

Fuvarozói fejlődési út hatása az árubiztonságra

Lányi Márton

doktorandusz, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola
mlanyi@freemail.hu

Absztrakt: A közúti fuvarozók menedzsment felkészültsége összefüggésben van az általuk képviselt biztonság tudatossággal. A fuvarozók biztonság tudatossága kockázati tényezőként jelenik meg a szállítani kívánt küldemény értékek és mennyiségek függvényeként. A cikk feltárja a fuvarozók alapvető viselkedési normáit, különös tekintettel a biztonsági kérdésekre. A vállalat méret egy szintjén ugrásszerűen megnő a fuvarozók általános biztonság tudatossága, éppen azon a szinten, ahol az első számú vezetőnek már teljes munkaidőben a vállalat menedzsmentjére kell összpontosítania. A kapott eredmény több elfogadott tudományos elmélettel került összehasonlításra, melyek igazolták a hipotézist, miszerint ezen a területen a vállalat méret növekedésének a legfőbb gátja a megfelelő menedzsment képességek vagy az azok használatára irányuló akarat hiánya.

Kulcsszavak: fuvarozás, biztonság tudatosság, management képesség

1 Szakirodalmi áttekintés

A Magyarországon tevékenykedő közúti fuvarozók biztonság tudatossági szintjének felmérése minden eddiginél aktuálisabb, hiszen a magyar külkereskedelem jelentős része Európán belül zajlik. A közúti szállítások részaránya folyamatosan növekszik a vasúti szállításhoz képest. Ebből következik, hogy a legtöbb áru közúton jut el a célállomásra. Európában az egy évben közúti szállítás közben árubiztonsági kérdéskörrel összefüggésbe hozható kár Euro milliós nagyságrendűre nőtt (Lloyds, 2016). Korábbi kutatási eredményeim (Lányi, 2016) rámutattak, hogy a biztonság tudatosság nem egy homogén tényező, megjelenése és mélysége függ a vállalat méretétől. Ebben a cikkben ismertetem a vonatkozó szakirodalmat, az eddig elvégzett kutatási munka végeredményét és annak körülményeit. Jelen cikkben továbbá arra keresem a választ, hogy a korábban kapott eredmény, hogyan illeszkedik egyes haladó menedzsment elméletek által felvázolt fejlődési tendenciákba (Drotter et al. 2010; Drotter, 2011; Christensen et al., 2015; Fisher, 1997). Céлом, hogy több szempontból is igazoljam a hipotézist, miszerint a fuvarozók biztonsági szempontból nem képeznek homogén egységet, azok egyes ismérvek alapján jól profilozhatóak. A profilok alapján egyszerűsödik azok menedzsmentje a várható biztonsági kockázatok körülhatárolásának következtében. Tágabb értelemben véve az ellátási láncok megbízhatóságának egyik alapvető

tényezője a fuvarozó által nyújtott biztonság. A kérdés tehát nem csak az árubiztonsági, hanem az annál széles körű, ellátás biztonsági területet is érinti. Ebben a megközelítésben egy fuvarozó értékét nem az általa nyújtott alapszolgáltatások, hanem a megbízhatósága testesíti meg.

A hazai közúti fuvarozók biztonságtudatossági vizsgálatára mindeddig, tudomásom szerint, nem került sor. Kutatásom alapján, a fuvarozók viselkedésnormáit feltáró, tudományos szintű eredmények hiányoznak a szakirodalomból. Közúti fuvarozás témakörével is csak néhány hazai kutatás foglalkozik (Oláh,2016), ahol részletes elemzést találhatunk a fuvarozásra ható legújabb trendek eredményeként. A vizsgált területtel határos logisztikai alrendszerek kutatása széleskörűen megvalósult. Ezek közül a legfontosabbak az ellátási lánc menedzsment elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkozó kutatások (Dyer et al.,1998; Dyer, 1996; Mentzer et al.,2001; Gelei et al.,2010; Nagy,2008; Estók,2011), melyek egyes, alvállalkozói kiválasztással és értékeléssel foglalkozó részei relevánsnak tekinthetők a tárgyalt téma tekintetében. Ványi 2012-ben publikált irodalmi áttekintése és összefoglalója az ellátási láncon belüli kapcsolatokra összpontosít. Hasonlóképpen tett Karmazin 2014-ben a logisztikai szolgáltatók tekintetében. További, kutatásom számára releváns terület a hazai vállalatok innovációs és fejlesztési kérdéseinek vizsgált aspektusai (Bánfi et al.,2012; Csapó, 2010; Kiss 2014). Bokor (2015) a megbízhatóságot kiválasztási kritériumként definiálta, amely indirekt módon tartalmazza a biztonságot, mint alapvető értéket. Tanulmánya következtetéseket von le a közúti áru fuvarozás tekintetében és rendszerezi a kiválasztási kritériumokat fuvarozási módokként. Alapvető következtetése, hogy a közúti fuvarozás részaránya tovább bővül a belátható időtávon belül. Bank (2010) más megközelítést használt, mikor a várható trendekről előrejelzést készített, magyar fuvarozók profitabilitás-vizsgálatán keresztül. A fuvarozókon túl a logisztikai szolgáltatókról is készültek tanulmányok a közelmúltban (Karmazin 2014; Bokor,2012).

Nemzetközi szinten, a téma szempontjából az egyes biztonsági kérdéseket érintő kutatások relevánsak. Legutóbbi vizsgálat a közlekedési ipar biztonsági kultúrájával foglalkozik (Arboleda et al.,2003). Több tanulmány irányul az alvállalkozói kiválasztás és értékelés kritériumrendszerére, melyekben a biztonság, mint alapérték újból megjelenik (Meixell et al.,2008). A humán erőforrás rendszereken belüli toborzás és a szelekció során a (személyes) kompetenciák, személyiségjegyek így a biztonságra törekvés is óriási szerepet kapnak (Varga et al., 2016). Az ellátási lánc biztonság keretein belül a tudatosság, mint a kockázat-menedzsment fontos eleme jelenik meg. Eljárásokat és rendszerezett méréseket alakítottak ki a megfelelő biztonsági terv kialakítására (Lam et al., 2015). További kutatók foglalkoztak a biztonsági kultúra hatásával a biztonsági tevékenységek operatív teljesítményére (Zailani et al.,2015).

