

IVANCEVNÉ MOLNÁR MAGDOLNA*

**KÉNYSZERŰ VAGY SAJÁT AKARATBÓL
VÁLASZTOTT A SZÁLLÍTMÁNYOZÓ
LOGISZTIKAI SZEREPVÁLLALÁSA?
Egy kisebb szállítványozó cég vizsgálata kapcsán**

BEVEZETÉS

Ma Magyarországon az egyik „legdivatosabb” szakma a logisztikusoké. Tele vannak az újságok álláshirdetésekkel újabb és újabb logisztikai központok létrejöttének vagy alakításának hírével.

Valóban ilyen fontos, hogy egyre nagyobb és egyre több logisztikai központ és szolgáltató alakuljon Magyarországon? És itt csupán azon központokra és szolgáltatókra gondolok, amelyek fuvarozással, szállítványozással és az ezekhez tartozó kiegészítő tevékenységekkel foglalkoznak.

Én úgy gondolom és az eszmefuttatás végén is arra a következtetésre jutottam, hogy bár fontos és szükséges a „nyugati” technológia és értékesítési, illetve elosztási rendszer ismerete és adaptálása, ezzel egyenrangú a magyar gazdaságban jelenleg lévő egyensúly megtartása, amely a kis-, közép- és nagyvállalatoknak is létjogosultságot biztosít.

**MI JELLEMZI A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOKAT
A PIAC E SZEGMENSÉBEN?**

A következtetéseimet és megállapításaimat egy olyan cég élete és tevékenysége alapján teszem, amelynek én is részese voltam egy évtizedig.

A cég a szállítványozás és logisztika ágazatában kis cégnek mondható öt fővel, de mégis elismert és mondhatom jelentős szereplője a hazai piacnak.

* BGK KKFK Szállítványozás és Logisztika Tanszék, főiskolai adjunktus.

Először egy pár szót kell, hogy ejtsek a cég tevékenységi körének alakulásáról. Létrejöttékor kizárólag tengerentúli fuvarozással, konvencionális és charter tételekkel foglalkozott, ami akkoriban ugyanolyan keresett volt, mint manapság a konténeres áru fuvarozás.

A 90-es évek közepe felé azonban mind nagyobb számban jelentkeztek a konténeres áru fuvarozásra szóló megbízások. Mindemellert a cég partnerei megtartása és versenyképességének erősítése érdekében már nemcsak kizárólag tengerentúli de közúti, vasúti, légi, kombinált, sőt mi több: gyűjtő áru fuvarozási megbízásokat is teljesített.

A cég vezetője eleinte elzárkózott a gyűjtőtételek fuvarozása elől, annak bonyolultságára és a felelősség vállalására hivatkozva. Rövid időn belül be kellett azonban látnia, hogy a cég csak abban az esetben maradhat talpon, ha nem utasítja el megbízói kéréseit, legyen szó bármilyen fuvarozási módról.

Ennél is magasabb kiszolgálást jelentett, amikor a cég szerződést kötött egy biztosító céggel és minden partnerének felajánlotta szolgáltatását szállítmánybiztosítás megkötésére, valamint olyan vámügynökséggel kötött megállapodást, amely mindenkor készen állt, akár import, akár export vagy más vámtechnikai kezelés lebonyolítására.

Mindez azt jelentette, hogy a szállítmányozó cég dolgozóinak tökéletesen tisztában kellett lenniük a biztosítás és a vámkezelés folyamatával, hogy mindenkor akadálymentes legyen a fuvarozás és ezen kiegészítő tevékenységek lebonyolítása.

A cég sem saját kamionokkal, sem kirendeltségekkel nem rendelkezik mind a mai napig, hacsak nem számítjuk annak azokat a külföldi hajóstársaságokat, amelyek a cég tulajdonosai. Nem rendelkezik sem saját vámügynézzel, sem raktárral, sem határképvislettel, mégis: megbízásainak száma évről évre nőtt.

Ezt az eredményt jórészt a cég dolgozóinak rugalmassága és hozzáállása határozta meg.

