáltatások nyújtása. Eddigi fontosság a disztribúciós alrendszer szempontjából	lemaradók	53	3,51	1,103	,863
	vezetők	77	3,48	,805	
	Total	130	3,49	,934	
Értéknövelt szolgáltatások nyújtása. A jövőben fontosság a disztribúciós alrendszer szempontjából	lemaradók	53	3,77	1,171	,908
	vezetők	78	3,79	,931	
	Total	131	3,79	1,030	

2. táblázat. A „vezetők” és „lemaradók” logisztikai stratégiája

Fontos tény mindezek mellett, hogy a tényezők egyike sem kapott nagyon magas értékelést. A formális logisztikai stratégia a teljes vállalati mintában összességében elért 3,02-es értékelése ugyanúgy nagyon alacsonynak tekinthető, mint a logisztikai folyamatok elemzésének 3,21-es és a logisztikai szervezet kialakításának 3,1-es értéke. (Az átlagos vállalatok magasabb értéke emeli az átlagot, azok értékelése minden esetben felülmúlja a vezetők és a lemaradók értékeit.)

A rendelésselnyerési kritériumok vizsgálata

Az anyagi folyamatok irodalma alapvetően négy meghatározó versenytényezőt (ár, szállítási megbízhatóság, rugalmasság, minőség) emel ki. (Chikán – Demeter, 1998) Ezek közül a logisztika a megbízható (pontos és gyors) szállítással, illetve a költségek csökkentésével hozható közvetlen kapcsolatba. A logisztikai stratégia területén számos modell kiindulópontja ennek megfelelően a szolgáltatási színvonal dimenziójának (kiszolgálási idő stb.) és célértékeinek meghatározása, ahogy erre példa O'Laughlin és Copacino modellje. (Gritsch, 2001)

A teljes vállalati sokaság tekintetében megvizsgáljuk tehát, hogy a T1 kérdésre (Mennyire fontosak az alábbi jellemzők a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?) adott válaszok alapján melyek a legfontosabb rendelésselnyerési kritériumok.

Tényező	N	Átlag
Pontosabb rendelésteljesítés.	257	4,23
Magasabb szintű előállítási minőség.	254	4,11
Gyorsabb rendelésteljesítés.	257	4,07
Jobb terméktervezés és minőség.	253	4,01
Magasabb szintű vevőszolgálat.	254	3,83
Szélesebb termékkála.	255	3,68
Alacsonyabb eladási árak.	258	3,67
Nagyobb rendelési volumenváltoztatási rugalmasság.	254	3,63
Környezetbarát termékek és folyamatok.	256	3,56
Innovatívabb termékek kínálata.	250	3,39
Új termékek gyakoribb dobása.	252	3,35

3. táblázat. A rendelésselnyerési kritériumok átlagai és rangsora a teljes mintán

A logisztikával összekapcsolt tényezőket tehát a minőséggel együtt kiemelten kezelik a vállalatok. Csupán a szállításhoz és minőséghez kapcsolódó tényező szerepel 4 feletti átlaggal, összességében sorrendben az első négy helyen. Ezek után vizsgáljuk, hogy a teljesítményklaszterek

esetében van-e eltérés a rendelésselnyerési kritériumok fontossága tekintetében (4. táblázat). 11 tényező közül 8 esetben a lemaradók magasabb átlagot értek el, ebből a gyorsabb rendelésteljesítés szignifikáns. A vezető vállalatok szignifikánsan magasabb átlagot a minőség esetében értek el. A különbségek pedig arra utalnak, hogy a vezető vállalatok leginkább a minőség területén versenyeznek, míg a lemaradóknak több területen is bizonyítaniuk kell, amivel együtt a fókuszuk is elveszhet.

