

INSPERGER ANDRÁS*

A LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓK HELYZETE AZ EU-CSATLAKOZÁS ELŐTT MAGYARORSZÁGON

Az Európai Unió kapujában állva még mindig felvetődik a kérdés, hogy mi lesz a csatlakozás után, mi az, amit máshogy kell tenni, hogy a vállalkozás sikeres maradjon. Mint a későbbiekben látható, több megoldás lehetséges, de mindegyik esetben némileg át kell strukturálni az eddigi gondolkodásmódokat.

PIACI KÉP AZ EU CSATLAKOZÁS ELŐTT

Érezhető a bizonytalanság minden szinten. Mind a termelő, mind a szolgáltató szférában. Az elméleti szabályozásokkal tisztában van szinte minden piaci szereplő, ennek ellenére senki nem tudja biztosan, hogy a gyakorlatban mire számíthat. Sokan a kiváráásra játszanak, rövidtávra rendezkednek be, megvárják, hogy merre mozdul a piac, illetve miként reagálják le a változásokat a versenytársak. Vannak, akik nem a kiváráásra alapoznak, azonban a bizonytalanság itt is érezhető, ők is készen állnak arra, ha struktúrájukon változtatniuk kell. Ezen bizonytalanság érezhető, mind a csatlakozásra váró országokban (hiszen egy számukra idegen piacra lépnek be), mind az EU jelenlegi tagországaiban (eddig ismeretlen versenytársak veszélyeztetik őket) egyaránt.

Pontosan ezen jellemzők miatt kevesen vannak, akik hosszútávra képesek előrelátni és ennek megfelelően tervezni.

Az európai térséget a közelgő bővítéstől függetlenül, még bizonytalanabbá teszi az általánosnak és most már jó ideje állandónak nevezhető világszínvonalú termelés-visszaesés. Ez a termelő vállalatokat közvetlenül érintette, kevesebbet

* A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen végzett, jelenleg PhD-hallgató.

értékesítettek, csökkent a bevételük, minek következtében kiadásait is vissza kellett fogniuk. Ez a szolgáltató vállalatokat fokozott mértékben érintette, hiszen a legtöbb termelővállalat a szolgáltatóin tudta megspórolni a szükséges egyéb kiadásait. Az ilyen jövedelem kiesés miatt a szolgáltató vállalatok közül több is válságos helyzetbe került, vagy csak óriási áldozatok, megszorítások árán tudott a piacon maradni.

A fent említett piaci háttérből, és abból, hogy egyre többen képesek ugyanolyan színvonalú szolgáltatást nyújtani, következik, hogy a szolgáltatási értékek devalválódnak. A nyújtott szolgáltatásokért nem az eddig megszokott, illetőleg elfogadott ellenszolgáltatást kapják vissza a szolgáltatók. Ennek egyik oka a már említett költségcsökkentés a termelővállalatok részéről, másrészt pedig a szolgáltatási túlkínálat (ami ma különösen jellemző a magyar logisztikai piacra). Így működésüket nekik is át kell formálni, annak megfelelően, hogy költséghatékonyan működjenek, illetve olyan szolgáltatásokat nyújtsanak, ami értéket jelent a megbízó számára.

LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÁS

A szolgáltatás önmagában egy nem termelő tevékenységre irányuló, nem tárgyasult folyamat, amelyet egyik fél nyújt a másiknak. Általánosságban elmondható, hogy a szolgáltatások igénybevételénél magasabb a tapasztalati és a bizalmi faktor, mint termékek vásárlása esetén. Szolgáltatás igénybevételekor a vevő nagyobb kockázatot érez, mint egy fizikai áru vásárlása esetén, hiszen, míg azt megfoghatja, vizsgálhatja mielőtt pénzt ad érte, addig a szolgáltatás esetén csak utólag tudja eldönteni, hogy mit kapott a pénzéért.

Logisztikai szolgáltatás esetén ugyanez a bizonytalanság érezhető a megbízók részéről. Bizonytalan, ha még nem volt logisztikai szolgáltatója, hogy kit válasszon, hogyan tudja rangsorolni őket, abból, amit a szolgáltatás igénybevétele előtt lát belőlük. Kedvező szolgáltatásnyújtás esetén megnő a megbízó bizalma a szolgáltatójában, hűséges lesz hozzá, és sokkal nehezebben vált másik szolgáltatóra, nehezebb is elcsábítani. Így akinek már volt, vagy jelenleg rendelkezik logisztikai szolgáltatóval, akinek a munkájával többé-kevésbé elégedett nehezebben válik meg tőle, egy többet ígérő, de bizonytalan szolgáltatóért.