A KULCSSZÓ: RUGALMASSÁG

Mit is jelent ez a cég és partnerei számára? Először is azt, hogy mindenkor és mindenhol elérhető. A cég mobil és vasúti telefonokkal biztosítja ezt, lehetővé téve partnerei számára, hogy a nap bármely időpontjában tájékoztatást kaphassanak. Végigköveti a fuvarozás lebonyolítását egészen a rakodástól a kiszolgáltatásig és felveszi a kapcsolatot a külkereskedelmi szerződés másik felével is, hogy még inkább problémamentessé és gyorsabbá tegye a fuvarozást.

Csak egy példa annak illusztrálására, mi mindent kell megtennie egy kis cégnek, amely a piacon akar maradni. Egy vidéki cég exportszállításai során az előfutást vasúton bonyolították, de a feladónak semmilyen tapasztalata nem volt, így mindenben a rendelkezésükre álltak és a kitöltött vasúti fuvarleveleket gyorspostán adták fel a részükre, nekik csupán a pontos súly- és méretadatokat kellett kitölteniük, de azt is a céggel történt egyeztetés alapján. Ha kellett, a mozdonyvezetővel küldték el az okmányokat, hogy a cég egy hirtelen jött megrendelést is időben teljesíthessen.

Látható tehát, hogy bár nagyobb beruházásra a cégnek nem volt lehetősége, tehát nem tudott raktározást, komissiózást vagy egyéb tevékenységet ajánlani

partnereinek – mint saját szolgáltatásai egyikét –, mégis mindenben partnerei rendelkezésére állt, megtalálva a legmegfelelőbb alvállalkozót.

A cég megalakulásakor nem is gondolták vagy tervezték a tevékenységi kör ilyen mértékű kiszélesítését. Saját elhatározás volt tehát az út választása? Bizonyos szemszögből igen, hiszen ha a cég nem teszi meg ezen lépéseket, végérvényesen lemarad és kimarad.

Ennek ellenére azt kell mondani, hogy a változások kikényszerítői nem a cég tulajdonosai, hanem a külső körülmények voltak.

Elsősorban az a változás, amely egész Európában és az európai piacokon jellemző: egy olyan disztribúciós rendszer kialakítása, amely bizonyos termékek (és ezen termékek köre egyre szélesedik) esetén kizárja a tengerentúli beszerzés lehetőségét olyan hatalmas kikötői raktárbázis és elosztórendszer kialakításával, amely példaként lebeg a logisztikai szolgáltatók szeme előtt, és amelynek csírái már itt Magyarországon is láthatók az egyre növekvő számban megjelenő logisztikai központok kialakulásával.

Másodsorban maximális ügyfélkiszolgálást jelent, amely a hatalmas versenyhelyzet következtében kikényszeríti, hogy a szállítványozó cégek ügyfelek egyetlen kérésére se mondhassanak nemet, hiszen ha megteszik, ez talán a már meglévő kapcsolatukat is tönkreteszi egy új versenytárs belépésével. Nem egy partnerünk fordult hozzánk olyan kéréssel, amely nem kapcsolódott igazán sem a fuvarozás, sem a szállítványozás témaköréhez. Itt vevőpartnerek felkutatása vagy akár értékesítési csatornák kialakítása volt a cél, melyben felkéréseik alapján megpróbáltunk segíteni, hiszen partnereinkkel olyan kapcsolatot alakítottunk ki, amiben megszokták, hogy mindenben számíthatnak ránk.

Természetesen a cég pénzügyi helyzete nagyban befolyásolja annak lehetőségét.

A KÜLFÖLDI TULAJDONBAN LÉVŐ CÉGEK SAJÁTOS HELYZETE

A Magyarországon alapított, külföldi tulajdonban lévő cégeket jelen vizsgáldásom szempontjából és az alapított cégekbe fordított tulajdonosi befektetések alapján két csoportra oszthatjuk.

Az első csoportba tartoznak azok a cégek, ahol nagyon nehéz bármilyen változtatást elfogadtatni, ami pénzügyi hozzájárulást igényelne.

Először is nem mindegy hogy a tulajdonos maga milyen piaci körülmények között mozog és milyen stratégiával rendelkezik.

Azon cégek helyzete, ahol a tulajdonos maga is csak most ismerkedik az átalakulásokkal, sokkal nehezebb és kétségesebb. Ezek a cégek piacszerzés céljából jönnek Magyarországra, de úgy, hogy sem fejlett technológiát, sem jól kidolgozott stratégiát nem hoznak magukkal. Céljuk a minél nagyobb profit elérése minél alacsonyabb ráfordítás mellett.