A mélyebb biztonságtudatossági kutatások hiánya arra késztetett, hogy magam végezzek el egy szekunder kutatást a magyar közúti fuvarozók körében. Eredeti hipotézisem alapja az előzőekben tárgyalt biztonságtudatossági heterogenitás megkérdőjelezése volt.

2 Anyag és módszer

A kérdőíves felmérések pozitívuma Rubin és Babbie (2010) szerint, hogy az egy jól általánosítható eredményre vezet, mindamelllett, hogy alkalmas nagy alapsokaság jellemzőinek vizsgálatára és részletes elemzésére. A kérdőívek hiányossága, hogy önbeszámolókat tud csak összegyűjteni, azok érvényessége jellemzően alacsony. A kutatásom kiterjed a fuvarozók által önbevallással megadott információk elemzésére, valamint az interjúk során feltárt összefüggések kontextusba helyezésére.

A mintavétel során nem törekedtem az általános magyar fuvarozói kört reprezentáló minta létrehozására, sokkal inkább olyan vállalatokra koncentráltam, melyek adott időszak alatt egy logisztikai vállalatnál alvállalkozási szándékkal megjelentek.

1.1 Kvantitatív kutatás: Subco Vetting Form¹

A kutatás kvantitatív részében egy hazai és nemzetközi környezetben is tevékenykedő, a világ élvonalába tartozó logisztikai szolgáltató² által használt, auditálást megelőző kérdőívekre adott válaszokat elemzem statisztikai módszerekkel. A vállalat gyakorlata, hogy egy új alvállalkozó felvételét megelőzően bevizsgálja azt egy több szempontú kérdőív segítségével. A kérdőív alapja egy az adatgyűjtést követő személyes ellenőrzésnek. A kérdőívek minden audit előtt kiküldésre kerülnek, abban az esetben is, ha az egy ismételt auditálási eljárás. Az eljárás megismétlésére jelentős hiányok feltárása esetén, illetve már foglalkoztatott fuvarozók időszakos újraellenőrzésekor kerül sor. A vállalat 2012 és 2014 közötti időszakban felvett 101 kérdőívét vizsgáltam, tekintet nélkül arra, hogy a vállalatot később alkalmasnak találták-e az együttműködésre. 2014 után fokozatosan bevezetésre került egy online regisztrációs rendszer, mely azonban a vizsgált paraméterek tekintetében másképpen fogalmaz meg kérdéseket, így az arra adott válaszokat nem lehet teljesen egybevetni az előző időszak adataival. A 101 darabos minta éppen elég nagy, ahhoz, hogy alapvető összefüggéseket megállapíthassunk, de bizonyos szegmensekben nem megfelelő a minta nagysága ahhoz, hogy reprezentatív felmérésnek tekinthessük. A vizsgálat szekunder kutatás, mivel meglévő adatbázis feldolgozásán alapul.

A biztonságtudatosság méréséhez használt kérdőív rendelkezik az objektivitás több alapfeltételével is. Az egyik a kiértékelési objektivitás, mely szerint az értékelt már kitöltéskor szembesül a mérés várható eredményével. A Subco Vetting Form ugyanis úgy van felépítve, hogy nem megfelelő válasz esetén (alacsony biztosítási limit, folyamat hiánya) az adott kérdés háttere pirosra változik és a kérdés szekció fejlécében a szekcióhoz tartozó kiértékelés „failed”-re, azaz nem megfelelősségre változik. Az értékelt innen azonnal értesül, hogy mely pontokban várható, hogy javító intézkedést kér a kiértékelő. A kiértékelési folyamat alapja a zárt végű

¹ Alvállalkozói kiértékelő lap

² Kühne-Nagel Kft

kérdésekre adott feleletválasztós válaszok. Nyitott végű, esszéisztikus kérdés csak az első, általános szekcióban található és a korábbi biztonsági események leírására irányul. A zárt végű kérdések ugyancsak az objektivitást erősítik, oly módon, hogy azok kiértékelése azonnal nyilvánvalóvá is válik, az értékelőnek nincs lehetősége attól eltérni. Az egyértelműség biztosítása az objektivitás egyik legfontosabb előfeltétele (Tóthné, 2011). Az értékelő személyéből fakadó szubjektív szándékok megjelenését a fentiek miatt kizártnak tartom.

Az értelmezési objektivitást a kérdőív a minél egyszerűbb kérdés megfogalmazással biztosítja. A kérdések egyértelműen kérdeznak rá, hogy a kérdés tárgya létezik-e. A válasz lehet igen vagy nem. Például, „Van-e írott toborzási folyamat?”, amennyiben a válasz igen, azt ellenőrzésként később be lehet kérni, ha a válasz nem, akkor a kérdés alapszíne pirosra változik. További kérdés típus az, amely egy összegre kérdez rá: Gépkocsivezetők száma DiDb³-ben? Ilyen esetekben a válasz egy természetes szám. A kérdőív hosszantartó alkalmazása során az értékelő nem tapasztalta, hogy az abban foglalt kérdések megértése nehézséget okozna, igazolva, hogy a kérdőív közérthető és biztosítja az értelmezési objektivitást.

Adatfelvételi objektivitás alatt a tesztelési helyzet pontos meghatározását értjük. A vizsgált vállalatok mind azonos környezetből és azonos helyzetben töltötték ki a kérdőívet. Mindegyik vállalat partnerségi kapcsolatba akart kerülni és ez által megbízásokat akart elnyerni a kérdezőtől. A kérdőívre adott válaszokat tehát nem torzította a válaszadó szándéka az együttműködésre. Más kérdőíveknél jellemző az alacsony válaszadási hajlandóság, mert a kérdőív szándéka valamilyen összefüggés általános feltárása. A válaszadó nem feltételez semmilyen előnyt a kérdőív kitöltésével. Ebben az esetben a kérdőív célja a megfelelésség vizsgálata. A válaszadás ezért nagyarányú. A mögöttes válaszadói szándék miatt, az esetleges torzítások ezért mind csak pozitív előjelűek lehetnek. Nem életszerű, hogy ebben a helyzetben a fuvarozók saját folyamataikat vagy a beépített biztonságtechnikai eszközök létezését letagadják. A válaszokat elektronikus formában kell megküldeni, az értékeltnek korlátlan ideje van a kitöltésre.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a kérdőív eredménye kizárólag a vizsgált vállalat tulajdonságai alapján jöttek létre, függetlenül a kérdőívet megalkotó piaci szereplőtől. Az objektivitás a több szempontú kiértékelés alapján: egyértelműen megállapítható.