		N	Átlag	Szórás	Sig.
Alacsonyabb eladási árak. Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?	lemaradók	59	3,61	,965	,769
	vezetők	80	3,56	,926	
	Total	139	3,58	,939	
Jobb terméktervezés és minőség. Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?	lemaradók	57	4,09	,786	,457
	vezetők	78	3,99	,764	
	Total	135	4,03	,772	
Magasabb szintű előállítási minőség. Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?	lemaradók	57	3,95	,915	,038
	vezetők	78	4,24	,724	
	Total	135	4,12	,820	
Pontosabb rendelésteljesítés. Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?	lemaradók	58	4,33	,803	,213
	vezetők	80	4,16	,737	
	Total	138	4,23	,767	
Gyorsabb rendelésteljesítés. Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?	lemaradók	58	4,26	,890	,012
	vezetők	80	3,88	,862	
	Total	138	4,04	,891	
Magasabb szintű vevőszolgálat. Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?	lemaradók	57	3,82	,966	,719
	vezetők	80	3,76	1,009	
	Total	137	3,79	,988	
Szélesebb termékkála. Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?	lemaradók	58	3,69	,959	,527
	vezetők	79	3,58	,995	
	Total	137	3,63	,978	
Új termékek gyakoribb dobása. Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?	lemaradók	55	3,36	1,078	,342
	vezetők	78	3,54	1,015	
	Total	133	3,47	1,041	
Innovatívabb termékek kínálata. Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?	lemaradók	56	3,34	1,014	,487
	vezetők	77	3,47	1,071	
	Total	133	3,41	1,045	
Nagyobb rendelési volumen változtatási rugalmasság. Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?	lemaradók	56	3,80	,818	,336
	vezetők	79	3,66	,890	
	Total	135	3,72	,861	
Környezetbarát termékek és folyamatok. Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?	lemaradók	58	3,53	,995	,930
	vezetők	79	3,52	1,024	
	Total	137	3,53	1,008	

4. táblázat. Rendelésselnyerési kritériumok a „vezetők” és „lemaradók” esetében

Mivel a logisztikához kapcsolódó rendelésselnyerési kritériumokat a vállalatok nagyon magasra értékelték, viszont ezzel párhuzamosan a logisztikai stratégia elemeit és a logisztikai funkciót általában

is jelentősen alacsonyabbra, így e ponton felmerül egy kérdés. Van-e valamilyen kapcsolat a T1 és a T41 kérdésekre („Mennyire fontosak az alábbi jellemzők a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?”, illetve: „Az elmúlt 3-4 évre visszatekintve értékelje az Ön vállalatánál az egyes tényezők fontosságát a logisztikai rendszer hatékonysága szempontjából!?”) adott válaszok között? Ennek érdekében korrelációs számításokat végzünk. (5. táblázat)

Mennyire fontos a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából	Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Formalizált logisztikai stratégia kialakítása.	Stratégiai szövetségek kialakítása a logisztikai folyamatok területén.	A logisztika szervezeti kereteinek alakítása.	A vállalaton belüli koordináció növelése.	Az együttműködő partnerek közötti koordináció növelése.	A logisztikai folyamatok elemzése és fejlesztése.
Alacsonyabb eladási árak	Pearson Correlation	,124	,071	,066	,037	,130	,113
	Sig. (2-tailed)	,062	,287	,317	,581	,049	,088
	N	228	228	229	230	230	230
Jobb terméktervezés és minőség	Pearson Correlation	,116	,088	,057	,026	,136	,085
	Sig. (2-tailed)	,082	,189	,397	,701	,040	,202
	N	225	225	226	227	227	227
Magasabb szintű előállítási minőség	Pearson Correlation	,217**	,232**	,200**	,164*	,248**	,196**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002	,013	,000	,003
	N	227	227	228	229	229	229
Pontosabb rendelésteljesítések	Pearson Correlation	,054	,120	,021	,077	,145	,121
	Sig. (2-tailed)	,419	,071	,750	,243	,028	,066
	N	228	228	229	230	230	230
Gyorsabb rendelésteljesítések	Pearson Correlation	,105	,143	,090	,104	,178*	,118
	Sig. (2-tailed)	,115	,030	,176	,116	,007	,073
	N	228	228	229	230	230	230
Magasabb szintű vevőszolgálat	Pearson Correlation	,193**	,190**	,183**	,193**	,233**	,191**
	Sig. (2-tailed)	,004	,004	,006	,003	,000	,004
	N	226	226	227	228	228	228
Szélesebb termékkála	Pearson Correlation	,309**	,214**	,280**	,259**	,254**	,287**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	227	227	228	229	229	229
Új termékek gyakoribb dobása.	Pearson Correlation	,281**	,230**	,245**	,195**	,257**	,251**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,003	,000	,000
	N	223	223	224	225	225	225
Innovatívabb termékek kínálata.	Pearson Correlation	,213**	,186**	,159**	,149**	,208**	,174**
	Sig. (2-tailed)	,001	,005	,018	,026	,002	,009
	N	222	222	223	224	224	224
Nagyobb rendelési volumen változtatási rugalmasság.	Pearson Correlation	,204**	,211**	,169**	,093	,181**	,148**
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,011	,164	,006	,026
	N	225	225	226	227	227	227
Környezetbarát termékek és folyamatok.	Pearson Correlation	,310**	,310**	,212**	,293**	,298**	,312**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	228	228	229	230	230	230