Az így alapított magyarországi vállalkozások általában csak saját magukra számíthatnak, saját maguk kell, hogy megszerezzék a szükséges technológiát és kidolgozzák a piacszerző stratégiát. Nagyon nehéz feladat ez egy új vállalkozásnak még akkor is, ha számíthat a tulajdonosok hozzájárulására és még nehezebb, ha arra gondolunk, hány olyan külföldi tulajdonú cég van ezen a területen, amely a legfejlettebb módszereket és eszközöket bocsátja itt alapított cégei rendelkezésére.

Sajnos eme első kategóriába tartozik az a cég is, amelyen keresztül a fenti kérdéseket vizsgálom.

Nagyon nehéz elfogadtatni bármiféle változtatást a tulajdonosokkal, ami további befektetésekkel járna, mert a tulajdonosok elsősorban profitot szeretnének realizálni s nem további költségeket finanszírozni.

Ezek a magyarországi cégek sok éven keresztül azért küzdenek, hogy a tulajdonosok ne vigyék el a nyereséget lehetővé téve ezzel a meghitelezéseket ügyfelek számára. Ez a mai 60 vagy akár 90 napos fizetési határidők mellett az egyik legalapvetőbb feltétele a megbízások és az ügyfelek megtartásának.

Magyarország nem rendelkezik tengerparttal, ami vonzza a hajóstársaságokat, hiszen új piac lehetőségét látják az egyre jobban fejlődő gazdaságban, ahol a külkereskedelem fejlődése egyre nagyobb igényt, keresletet támaszt a tengerentúltra fuvarozók és szállítványozók iránt. Ezt persze nemcsak fejlett országok hajóstársaságai és ügynökségei szeretnék kihasználni. A tortából más országok is szeretnének kapni, ki kisebb, ki nagyobb szeletet, de a tortakészítésben nem szeretnének részt venni vagy receptet adni, hogy az minél nagyobb és jobb legyen.

Azt látom tehát, hogy a felzárkózás nagyon nehéz és egy ideig még az is marad azon cégek számára, amelyek saját erőből, tulajdonosaik támogatása nélkül kell, hogy azt végrehajtsák.

Igy egyetlen út marad számukra. Kihasználni azokat az előnyöket, amelyek pontosan azon körülményekből adódnak, amely körülmények ugyanakkor hátráltatják fejlődésüket.

Melyek ezek az előnyök?

- Egy kis szállítványozó cég munkatársa nem pusztán a folyamat egy részét, hanem az egészét látja át, sőt a munkatársak egymás között is megbeszélik azokat, így egyikük hiánya sem okozhat fennakadást.
- Ugyanaz a személy ad ajánlatot, könyvel, bonyolít, ellenőriz és számláz úgy, hogy végig figyelemmel kíséri a folyamatot.
- Nem csak egy adott fuvarozási mód lebonyolításában, de bármilyen szállítványozási feladat megoldásában bizton számíthatunk rá. Elég egy nevet és telefonszámot megjegyeznünk és a vonal túlsó végén mindig ott van az, aki minden kérdésre választ talál. Bár nem rendelkezik saját raktárral, nemzetközi ügynökhálózatával mégis mindig megtalálja a legjobb alvállalkozót, mert ez alapvetően saját érdeke is. Tehát nagyon jól kell hogy ismerje és nem csak a hazai de a külföldi fuvarpiacot is hiszen alvállalkozói között nem egyszer akad ilyen.

A másik csoportba azon vállalkozások tartoznak, ahol a tulajdonosok helyzete és hozzáállása egészen más.

Láttuk tehát, nem mindegy, hogy a tulajdonos maga milyen piaci körülmények között mozog és milyen stratégiával rendelkezik. Azon magyarországi leányvállalatok, képviseltek, amelyeknek a tulajdonosai maguk is részesei a globalizációs folyamatoknak, sőt ők maguk alakítják, irányítják azt bizonyos mértékben, sokkal könnyebb helyzetben vannak, magasabb fokú támogatásra és nagyobb értékű beruházásokra számíthatnak, hiszen a tulajdonosok tökéletesen tudják, hogy most erre van szükség egy olyan országban – mint Magyarország –, amely még csak most tanulja el, hogyan is kell bekapcsolódni a folyamatokba. Azt is pontosan tudják, hogy az sem mindegy, mikor és hányadikként hozzák el a magasabb

színvonalat, hiszen az elején versenybe állók, ha jól átgondolt és a magyar piacnak megfelelő tervet hoznak, hatalmas előnyre tehetnek szert.