1.2 Kvalitatív kutatás: Interjú

A kérdőíves felmérés kiegészítéseként, az eredmények pontosabb vizsgálata érdekében kvalitatív kutatási eszközt, mélyinterjúzást is alkalmaztam. Az interjú célja az volt, hogy feltárja annak okait, hogy az egyes vállalatcsoportok eredményei

³ DiDb kártya: gépjárművezetők szakmai előéletét igazoló, pozitív diszkrimináció alapuló adatbázisban regisztrált munkavállalók azonosítására szolgáló mágneskártya. Jelenleg a regisztráltak létszáma több mint 24000 fő. (DiDb, 2016)

miért nem illeszkednek egymáshoz. A feltételezett magyarázatokat az interjú során értékeltem, valamint a beszélgetések alapján további okokat is feltártam. Az interjúk a logisztikai vállalat biztonsági vezetőjével és minőségügyi vezetőjével készültek.

1.3 A kutatásban résztvevő vállalatok bemutatása

A vizsgált időszakban (2012-2014) felvett kérdőívekre válaszolók köre határozza meg a kutatásban résztvevőket. A futárszolgálatokat, azok eltérő jellegű munkavégzése és a tevékenységhez kötődő elvárások különbözősége miatt nem vizsgáltam. A kiválasztás további kritériuma volt ezért, hogy a fuvarozó lásson el raklapos teherfuvarozási tevékenységet. A kérdőívekből kivettem a teljesen érvénytelen választ adókat is.

A 101 kiértékelő lapból 88 felelt meg a kritériumoknak, mely összesen 66 céget takar, ebből 17 kétszer, 4 háromszor és 1 vállalat négyszer került auditálásra. A vizsgált sokaság jármű darabszáma összesen 935, átlagosan 14. A munkavállalói létszám 1322, átlagosan 20. A vállalatonként üzemeltetett jármű darabszám 1 és 85 darab között van.

A vállalatok jellemzően magyarországi bejegyzésű Kft-k, ez alól 8 szlovákiai bejegyzésű Sro és 4 egyéni vállalkozó, illetve Bt a kivétel.

Az adatok hibaellenőrzése során felszínre kerültek hibás adatok, például 0 jármű darabszám, vagy kevesebb gépjármű vezető, mint jármű, illetve több járművezető, mint alkalmazott. A hiányzó vagy nem koherens adatokat egyéb forrásokból pótoltam, ilyen az Opten⁴ adattár, vagy korábbi vállalati bemutatkozó anyagok. A logikának ellentmondó adatokat kijavítottam.

3 Eredmények

Korábbi kutatások kimutatták, hogy a hazai vállalati szereplők ellátási lánc és kockázatmenedzsment eszköz használatban jelentősen eltérnek. Nagy és Venter 2010-es műhelytanulmányában többek között arra a megállapításra jutott, hogy létezik egy egymástól jól elkülöníthető Fejlett és Fejletlenebb vállalati klaszter. Továbbá, „*a Fejlett vállalati klaszter is csak erős közepes értékeket mutatott az egyes eszközök adaptálásában, és azok közül is elsősorban az információ megosztás és a költség, teljesítménymérés igazán jó, az anyagáramlási eszközök használata e klaszter esetében is gyengébb*”, fejtik ki tanulmányukban. Bár Nagy és Venter az árukibocsájtási, úgynevezett áruoldalt vizsgálta, a kutatásomban az adatok elemzése már első lépésben is jól láthatóan analóg eredményt hozott. A közúti fuvarozók is két fő klaszterre, azon belül is két-két alcsoportra oszthatóak.

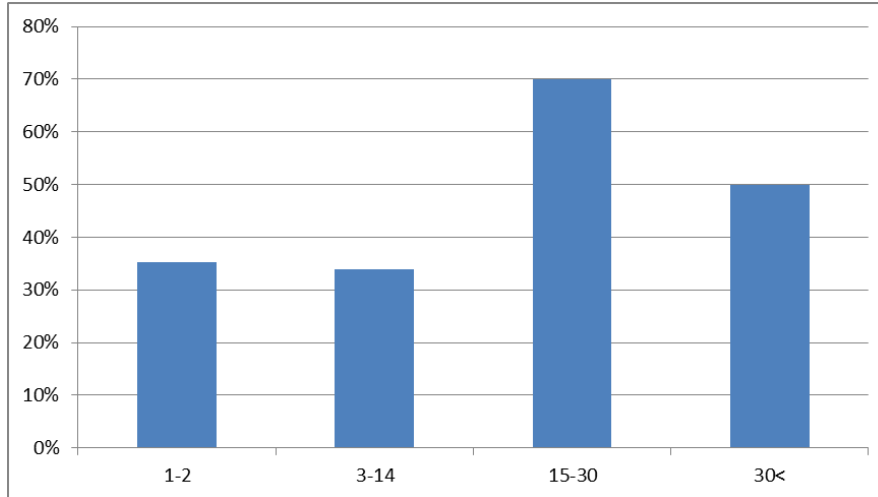
⁴ Opten: cégtár, céginformációs adatbázis

1.4 Vállalati méret szerinti bontás

Fuvarozó vállalatoknál a legjellemzőbb paraméter a járművek darabszáma. Arra törekedtem, hogy találjak olyan jármű darabszám szerinti vállalatcsoportosítást, amely egyértelműen szétválasztja a felmérésben résztvevőket, azok biztonság tudatossági szintje alapján. A kutatás során azt találtam, hogy a következő csoportosítás szignifikáns korrelációt mutat, ezért jelen cikkben a továbbiakban így alkalmazom:

- 1.csoport: 1-2 járművel rendelkező társaságok: jellemzően a tulajdonos, illetve annak közeli hozzátartozója a gépkocsivezető, az ügyintézkést is ők végzik.
- 2.csoport: 3-14 járművel rendelkező társaságok: a tulajdonos már ritkán vezeti a járműveket, a társaság már elindult a vállalattá válás útján, megjelennek az irodai alkalmazottak, saját tulajdonú telephely jellemzően nincs.
- 3.csoport: 15-30 járművel rendelkező társaságok: jellemző, hogy már megjelenik a saját telephely, a vállalatnak már komoly referenciái vannak, a tulajdonos jó tárgyaló képességű, magasabb iskolai végzettségű menedzser.
- 4.csoport: 30 fölötti járművel rendelkező társaságok, nem ritkán pénzügyi befektetők is megjelennek, adott régióban fajsúllyal rendelkező vállalkozás. Nagyobb kereslet kielégítésére önmagában is képes.