Azon vállalatok, amelyek a logisztikai szolgáltatók piacán működnek, olyan stratégiákat kell, hogy alkalmazzanak, amelyek a szolgáltatást igénybevevők objektív és gyakran szubjektív igényeit is kielégítik. Ehhez együttesen kell tudniuk kezelni a nyújtott szolgáltatás minőségét, az érte elvárt árat. Ezen tényezők egyensúlya után lépnek színre, és egyre inkább döntőnek bizonyulnak a szubjektív tényezők. Természetesen a megbízó számára még mindig az az első, hogy mit kap és mennyiért, azonban a piaci verseny élesedése következtében egyre inkább a hogyan is előtérbe kerül a logisztikai szolgáltató kiválasztásánál.

A „hogyan szolgáljuk ki az ügyfelet” kérdéskörbe beletartozik a humán erőforrás szerepe és a fizikai eszközök állapota is. Mivel a szolgáltatások terén fontosabb az emberközelség, ezért a kapcsolattartóknak, illetve azon személyeknek, akik kapcsolatba kerülnek a megbízóval, fontosabb szerep jut. Ugyanez a helyzet a fizikai eszközök terén is, az igénybevett fuvarozóeszközök, raktárak, amik kezelik a megbízó termékeit, fontos, hogy a vevő tetszésének megfeleljenek.

Általában ezek az információk könnyen terjednek a piacon, hamar kitudódik, ha valaki elégedett és az még hamarabb kiderül és még gyorsabban terjed, ha valaki nem elégedett logisztikai szolgáltatójával. Ezek a szájról-szájra terjedő információk, pontosan a szolgáltatások ember-közeli mivolta miatt, ebben a közegben sokkal fontosabbak, mint a direkt reklámok, amikkel a szolgáltatók „bombázzák” a potenciális ügyfeleket.

MAGYAR HELYZET

Magyarország már jelenleg is a nemzetközi logisztikai szolgáltatók versenyének a színtere. Óriási konkurenciaharc figyelhető meg, szinte valamennyi jelentős nemzetközi hálózat megtalálható valamilyen formában hazánkban. A pár évvel ezelőtti helyzethez képest, amikor is jóval kevesebb volt a szolgáltató, mint amit elbírt volna a piac, mostanra jelentős kínálati többlet figyelhető meg. Mind a raktározás, mind a fuvarozás területén többen akarnak szolgáltatóként, mint amennyi a fizetőképes kereslet irántuk. Ez nem azt jelenti, hogy megtelt a piac, hanem azt, hogy új megbízók után kell nézni, új szereplőkkel kell kibővíteni azt. A cél körülményeket teremteni, hogy minél több külföldi vállalat vegye igénybe a magyar szolgáltatókat, és ezzel a hazai piac szereplőjévé váljon.

Ezen kiélezett harc a már a piacon szereplő megbízókért és a potenciális új szereplőkért, magas szolgáltatási színvonalat vonz maga után. Első gondolatra azt mondhatnánk, hogy a piac mindenféleképpen nyertese lesz a versengésnek, hiszen egyre jobb és jobb minőségben és egyre szélesebb palettán kínálják a szolgáltatásaikat a szolgáltatók. Így a megbízók nagyobb téren mozoghatnak, és kiválaszthatják a nekik leginkább megfelelőt.

A megbízók azonban egyelőre – mivel főként rövid távú céljaik kielégítésére használják a szolgáltatókat – még leginkább az ár alapján válogatnak közülük. Így az az ellentmondásos helyzet áll fenn, hogy míg a szolgáltatók arra készülnek, hogy minél magasabb szintű szolgáltatásokat nyújtsanak a megbízóik felé, addig ők nem a nyújtott szolgáltatások, hanem többnyire az alapszolgáltatások és az ár alapján döntenek.

Ezen kialakuló árverseny leginkább a több országra kiterjedő nemzetközi hálótérrel és nagy tőkeerővel rendelkező multinacionális szolgáltatóknak kedvez. Ők képesek olyan alacsony árakon szolgáltatóként, amivel a kisebbek nem tudják felvenni a versenyt. Ezen árak mellett, amelyek mögött gyakran veszteség húzódik meg, nehéz minőségi, folyton megújuló szolgáltatásokra törekedni. Az egymás árai alá ígérő mamutcégek között végső soron a megbízó lehet, hogy rosszabbul jár, mintha a kezdetben kedvezőtlenebbnek tűnő drágább, ugyanakkor reálisabb ajánlat mellett dönt.