5. táblázat. A rendelésselnyerési kritériumok és a logisztikai stratégia tényezőinek kapcsolata

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Az eredmények várakozásainknak nagymértékben ellentmondanak. Azt tapasztaljuk ugyanis, hogy sem a pontos és gyors szállítás, sem pedig a költségek tekintetében nincs erős összefüggés a logisztika stratégiai elemeivel. Ezzel szemben a fogyasztói igények változásához és konkrétan a termékekhez kapcsolódó tényezők (innováció, környezetbarátság, rugalmasság, termékskála) erősen összefüggenek a logisztikai rendszer stratégiai hatékonyságát meghatározó tényezőkkel. Kérdés tehát, hogy a vállalatok miért nem kapcsolják össze a logisztikát a gyors és pontos rendelésteljesítéssel.

A vállalati külső integráció a teljesítményklaszterekben

A logisztikai stratégián belül az érdeklődés középpontjába egyre inkább a külső integrációhoz, az ellátási lánc menedzsmenthez kapcsolódó kérdések kerülnek. A T33 kérdés arra kereste a választ, hogy milyen mértékben függ a vállalat üzleti sikere az ellátási láncban együttműködő partnerektől. Az erre adott 3,66-os átlagos érték nem kiemelkedően magas, de arra utal, hogy egyre több vállalat érzékeli, hogy az üzleti siker nem pusztán a saját működési hatékonyságán múlik. A teljesítményklasztereket tekintve a lemaradók (3,7) kismértékben erősebbre értékelték a partnerektől való függést, mint a vezetők (3,65).

Ezek után vizsgáltuk, hogy e tényező és a logisztikai stratégia elemei között találunk-e kapcsolatot. A kapcsolat a logisztikai stratégiához kapcsolódó elemek jövőbeli fontosságával minden tényező tekintetében szignifikáns, míg az erős kapcsolat a külső koordináció és a formalizált logisztikai stratégia megléte esetében már a korábbi időszakra vonatkozóan is létezik (6. táblázat). Az eredmény arra utal, hogy az ellátási lánc és a vállalati logisztikai stratégiai elemek közötti kapcsolatot felismerték a vállalatok, és a jövőben többet szeretnének tenni a siker érdekében.

6. táblázat. Korreláció a logisztikai stratégia és az ellátási lánc menti együttműködés között

		A vállalat üzleti sikere mennyiben függ az ellátási láncban együttműködő partnerektől?
Formalizált logisztikai stratégia kialakítása. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,190** ,003 239
Formalizált logisztikai stratégia kialakítása. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,240** ,000 237
Stratégiai szövetségek kialakítása a logisztikai folyamatok területén. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,121 ,063 239
Stratégiai szövetségek kialakítása a logisztikai folyamatok területén. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,177** ,007 236
A logisztika szervezeti kereteinek alakítása. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,156 ,016 240
A logisztika szervezeti kereteinek alakítása. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,241** ,000 238
A vállalaton belüli koordináció növelése. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,152 ,018 240
A vállalaton belüli koordináció növelése. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,181** ,005 238
Az együttműködő partnerek közötti koordináció növelése. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,243** ,000 240
Az együttműködő partnerek közötti koordináció növelése. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,269** ,000 238
A logisztikai folyamatok elemzése és fejlesztése. Eddigi fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,102 ,115 240
A logisztikai folyamatok elemzése és fejlesztése. A jövőben fontosság a logisztikai rendszer hatékonyságában	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,222** ,001 238

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A külső integráció egyik legfontosabb kérdése, hogy „milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását szállítóival” illetve a megrendelőivel. A T31 (szállító) és a T32 (megrendelő) kérdések erre kérdeztek rá. A válaszokból kiderül, hogy a vezető vállalatok minden rész kérdés tekintetében erősebb koordinációt valósítanak meg. A különbségek a standard csomagok és konténerek használata esetében mind a vevői, mind pedig a szállítói oldalon szignifikánsak, míg ugyanez igaz a megrendelői oldallal való keresleti információ megosztására is. Mindebből a ténylegesen megvalósuló erősebb külső integrációra következtetünk a sikeres vállalatok esetében. Természetesen azt a tényt sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy az átlagos értékek a vezető vállalatok esetében is szinte minden esetben 3 alatti értéket mutatnak, vagyis az esetek zömében „kevésbé rossz” értékekről beszélhetünk.