A fuvarozók biztonság tudatossági mérései alapján az 1.ábrán látható összesített végeredményt kaptam. A korábbi kutatásaim (Lányi,2016) eredményét egy olyan ábrán szemléltetem, ahol az X tengely az üzemeltetett jármű darabszám szerinti fuvarozói csoportosítást mutatja, az Y tengely pedig a biztonsági vizsgálaton való átlagos megfelelésségüket.



1.ábra

Hazai közúti fuvarozók átlagos biztonságtudatossági szintje.

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban több szempontból tesztelem a kapott eredményt. A vizsgálathoz felhasználom három professzor jelenleg is széles körben elfogadott tézisét. Drotter elmélete, a társadalomtudományok területén, a vezetők fejlődési pályáját definiálta. Clayton az innováció típusainak meghatározásával foglalkozott. Végül Fischer ellátási láncok természetével kapcsolatos teóriáját vettem alapul. A három elmélet több oldalról közelíti meg a kutatott témát, ezért a nyert megállapítások teljes körű elemzésre adnak lehetőséget. Az eredmény alapján új kutatási kérdéseket is megfogok fogalmazni, melyek irányt szabnak jövőbeli kutatásaimnak.

1.5 Emberi kockázat és korlát

Egy vállalat piaci megfelelésének, ezáltal pénzügyi boldogulásának több alapfeltétele is van. Talán az egyik legfontosabb, az alkalmazkodóképesség. Alkalmazkodás a változó piaci igényekhez, a környezethez, a versenytársakhoz, a munkaerő piaci helyzetéhez vagy havária helyzet okozta változásokhoz. A reakcióképességének egyik legfőbb eleme a munkavállalók képzettsége, tapasztalata és szándéka a felmerülő nehézségek megoldására. Egy vállalat fejlődése is hasonló kihívások elé állítja a szervezetet. A fejlődés mindaddig egyszerűen kezelhető, míg az a szervezet komfortzónáján belül marad, tehát a vállalat adott erőforrásai mellett, azok intenzívebb kihasználásával megvalósítható. Korábbi kutatásaim rámutattak arra, hogy a közúti fuvarozók biztonságtudatossági szintje koránt sem azonos. A fuvarozókat két klaszterbe, egy fejlettebb és egy fejletlenebb klaszterbe osztottam, melyen belül további két-két alcsoportot is megfigyeltem. A fejlett klaszter tagjainál magasabb szintű, biztonságtudatosságot mértem, míg a fejletlenebb klaszter tagjainál elfogadhatatlanul alacsonyat. A

fejlettség fokmérője az üzemeltetett járművek darabszáma. A 15 járműnél többet üzemeltető vállalatok bizonyultak átlagosan jóval fejlettebbnek. Meglátásom szerint, a jármű darabszám a vállalati növekedés egyfajta mérőszáma és ezáltal pillanatképet ad az adott vállalat szervezeti fejlettségéről is. A biztonság kérdése szorosan összefügg a vállalat menedzsmentképességeivel és személyzeti adottságaival, éppen úgy, ahogy az alkalmazkodóképesség a növekedéssel járó kihívások kezelésével.

1.6 Drotter féle menedzsment ranglétra

Drotter és szerzőtársai meghatároztak egy menedzsment-ranglétrát (Drotter et al., 2010), mely képet ad egy szervezetben dolgozó vezetők tapasztalatairól és képességeiről. A ranglétra egyes szintjeihez későbbi tanulmányukban elsajátítandó vezetői értékeket is hozzárendeltek (Drotter, 2011). A hazai fuvarozó vállalatok jelentős része abba a kategóriába esik, melyet Drotter kisvállalkozásként⁵ említ. Ez esetekben a menedzsment képességek fejlődését főként a tulajdonos-ügyvezetőre kell értelmezni. Tehát a tulajdonos személye az, amely gátolja vagy segíti a szervezeti és vállalati fejlődést, ezáltal a korszerű menedzsment eszközök, látásmód, alkalmazandó értékek és a biztonságtudatosság kialakulását is. Drotter tanulmányában, első sorban a nagyvállalati utódlás témakörét veszi górcső alá, de megállapításai általános érvényűek az egyén menedzsment fejlődésének szakaszaira is. Drotter 6 vezetői szintet definiált.

Mások munkájának irányítása

Ez az első olyan szint, amikor az egyént már nem a saját munkája után ítélik meg, hanem mások munkájáért is felelősséget kell vállalnia. Rendszerint a jól teljesítők kitűnnek a munkavállalók közül és első vonalbeli vezetővé nevezik ki. A nehézséget általában az okozza, hogy el kell szakadniuk a sikeresség jól bevált receptjétől, már nem elég időben elvégezni a rájuk bízott feladatot. Sokakban nem tudatosul, hogy viselkedésbeli és érték-alapú változáson kellene átmenniük. Egy vezetőnek el kell fogadnia az azzal járó változásokat. A fuvarozóknál az első nagy fejlődési gát, ha e nélkül válnak menedzserré. A vállalkozók jó része korábbi gépjárművezető, akik nem tudnak mások munkájának irányítójává válni, vagy nem is akarnak. Ezen a szinten meg kell tanulni értékelni a menedzszeri munkát, nem elég csak tolerálni azt. Ez az operatív stratégia első szintje, ahol a legfontosabb vezetői érték mások képességének javítása, illetve a feladatok másokra engedményezése, azok felhatalmazása.

Vezetők vezetője

Ezen a szinten a vezető már csak menedzsmenttel foglalkozik. Általános elvárás, hogy a saját munkaköri leírásukon túllássanak, tudják értelmezni a stratégiai

⁵ Angolul small business: magyarul a KKV (kis- és középvállalkozás) kifejezést használjuk.

kérdéseket is. Feladatkörükben megjelenik az első vonalbeli vezetők képzése, tanítása is. Drotter szerint a kisvállalkozásoknál ez a szint nem jelenik meg külön, hanem a következő szinttel összevonva van jelen. Ez a szint az operatív stratégia felsőbb szintje. A vezetők értékítélete a termelékenység növelése felé tolódik.