Bármilyen háttérrel rendelkezzen is egy magyarországi vállalkozás, a legalapvetőbb kérdések egyike az alvállalkozók kiválasztása.

Az előbbieknél azért, mert pénzügyi és partnereikhez fűződő morális kötelezettségeik és helyzetük kizárja a rossz választást, az utóbbiakat pedig a név kötelezi a hasonló minőség választására.

A vizsgálódás ezen pontján kijelenthetjük, hogy az első csoportba tartozó és külföldi tulajdonban lévő cégek logisztikai szerepet vállalni csak akkor tudnak, ha magas nyereséget realizálnak, úgy, hogy ebből a visszafordítható nyereség elegendő a szükséges fejlesztések kivitelezésére. A kérdés tehát nem az, hogy tudnak-e vagy sem, elég felkészültek-e vagy sem erre a szerepre, hanem hogy tudják-e finanszírozni azt.

A második csoportba tartozó, külföldi tulajdonban lévő cégek ma már alapításkor rendelkeznek mind pénzügyi, mind szellemi tőkével a szerep vállalásához, csak dönteniük kell, milyen mértékben kívánják azt megvalósítani.

AZ ALVÁLLALKOZÓK KIVÁLASZTÁSÁNAK SZEMPONTJAI

Ahhoz, hogy egy szállítványozó cég hatékonyan működjön, hogy mind saját maga, mind pedig partnerei elégedettek legyenek a munkájával, az egyik legfontosabb és legalapvetőbb kérdés alvállalkozóinak kiválasztása.

Esetünkben – mivel kis méretű, de mégis azt mondhatom, hogy sikeres cégről van szó – a kiválasztás szempontjai igen magától értetődőek és egyszerűek.

- Díjtételszint. Bár nagyon fontos, mégsem jelenthető ki egyértelműen, hogy a választásban legfontosabb szempont az árszint. Hiszen figyelembe kell venni a fuvaroztató szempontjait, a kialakult kapcsolatot és még nagyon sok más tényezőt is, mint például az útvonal. Tehát nem jelenthető ki, hogy minél olcsóbb egy fuvarozó, annál biztosabb, hogy mint alvállalkozó sikeres lehet. Ez ma már nem elég.
- Megbízhatóság. Talán az egyik legfontosabb szempont a szállítványozó és partnere számára is. A szállítványozó csak akkor lehet megbízható, ha alvállalkozói is azok, hiszen a fuvarmegbízás lebonyolításának milyenségét a teljesítés, a végrehajtás színvonala igen jelentős mértékben befolyásolja.
- Kettőjük közötti kapcsolat. A harmadik és tapasztalatom szerint dobogós helyet elfoglaló szempont a kapcsolat a szállítványozó és alvállalkozója között. Ha a vonal másik végén mindig egy jókedvű, udvarias és segítőkész hang válszol, ez fél siker mindkettejük számára.

A három legfontosabb szempont figyelembe vétele segít abban, hogy egy jó szállítványozó még jobb, egy logisztikai szolgáltató még erősebb legyen a piacon. Mindez pedig alapot és lehetőséget teremthet a kisebb szállítványozók részére is, hogy kilépjenek saját szintjükéről és magasabb fokú szolgáltatóvá váljanak. Ahol eme szempontok és előnyök dominálnak, könnyebben és a piac kényszerítő hatása nélkül válhatnak logisztikai szolgáltatókká.

KÉNYSZER?!

A kisebb szállítmányozó cégek és alkalmazottaik széleskörű tevékenységük és tapasztalatuk alapján gyorsabban és talán felkészültebben várják a csatlakozást, mint azok a nagy cégek, ahol az állandó menedzsment-változás, a bizonytalanság, és a részismeretek a jellemzők, ahol az alkalmazottak nem látják át a folyamatokat és nem ismerik egymás munkáját, ami az egész rendszert lelassítja és bizonytalanná teszi.