Azzal együtt, hogy a két teljesítményklaszter vállalatai közel egyformán értékelték az ellátási lánc menti partnerek hozzájárulását sikereikhez, szembevetve, hogy a konkrét megvalósítás területén a vezetők jelentősen többet tesznek a tényleges együttműködés érdekében. (ld. 7. táblázat)

		N	Átlag	Szórás	Sig.
Készletszint információk megosztása milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását szállítóival?	lemaradók	53	2,58	1,262	,065
	vezetők	82	2,98	1,144	
	Total	135	2,82	1,202	
Termelési terv döntések és keresleti előrejelzés információinak megosztása milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását szállítóival?	lemaradók	53	2,79	1,133	,132
	vezetők	82	3,10	1,151	
	Total	135	2,98	1,149	
Tervezési rendszerek összehangolása milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását szállítóival?	lemaradók	54	2,74	1,262	,550
	vezetők	82	2,88	1,337	
	Total	136	2,82	1,305	
Standard csomagok és konténerek használata milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását szállítóival?	lemaradók	51	2,43	1,221	,033
	vezetők	82	2,88	1,126	
	Total	133	2,71	1,179	
Megegyezés a szállítás gyakoriságáról milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását szállítóival?	lemaradók	53	3,25	1,191	,069
	vezetők	81	3,60	1,057	
	Total	134	3,46	1,122	
Kanban rendszerek használata az anyagok beszerzésére milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását szállítóival?	lemaradók	51	2,16	1,239	,263
	vezetők	81	2,41	1,253	
	Total	132	2,31	1,249	
Szállító által menedzselt készletek milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását szállítóival?	lemaradók	52	2,52	1,229	,128
	vezetők	81	2,85	1,216	
	Total	133	2,72	1,227	
Készletszint információk megosztása milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását megrendelőivel?	lemaradók	54	2,74	1,152	,395
	vezetők	81	2,91	1,153	
	Total	135	2,84	1,152	
Keresleti előrejelzés információinak megosztása milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és	lemaradók	53	2,85	1,167	,022
	vezetők	81	3,35	1,237	

anyagáramlását megrendelőivel?	Total	134	3,15	1,229	
Tervezési rendszerek összehangolása milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását megrendelőivel?	lemaradók	53	2,77	1,250	,856
	vezetők	81	2,81	1,305	
	Total	134	2,80	1,279	
Aktuális értékesítési adatok megosztása milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását megrendelőivel?	lemaradók	53	2,77	1,203	,371
	vezetők	81	2,96	1,188	
	Total	134	2,89	1,193	
Közös létesítmény kialakítása milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását megrendelőivel?	lemaradók	53	2,06	1,262	,058
	vezetők	81	2,47	1,195	
	Total	134	2,31	1,234	
Standard csomagok és konténerek használata milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását megrendelőivel?	lemaradók	53	2,32	1,283	,032
	vezetők	80	2,83	1,329	
	Total	133	2,62	1,329	
Megegyezés a szállítás gyakoriságáról milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását megrendelőivel?	lemaradók	53	3,40	1,306	,470
	vezetők	80	3,55	1,124	
	Total	133	3,49	1,197	
Kanban rendszerek használata a termékek kiszállítására milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását megrendelőivel?	lemaradók	52	2,13	1,205	,055
	vezetők	80	2,56	1,261	
	Total	132	2,39	1,253	
Konszignációs raktár működtetése / VMI milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását megrendelőivel?	lemaradók	53	2,30	1,280	,247
	vezetők	81	2,57	1,303	
	Total	134	2,46	1,296	

7. táblázat. Tervezési döntések és anyagáramlás koordinálása a partnerekkel

Legvégül az operatív költségek és készletadatok, valamint a rendeléshelyezési kritériumok tényleges alakulásának vizsgálatával foglalkozunk. A 8. táblázatban foglaltuk össze a költségekre és készletekre vonatkozó eredményeket. A készleteket tekintve a vállalati folyamatok minden szintjén a vezető vállalatoknál szignifikánsan nagyobb növekedés volt tapasztalható az elmúlt időszakban. Ennek oka kettős, egyrészt a vezető vállalatok többet tudtak készletekbe investálni (fontos, hogy a készlettartási költségek terén kisebb növekedés tapasztalható az esetükben), másrészt a meglévő készletek szükségesek az üzleti tranzakciók létrejöttében, vagyis a siker egyik alapfeltételét jelentik.