Funkcionális vezető

Kisvállalkozásokban nincs ez a szint. Nagyvállalatoknál az egyes üzletágak vezetőit tenném ide, amennyiben a vállalat több, tevékenységében elkülönült üzletágból áll. Funkcionális vezető a termelési egységeken túl a támogató tevékenységek vezetője is, ilyen a személyzeti vagy a pénzügyi vezető. Ezen a szinten gyakran olyan területek is a vezető alá kerülnek, amelyben közvetlen tapasztalata nincs. A többi funkcionális vezetővel csapatmunkát kell kialakítani és ennek megérteni a jelentőségét. Hosszú távú stratégia készítésében részt vesz, ehhez fel kell ismernie, hogyan lehet a versenytársainál jobb a tevékenységében. A fenntartható versenyelőny kialakításának a képessége a vezető legfontosabb feladata és értéke is egyben. A szint tehát az üzleti stratégia alkotás első szintje.

Ügyvezető

Drotter business manager-t említ, melynek pontos fordítása üzletvezető lenne, azonban ez a szóhasználat magyarul félrevezető, tartalmilag egy nagyvállalat nemzeti, első számú vezetőjét, azaz az ügyvezetőjét írja le. Kivállalkozásoknál, mivel nem létezik regionális, vagy globális szint, az ügyvezető felel meg a globális vezetői feladatoknak is. A vállalat szempontjából kulcspozíció az ügyvezető, felelőssége többrétű, de gondolkodása középpontjában a nyereségesség és a nyereségtermelési képesség áll. Érzékeny a termelési funkciók változatosságára. Legalább 3-5 évre tervez előre. A jövőbeli célok és a jelen szükségletei között mérlegel. Az üzleti stratégiai szint felső szintje.

Regionális vezető

A regionális vezetőt Drotter group manager-nek hívja. Azokat a vezetőket sorolja ide, akik már sikeresek voltak egy üzlet menedzselésében, ezért több hasonlót bízna rá. Véleményem szerint helyesebb regionális vezetőként tekinteni rájuk, hiszen a mai szervezeti struktúrákban a multinacionális nagyvállalatok gyakran a mátrix felépítést használják. A mátrixban léteznek funkcionális és egyben regionális vezetők is. Drotter leírása alapján ez a szint áll legközelebb hozzájuk. A regionális vezető már globális üzleti és stratégiai rálátással rendelkezik. Fő ismérve, hogy értékeli más személyek sikerét és elfogadja, hogy az elismerés oroszlán részét más kapja. A neki dolgozók sikere az ő sikere is egyben. Kisvállalkozásoknál ez a szint nem létezik. A vezető részese a vállalati stratégiaalkotásnak, gondolkodásának középpontjában a megfelelő portfólió kialakítása áll.

Globális vezető

A globális vezető a vállalat első számú vezetője. Negyedéves beszámolók alapján elemzi és alakítja a vállalat teljesítményét. Hosszútávú stratégiát dolgoz ki, valósít meg. Évente általában 3-4 fajsúlyos döntést kell hoznia. A vállalati stratégia legfőbb irányítója. Célja az állandóságra való törekvés.

Drotter munkáiban több, témába vágó megállapítást is tesz:

- Egy előmenetel sikeressége, nem az addigi jó teljesítményen múlik.
- Ha valamelyik vezető nem tudja a következő szintet teljesíteni a munkavállalói elhagyják, vagy ami még rosszabb maradnak, de rossz teljesítmény mellett.
- Szignifikáns kisvállalkozás belebukik a növekedésbe a vezető miatt, illetve, amikor új menedzsment szintet kell beépíteni.
- Pénzügyi befektetők ezért gyakran lecserélik a korábbi tulajdonos-ügyvezetőt, olyan szakemberre, aki nagyobb vállalattól jött.
- Tapasztalatuk szerint, akik elbuknak nem akarták feladni az addigi kézi vezérléses vezetői munkamódszerüket, illetve nem akartak vagy tudtak a következő vezetői szint elvárásaihoz igazodni.

Egy vállalat fejlődése és a vezető, tulajdonos adottságai, képzettsége és tapasztalata alapján felvázolt ranglétra között szoros összefüggés van. Drotter megállapításait éppúgy értelmezhetjük a hazai fuvarozó vállalatok fejlődési korlátjaként is, illetve az egyes szinteken lévő vállalatok viselkedésének okaként. Egy vállalat az egyéni szinten, ahol a tulajdonos a gépjárművezető, más értékeket tart szem előtt, mint az ahol több menedzsment szint is létezik. A következtetésem az, hogy a biztonsgtudatossági szint szorosan összefügg a tulajdonos-ügyvezető menedzsment képességeivel és azzal, hogy az egyes menedzsment szinteket megélte-e a tulajdonos, tudott-e a szintnek megfelelően változtatni szokásain és értékiszemléletén. A továbbiakban az is nyilvánvaló, hogy nem válhat bárkiből sikeres vállalatvezető, ahhoz alapadottságok kellenek, melyek emberi és intelligencia képességekből állnak. A ranglétra, ha jól működik, a nagyvállalatok esetében egyben egy szűrő is. A kisvállalkozásoknál vagy tudja a tulajdonos, hogy a fejlesztés következő foka meghaladja a képességeit és nem növeli a vállalat méretét tovább, vagy nem tudatosul és a növekedés éppen miatta bukással végződik. Minden vállalatméret esetében a csapda a jelenlegi sikerességben van. A siker nem záloga annak, hogy az egyén vagy vállalat magasabb szinten is teljesíteni fog tudni.

A fuvarozói vállalat méret részint a vezető menedzsment képességeinek is a tükre. Amennyiben azt feltételezzük, hogy egy vállalkozás általános célja a nagyobb nyereségesség elérése, akkor azt is feltételezzük, hogy a vállalati méret növekedése a fejlődés velejárója. A nyereség növelésének egyik eszköze a sikeres üzlet méretének a növelése. A fuvarozók pillanatnyi állapota csak egy pillanatkép tehát a fejlődés egy szakaszáról. Az elméletem tesztelésére Drotter ranglétrájának megféleltetem az egyes fuvarozói csoportokat.