Bár az árversenyben kétségtelenül felülkerekednek, de kérdés, hogy a megbízónak és a fuvaroztatónak elsősorban csak ez a döntő vagy a költségminimalizálás mellett figyelembe veszik a kiszolgálást is. Ma már igenis fontos és meghatározó tényező a kiszolgálás minősége. A logisztika maga is arra törekszik, hogy a folyamatban résztvevők pontosan tudják követni a feladatokat, és széleskörű információkkal rendelkezzenek egymás munkájáról.

Ezt látom akkor is, amikor nagy cégek olyan továbbképzést tesznek kötelezővé munkatársaik számára, mely a többi részleg megismerését tűzi ki célul. Mindezek mellett azonban nem elég ismerni, de követni is kell azokat.

A másik oldalról nézve viszont azt kell, hogy mondjam: a nagyobb szállítmányozó és logisztikai cégek előnyben vannak pénzügyi helyzetüket tekintve, és így a változtatások finanszírozását alapul véve a kisebb cégekhez képest, akik valószínűleg képtelenek lesznek majd felvenni a versenyt a nagyokkal e tekintetben.

Sajnos azt is látni kell, hogy minél fejlettebb és nagyobb egy szállítványozó cég, annál megosztottabbak a feladatok és a folyamat szükségszerűen részfolyamatokká alakul át.

Először a tevékenységi körök (raktározás, fuvarozás, csomagolás, vámkezelés stb.), aztán a partneri kör felosztásával (afrikai régió, USA régió, távol-keleti régió stb.), végül a folyamat részfolyamatokká történő átalakításával (marketing – partneri kör bővítése, ajánlatadás, könyvelés, bonyolítás stb.). A résztvevők saját szintjükön mozognak és képtelenek átlátni az egészet. A folyamat egésze nem tulajdonít jelentőséget az egyéni szerepvállalásnak, ami ugyan érthető, mégis a cég rovására mehet, ha a dolgozók nem érzik magukénak a feladat megoldását.

Az optimális megoldás az elmélet, miszerint a részfolyamatok résztvevői pontosan követik és átlátják egymás tevékenységét, hogy azonos színvonalon és széles körű tudással tegyék a folyamat egészét megbízhatóvá és magas színvonalúvá.

Ez nagyon nehezen megvalósítható a gyakorlatban.

A kisebb szállítványozó cégek vezetése pontosan tisztában van azzal, hogy ha megpróbálja a céget úgy fejleszteni, hogy az addigi szolgáltatások színvonala és partnereik elégedettsége is megmaradjon, de ugyanakkor akár logisztikai szolgáltatóvá alakuljanak át, milyen szakadékot kell áthidalnia, amely a két felépítési és működési struktúra és rendszer között van jelenleg.

Ezt a szakadékot kell, hogy felismerje és megpróbálja áthidalhatóvá tenni a magyar gazdaság támogatási rendszere.

A kérdés nehéz és még nehezebb megoldást találni, de azt be kell látni, hogy az egészséges piaci körülmények fenntartásához egyensúlyra van szükség.

Nem szükségszerű és nem is jó, ha minden fuvarozó szállítványozóvá vagy minden szállítványozó logisztikai szolgáltatóvá is válik. Az egyensúlyban tartott piacon mindháromra szükség van. Hiszen az nem baj ha, a piacon a kereslet-kínálat viszonyai döntenek; a nagy baj az lenne, ha azt pusztán az erőviszonyok határoznák meg.

Véleményem szerint nem kell minden szállítványozónak arra törekednie, hogy minél nagyobb legyen és minél előbb logisztikai szolgáltatóvá váljon. Elég, ha megtartja szerepét és kiszolgálja azokat a megbízókat, akik szintén nem a monopol- vagy erőpozícióban lévő termelők, külkereskedők, forgalmazók közé tartoznak. És emellett képesek átlátni és ismerni a fuvarpiac helyzetét és mindig megtalálni a legmegfelelőbb megoldást megbízóik számára, hiszen ez a legfontosabb.

Nem tartom tehát jónak a mérték nélküli globalizációt és meggyőződésem, hogy az országok gazdasága csak akkor tud megmaradni a szabad kereskedelem mellett, ha betartják a szállítványozók körében (is) elterjedt mondást: „Élni és élni hagyni!”

Hiszen láthatjuk, hogy a nagy kikötővárosokban hány kisebb szállítványozó és logisztikai cég találja meg számításait és marad életben, mert a piacnak rájuk is szüksége van.

Ennek Magyarországon is így kell maradnia.