		N	Átlag	Szórás	Sig.
Alapanyagkészletek állománya.	lemaradók	55	2,82	,905	,008
	vezetők	80	3,23	,842	
	Total	135	3,06	,887	
Félkésztermékek állománya.	lemaradók	55	2,91	,823	,025
	vezetők	75	3,24	,819	
	Total	130	3,10	,834	
Késztermékek és áruk állománya.	lemaradók	56	2,98	1,018	,009
	vezetők	81	3,42	,893	
	Total	137	3,24	,967	
Szállítási költségek.	lemaradók	55	3,58	,896	,878

	vezetők	81	3,60	,832	
	Total	136	3,60	,855	
Készletezés költségei.	lemaradók	54	3,61	,856	,566
	vezetők	82	3,52	,864	
	Total	136	3,56	,859	
Raktározás költségei.	lemaradók	55	3,53	,836	,335
	vezetők	82	3,67	,861	
	Total	137	3,61	,851	
Logisztikai rendszerhez kapcsolódó koordinációs költségek.	lemaradók	55	3,24	,838	,028
	vezetők	81	3,54	,759	
	Total	136	3,42	,803	
Logisztikai rendszerhez kapcsolódó információs rendszer költségei.	lemaradók	54	3,24	,867	,054
	vezetők	81	3,53	,838	
	Total	135	3,41	,859	
Logisztikai rendszerhez kapcsolódó humán erőforrás költségei.	lemaradók	53	3,17	,849	,014
	vezetők	82	3,52	,773	
	Total	135	3,39	,819	

8. táblázat. A készletek és a logisztikához kapcsolódó költségek alakulása az elmúlt 3 évben

A költségek tekintetében általában is hasonló a helyzet, az adatok arra utalnak, hogy a vezető vállalatok esetében a készlettartás kivételével nagyobb mértékben emelkedtek a logisztikához kapcsolódó költségek. Ennek eredménye is lehet valószínűleg, hogy a rendelésteljesítési idő és annak pontossága tekintetében is jobb (ha nem is szignifikánsan jobb) teljesítményt érnek el a vezető vállalatok (T2 kérdés, 9. táblázat). Szignifikáns különbség csak a minőség és a mennyiségi rugalmasság területén tapasztalható. (További kérdések merülnek fel annak kapcsán, hogy a rendeléshelyezési tényezők fontossága és a lekérdezés előtti három évben tapasztalható változásai miért is térnek el egymástól ennyire.)

		N	átlag	szórás	Sig.
Gyártás / szolgáltatásnyújtás minősége. Jelölje meg a becsült értékének alakulását	lemaradók	58	2,52	,903	,015
	vezetők	76	2,89	,858	
	Total	134	2,73	,894	
Termék/szolgáltatás minősége és megbízhatósága. Jelölje meg a becsült értékének alakulását	lemaradók	57	2,74	,897	,269
	vezetők	76	2,91	,867	
	Total	133	2,83	,881	
Termék/szolgáltatás testre szabásának képessége. Jelölje meg a becsült értékének alakulását	lemaradók	57	2,75	1,005	,708
	vezetők	76	2,82	,875	
	Total	133	2,79	,930	
Mennyiségi, mix rugalmasság. Jelölje meg a becsült értékének alakulását	lemaradók	56	2,55	1,008	,009
	vezetők	76	2,99	,856	
	Total	132	2,80	,945	
Piacra viteli idő (tervtől az eladásig). Jelölje meg a becsült értékének	lemaradók	57	2,84	,941	,728
	vezetők	75	2,79	,874	