Jelenleg Magyarországon még egy piactorzító elem működik, nevezetesen az, hogy megbízói oldalról kevesen ismerik fel, vagy inkább még nem akarnak vele törődni, hogy szolgáltatójuknak a csatlakozást követően sok új szabályozásnak meg kell felelnie. Pontosabban szólva az ezzel adódó többletköltségeket nem szeretnék átvállalni. Ahhoz pedig, hogy egy szolgáltató fel tudjon készülni, már jóval előbb át kellett szerveznie folyamatait, hogy a váltás folyamatos legyen és ne egyik pillanatról a másikra történjen. Az eddig nemzetközi áruforgalomban részt nem vevő logisztikai vállalkozások (főleg raktározással, illetve belföldi fuvarozás-

sal foglalkozó vállalatok) számára komoly költségeket jelenthet a nemzetközi szabályozásokhoz történő igazodás.

Ezen bizonytalan helyzetből reményeink szerint minél előbb kibillen a piac, hiszen ez a fajta eltolódottság nem egészséges és a szolgáltatóipart hosszútávon veszélyezteti.

INFRASTRUKTÚRA SZEREPE

A szolgáltatás minősége és az ár mellett és azokkal nagymértékben összefüggésben a szolgáltató vállalat technikai adottságai azok, amik a leginkább befolyással vannak a megbízók döntéseire.

Az infrastrukturális szükségletek teljes körű biztosítása összetett feladat. Két fő csoportra bontható. Az egyik az országos, térségi jelentőségű, mindenki által használt infrastrukturális elemek, pl. autópályák, hidak stb., aminek megléte közösségi érdek. Ezen létesítmények biztosítása a mindenkori kormány feladata. Finanszírozása történhet az ország, illetve a térség saját erejéből, vagy EU megítélésétől függően történhet közösségi támogatások igénybevételével is (EU regionális alap, TEN stb.).

A nem mindenki által egyformán igénybevett létesítmények, a logisztikai vállalkozások bázisai, ipari parkok, logisztikai parkok, raktárbázisok helyzete már a vállalkozások helyzetétől függ. Az adott cég maga dönti el, milyen keretek között dolgozik, illetve milyen lehetőségeket tud magának finanszírozni. Természetesen itt is lehetőség van különböző állami, illetve egyéb támogatások igénybevételére, amivel szélesíthetők a lehetőségek, ezekről a későbbiekben részletesebben szó lesz.

A már meglévő magyar vállalkozások mellett egyre több nemzetközi logisztikai vállalat is megveti a lábát országunkban. Ezek többsége felépíti a maga saját raktár és elosztóbázisát, illetve a szerényebb keretek közt mozgó vállalatok vagy beköltöznek valamelyik logisztikai-, ipari-parkba, vagy régebbi létesítményeket bérelnek. Így alakult ki az a mai helyzet, hogy rendkívül sok, sokoldalú és eltérő minőségű logisztikai bázis működik az országban.

A modern raktárbázisok rendkívül sok előnnyel rendelkeznek: automatizáltak, teljes körű informatikai lefedettségük van, rugalmasan alakítható tárolóhelyekkel rendelkeznek, minden részét ellenőrzése alatt tartó biztonsági rendszere van stb. A megbízók elnyerésében óriási előnnyel indulnak azok, akik ilyen komplexumot tudhatnak maguk mögött, amivel az ügyfél termékeit a legkifinomultabb eszközökkel kezelhetik. Ezen létesítmények és eszközök telepítése és fenntartása ugyanakkor rendkívül költséges és éppen ezért a szolgáltatók nagy része nem engedheti meg magának. A megbízói oldal sokszínűsége miatt erre még nincsenek is „rákényszerítve”, bár az idő előrehaladtával erre egyre inkább sor kell, hogy kerüljön. Jelenleg azonban a megbízók még nem várják el, hogy a szolgáltatók a legmodernebb gépekkel és jármű állománnyal legyenek felszerelve, ha ezen plusz költségeket nekik kell megfizetni. Egyenlőre az egyéb szolgáltatásokat többre értékelik, és ezért egy kevésbé modern telephelyen is tökéletesen ki lehet szolgálni az igényeket.

A szolgáltatónak a végzett szolgáltatásokkal összhangban kell kialakítania a megfelelő technikai háttérrel: a raktárépület, a gép illetve járműparkot, és az informatikai háttérrel. Általánosságban az a törvényszerűség fogalmazható meg,

hogy az a jó rendszer, ami rugalmasan képes reagálni a változásokra, bővíthető, átalakítható a mindenkori igényeknek megfelelően.