Szintek	Nagyvállalat	KKV	Fuvarozók	Stratégia	Érték	Biztonságtudatosság
0	egyéni	egyéni	1-es csop.	operatív	teljesítés	ösztönös/alacsony
1	mások vezetője	mások vezetője	2-es csop.		feladat megosztás	nem tudatos/alacsony
2	vezetők vezetője	funkcionális vezető	3-as csop.	üzleti	termelékenység	tudatos/magas
3	funkcionális vezető				versenyképesség	
4	ügyvezető	ügyvezető	4-es csop.	vállalati	nyereségesség	tudatos/megfelelő
5	regionális vezető				termékkála	
6	globális vezető				fenntarthatóság	

1. táblázat

Drotter féle vezetői szintek fuvarozói csoportok szerinti megfeleltetése.

Forrás: saját szerkesztés

Amint a táblázatból látszik a kutatásom során nyert eredményt alátámasztja Drotter ranglétrája. A négy vezetői szint alapján a fuvarozók éppen négy csoportba oszlanak. Azt a következtetést vonom le, hogy a fuvarozók menedzsment szintje és biztonság tudatossági szintje között erős összefüggés van. Azok a fuvarozók hordoznak szervezetenként kevesebb kockázatot, melyek meghaladták az operatív tevékenységek végrehajtásából és megszervezéséből adódó feladatok terhét és képesek üzleti stratégiában gondolkodni. Ezen a szinten jelenik meg először a biztonság, mint potenciális versenyelőny és a termelékenység egyik alapfeltétele. A vezető belátja a különböző biztonsági eseményekből adódó termelékenység csökkenés káros hatását, legyen az üzem-, vagyon-, áru- vagy személybiztonság. A fuvarozói 3-as csoport az, amelyik az érzékeny küldemények fuvarozására a legalkalmasabb, ennek magyarázata a tudatos, magasabb szintű biztonság tudatosság és az, hogy a szervezet méretében a legjobban átlátható egy megfelelő vezető által. Ezen a szinten már alapvető az operatív feladatok kiváló végrehajtása, de még nem jelenik meg egy túlzott kockázatkerülés, mely a 4-es csoportot jellemzi. A 4-es csoport esetében a nagyobb szervezet több szabályozottságot igényel, ezáltal az egyes résztvevők kockázatkerülése hivatalos formában is jelen van. A kockázatkerülés fő oka a nyereségesség és a fenntarthatóság megjelenése, mint vállalati érték. A vállalat vezetése nem vállalja a kockázatos küldeményekből adódó többletmunka külön megszervezését, azok hiányossága esetén pedig a felmerülő költségeket. Fontosabb a kiszámíthatóság és a biztos jövedelmezőség, még ha az alacsonyabb nyereségkulcs mellett történik is.

1.7 A piaci verseny hatása

A biztonsági szint alakulását nem csak belső, szervezeti okok magyarázzák, hatással van rá a piaci környezet is. A magasabb biztonsági szint iránti kereslet állandóságát feltételezve, az egyik fő tényező a versenytársak által kínált szolgáltatási termékkála. Egy nyílt piaci versenyben egyik vállalkozás sem engedheti meg magának, hogy lemaradjon versenytársaitól. Az előbbieken bizonyítottam, hogy a versenytársak megértéséhez és egy versenystratégia kialakításához szükséges egy megfelelő vállalatméret. Fuvarozók esetében ez a méret általában a 15 üzemeltetett jármű fölött van. Clayton M. Christensen (2015) szerint, a vállalatok a magasabb

nyereségességgel kecsegtető ügyfélkörükre koncentrálnak. Ez általában az ügyfélkör kis része. Szolgáltatásaikat, termékeiket nekik fejlesztik. A többi vásárló kénytelen megfizetni az idők során minden termékre vagy szolgáltatásra ráerakódó innovációs költséget, holott ők egy alacsonyabb színvonalú, olcsóbb termékkel is beérnék. A romboló innováció elmélete szerint abban az esetben, ha elég nagy az így kialakult piaci rés, piacra léphet egy új szereplő, mely az előzőhöz képest inferior terméket kínál, kedvezőbb áron. A romboló vállalkozás tehát a tömeget szólítja meg, alacsonyabb, de kiszámítható nyereségesség reményében. A kutatásomban a fuvarozói 4-es csoportnak a tulajdonságai éppen azonosak a romboló innovátoréval, míg a 3-as csoport megfelel az általános piaci szereplő viselkedésével. A 3-as csoport akkor tud kitűnni a piacon, ha speciális megoldásokat biztosít, tehát ezeket fejleszti, míg a nagyobb versenytársaknak a mérete is elegendő ehhez. Az 1-es és 2-es csoportot pedig Clayton munkája alapján nem is lehet értelmezni, hiszen nincs tudatos versenysztratégiájuk. Ez utóbbi azért is érdekes, mert Clayton szerint a gyártók már piacra lépéskor tudatosan céloznak fogyasztói csoportokat. Egy termék előállításánál ez valóban így lehet, de fuvarozás esetén eltérő viselkedést tapasztaltam. A fejletlenebb klaszter célja az operatív megvalósítás és a pénzügyi stabilitás. Clayton elmélete lényegében alátámasztja a kutatás eredményét, annyi módosítással, hogy a fuvarozók csak egy érettségi szint elérése után hirdetnek versenysztratégiát. A stratégia zömében elmozdítja a piaci szereplőket a magasabb biztonsgtudatosság és ezáltal magasabb biztonsági szint irányába. A fejlesztések mindaddig zajlanak, míg a piac be nem szűkül adott földrajzi területen és a magasabb üzemeltetési költség a további nyereséges fejlődés gátja nem lesz. Az alacsonyabb költség és biztonsági szint mellett üzemelő versenytársak rombolóként hatnak a vállalkozásra és sikeresen kötnek üzletet kedvezőbb díjszabás mellett. A további növekedés gátja, ebben a megközelítésben, áttételesen: a magasabb biztonsági szint. Feltételezésem szerint ezért lehet tapasztalni a biztonsági eszközök és folyamatok színvonalának esését. A fuvarozók nem tönkremennek, ahogy Clayton prognosztizálja, hanem a többségi kereslethez alakítják a kínálatukat.