alakulását	Total	132	2,81	,901	
Innovatív termék/szolgáltatás. Jelölje meg a becsült értékének alakulását	lemaradók	56	2,55	,872	,502
	vezetők	75	2,65	,814	
	Total	131	2,61	,837	
Vevőszolgálat- és támogatás. Jelölje meg a becsült értékének alakulását	lemaradók	56	2,68	,897	,592
	vezetők	76	2,76	,892	
	Total	132	2,73	,892	
Rendelésteljesítési idő. Jelölje meg a becsült értékének alakulását	lemaradók	57	2,89	,958	,571
	vezetők	77	2,99	,910	
	Total	134	2,95	,928	
Rendelésteljesítés pontossága/megbízhatósága. Jelölje meg a becsült értékének alakulását	lemaradók	56	2,88	,974	,213
	vezetők	77	3,08	,885	
	Total	133	2,99	,925	

9. táblázat. rendeléshelyezési tényezők alakulása 2006 és 2009 között

Összegzés

A logisztika vállalati megítélése, így stratégiai jelentősége nagymértékben javult a 1996 és 2009 közötti időszakban. Ezzel együtt a vállalatok összességében nem tartják a logisztikát meghatározó sikertényezőnek. Azt vártuk, hogy a vezető vállalatoknál a logisztikai stratégia, a logisztikai szemléletmód sokkal erősebben van jelen. Ezt a várakozást az adatok részben igazolták, a jelenlét nagyobb, de nem szignifikánsan nagyobb.

A vállalati stratégiai fókuszok, a versenyelőny források vizsgálatából kiderült, hogy a vállalatok számára a rendelésteljesítés ideje és pontossága, valamint a minőség a meghatározó tényezők. Ez a tény viszont nem kapcsolódik össze a logisztikai funkcióval: a logisztika stratégiai fontossága egyéb versenytényezőkkel korrelál (pl. innováció, rugalmasság).

A logisztikai stratégia elemei különösen a jövőre nézve erősen összekapcsolódnak az ellátási láncban való gondolkodással. A vezető vállalatok nagyobb hajlandóságot mutattak az ellátási lánc menti kooperációra, nagyobb mértékben osztják meg információikat partnereikkel, mind a beszállítói, mind pedig a vevői oldalon. Az operatív logisztikai költségeket és készleteket tekintve a vezető vállalatok nagyobb növekedést jeleztek, mint a lemaradók.

Összegezve megállapíthatjuk, hogy a vezető vállalatoknál bár erőteljesebben jelentkezik a logisztikai orientáció, lényegi különbségek csak operatív szinten voltak kimutathatóak.

Mindenképp további vizsgálatokra van szükség a versenyelőny források és a logisztika kapcsolatában mutatkozó ellentmondás tisztázására. Ugyancsak további vizsgálatok szükségesek a hazai logisztikai stratégiák csoportosítása érdekében.

Források

- A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésének adatbázisa, BCE, Versenyképesség Kutatóközpont.
- A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésének kérdőívei, BCE, Versenyképesség Kutatóközpont.
- Autry, Chad W. – Zach G. Zacharia – Charles W. Lamb (2008): A Logistics Strategy Taxonomy; Journal of Business Logistics, Vol. 29, No. 2, pp. 27-51.
- Bowersox Donald J. – Patricia J. Daugherty (1995): Logistics Paradigms: The Impact of Information Technology, Journal of Business Logistics. No. 1. p. 65-80.
- Bowersox, Donald J. - Patricia J. Daugherty (1987): Emerging Patterns of Logistical Organization; Journal of Business Logistics. No. 1. 46-60. o.
- Burnson, Patrick (2011): A bumpy ride. Logistics Management, July 2011.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés. BCE Versenyképesség Kutató Központ.
- Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk.) (1998): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Budapest: Aula.
- Clinton, Steven R. - David J. Closs (1997), “Logistics Strategy: Does it Exist?” Journal of Business Logistics, Vol. 18, No. 1, pp. 19-44.
- Council of Logistics Management (1995): World Class Logistics, The Challenge of Managing Continuous Change; Michigan State University Global Logistics Research Team, Oak Brook, IL.
- Csesznák Anita – Wimmer Ágnes (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány.
- Dehler, Markus (2001): Entwicklungsstand der Logistik: Messung, Determinanten, Erfolgswirkungen, Dt. Univ.-Verlag.
- Demeter Krisztina – Kolos Krisztina (2006): Marketing, termelés vagy logisztika? Melyik befolyásolja leginkább a vállalati eredményességet? BCE Versenyképesség Kutatóközpont. Műhelytanulmány.
- Fugate, Brian S. - John T. Mentzer - Theodore P. Stank (2010): Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness and Differentiation; Journal of Business Logistics, Vol. 31, No. 1
- Gelei Andrea (1997): A logisztikai menedzsment szerepe a vállalati versenyképesség biztosításában. „Versenyben a világgal” kutatási program, Logisztika alprojekt zárótanulmánya; BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék.
- Gelei Andrea (2005): Logisztikai képességek a magyar vállalatok gyakorlatában; Versenyképesség kutatások műhelytanulmány sorozat. 16. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutatóközpont.

- Gelei Andrea (2011): Túl a kritikus ponton...- Logisztikai képességek Magyarországon; Vezetéstudomány. 1. különszám. 64-71. o.
- Göbl, Martin – Andreas Froschmayer (2011): Logistik als Erfolgspotenzial, Gabler Verlag.
- Gritsch Mátyás (2001): A logisztikai stratégia szerepe a vállalati versenyképességben: a magyar vállalatok előtt álló kihívások és lehetőségek, Ph.D. Értekezés, BKÁE.
- Gritsch Mátyás (2003): Ellátásilánc-menedzsment. In. Chikán Attila – Wimmer Ágnes: Üzleti fogalomtár, Alinea Kiadó.
- Herter, Matthias (2000): Strategisches Management der Logistik; Shaker Verlag, Aachen.
- Heskett, James L. (1977): Logistics - essential to strategy; Harvard Business Review, No. 6., 85-96. o.
- Heuermann, Caroline (2002): Internationalisierung und Logistikstrategie. Arbeitsbericht 104., Universität Köln.
- Hill, Terry (1995): Manufacturing Strategy. Text and Cases; MacMillan Business.
- Jüttner, Uta - Martin Christopher - Janet Godsell, (2010), "A strategic framework for integrating marketing and supply chain strategies", The International Journal of Logistics Management, Vol. 21 Iss: 1 pp. 104 – 126.
- Kohn, Jonathan W. - Michael A. McGinnis (1997), "Logistics Strategy: A Longitudinal Study," Journal of Business Logistics, Vol. 18, No. 2, pp. 1-14.
- McGinnis, Michael A. - Jonathan W. Kohn - John E. Spillan (2010): A Longitudinal Study of Logistics Strategy:1990-2008; Journal of Business Logistics, Vol. 31, No. 1,217-235.
- McGinnis, Michael A. - Jonathan W. Kohn (1990): A Factor Analytic Study of Logistics Strategy; Journal of Business Logistics, No. 2. 41-63. o.
- McGinnis, Michael A. - Jonathan W. Kohn (1993), "Logistics Strategy, Organizational Environment, and Time Competitiveness," Journal of Business Logistics, Vol. 14, No. 2, pp. 1-23.
- McGinnis, Michael A. - Jonathan W. Kohn (2002), "Logistics Strategy-Revisited," Journal of Business Logistics, Vol. 23, No. 2, pp. 1-17.
- Narasimhan, Ram – Soo Wook Kim – Keah Choon Tan (2006): An empirical investigation of supply chain strategy typologies and relationships to performance; International Journal of Production Research, p.1–29.
- Olavarrieta, Sergio - Alexander E. Ellinger (1997): Resource-based Theory and Strategic Logistics Research; International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, No. 9/10. 559-587. o.
- Persson, Göran (1991): Achieving Competitiveness Through Logistics; The International Journal of Logistics Management, No. 1. 1-11 o.
- Pfohl, Hans-Christian (2004): Logistikmanagement. Konzeption und Funktionen. 2. Auflage. Springer.
- Schulte, Christoph (2009): Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain. Vahlen Verlag.
- US Department of Transportation, Federal Highway Administration (2005): Logistics Costs and U.S. Gross Domestic Product:
http://ops.fhwa.dot.gov/freight/freight_analysis/econ_methods/lcdp_rep/index.htm

Weber, Jürgen – Jan Deepen (szerk.) (2003): Erfolg durch Logistik Untertitel: Erkenntnisse aktueller Forschung, Haupt Verlag.

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita (2005): Vállalati kategóriák a kutatásban készülő elemzésekhez. Háttér tanulmány a Versenyképesség-kutatás 2004. évi adatelemzéséhez. BCE.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ

Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-6915