1.8 Ellátási lánc típusok hatása

Az ellátási láncokat megkülönböztethetjük terméktípusok alapján. Fischer kétféle terméket különböztet meg, az innovatívát és a funkcionálisat (Fisher, 1997). A két termékcsoporthoz természetében eltér, ezért különböző fókuszú ellátási lánc menedzsmentet kíván. Az innovatív termék kiszámíthatatlan kereslettel rendelkezik, rövid életciklus mellett, nagyobb árréssel, míg a funkcionális termékeket kiszámítható kereslet, hosszú életciklus és kisebb árrés jellemez. Az előbbit ezért úgy nevezett rugalmas ellátási lánc jellemzi, utóbbit viszont a hatékony. A hatékony ellátási lánc kiszolgálásához nagy mennyiségű jármű felett kell rendelkezni, mivel a szállítmányok nagy és állandó mennyiségben vannak jelen. Ez alapvetően a nagyobb méretű fuvarozóknak kedvez, akik jellemzően a fenntarthatóságot és állandóságot, mint értékeket részesítik előnyben. A hatékony ellátási láncok jellemzője a folytonos, költségtudatos működés. Az elvárt költségtudatosság ez esetben alátámasztja a megfigyeléseimet, miszerint a nagyobb

vállalatok tudatosan csökkentik biztonsági szintjüket a költségek alacsony szinten tartása érdekében.

A rugalmas ellátási láncok jellemzője, a hatékonnyal szemben a gyors reakció képesség és az áru védelmének elsődleges igénye. A rugalmasság többlet menedzsment erőfeszítést igényel és jobb operatív végrehajtási képességeket. Ilyen adottságokkal azon vállalatok rendelkeznek, melyek vezetője képzett, tapasztalt és a vállalat mérete nem haladja meg azt a méretet, amelyet egy ember még képes uralni. Visszaigazolva látom, hogy ez a csoport a fuvarozói 3-as csoport, mely tagjai éppen ezért jóval magasabb szintű biztonságtudatosságot képviselnek.

A fuvarozói csoportok közül nem találtam magyarázatot a fejletlenebb klaszter biztonsági szintjére. Mind Clayton, mind Fisher elmélete látszólag cáfolja a mért menedzsment szintek létezését. Mindkét elmélet szerint már a piacra lépéskor meg kellene legalább feleljenek a fuvarozók egy alacsony biztonsági szintű kereslet által támasztott követelményeknek. A mérés tehát további megválaszolandó kérdéseket vet fel:

- Ha a piacra lépő fuvarozók nem felelnek meg a biztonsági elvárásoknak, akkor vajon kik és mivel bízzák meg őket? Létezik-e egy olyan piaci szegmens, amelyet nem vettek figyelembe?
- Menedzsment felügyelete alatt elképzelhető-e az egyes csoportok időszakos fejlesztése?
- Szükség van-e egyfajta szabványosításra, annak érdekében, hogy a feltárt problémát átláthatóvá, ezáltal kezelhetővé tegye?

Ebben a cikkben nem vállalkozok a felvetett kérdések megválaszolására, azok kutatása az árutermelői oldal mélyebb vizsgálatát is igényli. Meggyőződésem, hogy az eredményt komplex rendszerként értelmezve tudok a későbbiekben további, új tudományos eredmények kifejtésére vállalkozni.

Összegzés

A kutatásaim során a hazai közúti fuvarozók vizsgálata alapján kialakult összerményt több professzor elméletével tesztelve, arra a következtetésre jutottam, hogy az eredmény valós, több szempontból alátámasztott, releváns megállapításokat tartalmaz. Eredménynek tekintem, hogy a Drotter és szerzőtársai által megalkotott menedzsment ranglétra tökéletesen megfeleltethető a megfigyelt viselkedési sémáknak. Kimondható, hogy a közúti fuvarozók menedzsment felkészültsége összefüggésben van az általuk képviselt biztonságtudatossággal és ezáltal a bennük rejlő kockázat is jól általánosítható.

További tudományos eredmény, hogy Clayton elméletét alapul véve modelleztem a fuvarozási tevékenység fejlődése közben létrejött innovációs lépéseket, mely alapján az eredeti elmélet egyes részeit kiegészítettem, illetve további kutatási

területeket fogalmaztam meg. Kiegészítettem az elméletet azzal, hogy a vállalkozások a természetes fejlődés útján is eljutnak arra a vállalatméretre, ahol a mennyiségi megbízások által diktált, a romboló innovátoréval megegyező szolgáltatási paramétereket fognak nyújtani. Ez által nem a romboló innovátor veszi át a helyüket a piacon, hanem az csak befolyásolja a stratégiájukat. Az elmélettel kapcsolatban feltételezek egy további, nem kifejtett tényezőt, amely a vállalatok piacra lépésekor jelentkezik. Méréseim egyelőre nem igazolták Clayton elméletét a kisebb vállalatok viselkedésével kapcsolatban.

Új eredmény a vállalatok Fischer féle csoportosítása, mely megegyezik a mért, fejlett klaszter csoportosításával. Fischer ellátási láncokkal kapcsolatos elméletét hűen tükrözi a fuvarozói 3-as és 4-es csoport, de az 1-es és 2-es csoport nem. A fuvarozó értéke ezért attól függ, melyik fajta ellátási láncban alkalmazzák. Az árutovábbítás, ha azt tudatos kiválasztás és felügyelet alapján végzik, egy jól működő eleme lehet az ellátási láncnak. Azonban az is leszögezhető, hogy annak az esélye, hogy tudatos kiválasztás nélkül éppen az elvárásoknak megfelelő fuvarozói csoportot vonják be az áruszállításba, igen alacsony. Ezáltal a nem megfelelőségi kockázat rendkívüli módon megnő.

További kutatási célként fogalmaztam meg a fuvaroztatói oldal kutatását, a feltárt viselkedésminták háttérének vizsgálatát, ezáltal egy hálózat komplex értelmezését és menedzsment eszközeinek kialakítását.

Felhasznált irodalom:

- [1] Arboledaa, A.- C. Morrow, P.- R. Crumc, M.- C. Shelley IId, M.(2003): “Management practices as antecedents of safety culture within the trucking industry: similarities and differences by hierarchical level”, Journal of Safety Research, Volume 34, Issue 2, April 2003, Pages 189–197
- [2] Bank D.(2010):”Analyzing the Hungarian freight, forwarding and logistics market” (A magyarországi szállítási, szállítmányozási és logisztikai piac elemzése), GKI Economic Research Co. (2010/October), pp. 1-5.
- [3] Bánfi T.- Boros Á.- Lovas A.(2012): “Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai” (Managers' innovation sensitivity, approach, and purposes – experience of a survey), Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 43 (3). pp. 2-18.
- [4] Bokor Z.(2005): “Evaluating the intermodal logistics services and exploring their development possibilities” (Az Intermodális logisztikai szolgáltatások helyzetének értékelése, fejlesztési lehetőségeinek feltárása), BME OMIKK Logisztika, 10 (3), pp. 22-65.
- [5] Bokor Z.(2012):“Cost Calculation Model for Logistics Service Providers.”,Promet - Traffic - Traffico, 24 (6), pp. 515-524

- [6] Christensen, C. M.- Raynor, M. E - McDonald, R.(2015): „What is Disruptive Innovation?,” Harvard Business Review, december 2015.
- [7] Csapó, K.(2010): “A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztési lehetőségei Magyarországon” (The characteristics and development possibilities of fast-growing small and medium-sized companies in Hungary.), Doktori értekezés (PhD work), Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- [8] DiDb system, DiDb.eu, online, http://www.didb.eu/en/didb_system, (17.11.2016)
- [9] Drotter, S.-Ram, C.-Noel, J. (2010): „The leadership pipeline: How to build the leadership powered company.” Vol. 391. John Wiley & Sons
- [10] Drotter, S.(2011): „The Performance Pipeline: Getting the Right Performance at Every Level of Leadership.” John Wiley & Sons
- [11] Dyer, J. H.(1996): “Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry”, Strategic Management Journal, Vol. 17., 271-291
- [12] Dyer, J. H.- Cho, D. S.- Chu, W.(1998): “Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management”, California Management Review, Vol. 40 No 2, Winter, pp 57-77
- [13] Estók S.(2011): “A katonai és civil ellátási lánc fejlődésének lehetőségei nemzetközi környezetben” (Development possibilities of the military and civil supply chain in international environment), PhD work, Zrinyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Kossuth Lajos Hadtudományi kar, Hadtudományi Doktori Iskola
- [14] Fisher, L. M. (1997) „What is the right supply chain for your product?” Harvard Business Review, 75, 105-116.
- [15] Gelei A.- Dobos I.- Kovács E.(2010): “Ellátási lánc kapcsolatok modellezése” (Modelling Supply Chain relationships), number 124. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- [16] Karmazin Gy.(2014): “Research Results on the Key Success Factors of Hungarian Logistics Service Providers”, Periodica Polytechnica, 42(2), pp. 91-95
- [17] Kiss K.(2014): “A hazai kis-és középvállalkozások növekedését befolyásoló egyéni és vállalati tényezők” (Impact of individual and company factors on the growth of inland small- and middle sized enterprises), PhD work, University of Pécs, Természettudományi Kar Földrajzi Intézet, Földtudományok Doktori Iskola
- [18] Lányi, M.(2016): “Security awareness measurement project of the road hauliers acting in Hungary”, International Engineering Symposium at Bánki (IESB 2016), Óbuda University, 17 November 2016

- [19] Lányi, M.(2016): "Security awareness measurement project of the road hauliers acting in Hungary II.",Sixth International Scientific Videoconference of Scientists and PhD. students or candidates, pp.57-68, Pozsony, Szlovákia, 24.11.2016, Külső hivatkozás (link): <http://webkonf.ponuky.info/index.php/archiv/2016>
- [20] Lloyd's Loading List,(2016) Reported cargo crime doubles in Europe, online, 17.05.2016, News, http://www.lloydsloadinglist.com/freight-directory/news/Reported-cargo-crime-doubles-in-Europe/66428.htm#.V_ZhtXoRpNg, (17.10.2016)
- [21] Lam,J. - Dai ,J.(2015): "Developing supply chain security design of logistics service providers: An analytical network process-quality function deployment approach", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 45
- [22] Meixell, M.- Norbis, M.(2008):"A review of the transportation mode choice and carrier selection literature", The International Journal of Logistics Management, Vol. 19 Iss: 2, pp.183 – 211
- [23] Mentzer, J. T.- Dewitt, W.- Keebler, J. S.- Min, S.- Nix, N. W.- Smith, C. D.- Zacharia, Z. D.(2001): "Defining supply chain management", Journal of Business Logistics, 22, 1-25.
- [24] Nagy J.(2008): "Ellátási lánc menedzsment technikák" (Supply Chain management techniques), number 100. Műhelytanulmány (Study), Budapesti Corvinus Egyetem
- [25] Nagy J.,Venter L.(2010): Az ellátási lánc tudatos folyamat- és kockázatmenedzsmentjének hatása a teljesítményre, 24.számú műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség kutatás műhelytanulmánysorozat, Chikán A., p.42-43
- [26] Oláh J.(2016): "21. századi fuvarozáshoz szükséges, működést támogató technikai eszközök bemutatása" (Introduction of operation support technical devices needed for the transportation in the 21st century), 2016, Logisztika Menedzsment Tanszék, Alkalmazott Informatika és Logisztika Intézet, Gazdaságtudományi Kar, Debreceni Egyetem, Magyarország, Gradus Vol 3, No 1 (2016) pp. 454-460.
- [27] Rubin, A., Babbie, E.(2010): "Essential research methods for social work", Belmont, Brooks/Cole, Cengage Learning, pp.353
- [28] Tóthné Parázsó L.(2011): A kutatómódszertan matematikai alapjai, Eszterházy Károly Főiskola, Médiainformatikai Kiadványok, online, http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_31_kutatasmodszertan_pdf/31_kutatasmodszertan_5_5.html, (2017.02.27)
- [29] Ványi N.(2012): "Members of a supply chain and their relationships", Applied Studies in Agribusiness and Commerce, 6(5), pp. 131-134

- [30] Varga E , Hajós L , Szira Z..(2016) The examination of the relevant competencies in the labour market from the point of view of employers, ANNALS OF FACULTY OF ENGINEERING HUNEDOARA - INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING 14:(2) pp. 155-159. (2016)
- [31] Zailani,S.H. - Subaramaniam,K.S. - Iranmanesh,M. - Shahrudin,M.R.(2015): "The impact of supply chain security practices on security operational performance among logistics service providers in an emerging economy: Security culture as moderator", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 45 Iss: 7, pp.652 – 673