LEHETŐSÉGEK

A mai magyar piaci adottságok mellett a szolgáltatóknak mind az infrastruktúrájuk, mind a szolgáltatásnyújtás területén szükségük van a változtatásra. De milyen lehetőségek vannak ezen adottságok mellett az adott területen?

Lehetőségek az infrastruktúra fejlesztések terén

Az infrastruktúra megléte, fajtája és minősége az alapja a logisztikai szolgáltatás végzésének. Ezen eszközök azok, melyek körvonalazzák azt, hogy milyen tevékenységre képes és azt mekkora volumenben tudja nyújtani a vállalkozás.

Az infrastruktúra fejlesztés a legköltségesebb eleme a logisztikai szolgáltatás javításának. Mind az ingatlanfejlesztés, mind a jármű és gépállomány modernizálása olyan költségeket tesz ki, mely kiemelt helyet foglal el az adott cég éves költségvetésében. Milyen lehetőségek vannak, ha ezen eszközök feltétlen modernizálásra szorulnak?

Több út is van a változtatásokra, az adott szituáció dönti el, hogy melyiket érdemes választani. Eddig a hagyományosnak mondható keretek között két lehetőség közül lehetett dönteni. Az első és legkézenfekvőbb megoldás hitel felvétele. Ennek visszafizetését a gazdálkodónak a későbbiekben kell kigazdálkodnia, és ha nincs megfelelő, hosszú távú biztos jövedelemforrása, akkor kockázatos lehet. Értelemszerűen, a kamatoktól függően ez nem a legkedvezőbb pénzszerzési mód.

A másik lehetőség együttműködni más vállalkozásokkal, hogy egyes beruházásokat közösen finanszírozzanak. Ezen együttműködési formák elősegítésére egyre több ipari park kezdi meg működését hazánkban, mely sok esetben, mint egy inkubátor, segíti a tőkeszegény vállalkozások életképességének megteremtését. A legtöbb újonnan induló vállalkozásnak az infrastruktúra megteremtése okozza a legnagyobb gondot. Ezen kezdeti nehézségek áthidalására az ipari parkok biztosítani tudják a különböző infrastrukturális elemeket úgy, mint gépek, tárolási helyek, irodák stb. Természetesen a költségek így sem elhanyagolhatóak és kooperációra kényszeríti a vállalkozást a telepen működő többi vállalkozással a korlátozott erőforrások használatában, de főként az induló vállalkozások számára mégis ez a leginkább járható út.

Az Európai Unió kapujában már kialakulóban volt és a közelgő uniós csatlakozás fényében egyre nagyobb súlyúak azok a lehetőségek, amelyek a közös uniós támogatásokban rejlenek. Véleményem szerint a legkedvezőbb lehetőségek jelenleg a csatlakozásra váró országok körében az ilyen típusú pályázatokban vannak. Ezen pályázatok során közösségi forrásokból nagy összegeket lehet igényelni, többnyire vissza nem térítendő támogatások kereteiben. Uniós forrásból származó pénzek minél nagyobb arányú elnyerése nem csak egy vállalkozás, hanem legtöbb esetben egy egész régió, kis túlzással az egész ország érdeke. Ki kell tudni használni az Unióban rejlő lehetőségeket, hogy több pénz áramoljon vissza az ország gazdaságába, mint amennyit be kell fizetnünk a közös költségvetésbe.

Az uniós támogatások elnyerésének feltétele és legfontosabb követelménye az, hogy a közösségi érdekek érvényesüljenek és az összeurópai egység elve dominál-

jon. Ez azt jelenti, hogy egy-egy ilyen pályázatnál sokkal nagyobb az esély egy-egy pályázat megnyerésében, ha nem egy cég, illetve egy régió, hanem régiókat felölelő hálózatok pályáznak közösen.

Az európai szemléletű logisztikai szolgáltatás lényege, hogy nagy területeket fedjen le. Az olyan határokon átnyúló kapcsolatoknak van esélyük ezen a területen, amelyek a közösségi és a térségi igényeket együttesen tudják a leginkább szolgálni. A nagy mamut vállalatok mellett a kisebb vállalkozásokból álló szövetségeknek, esetleg hálózatoknak is hasonló esélyeik lehetnek az innovációk területén. Leginkább az intermodális logisztikai szolgáltatások azok, amelyek közösségi pályázatokon eséllyel indulnak. A kombinált fuvarozást támogató rendszerek, melyek a fenntartható fejlődés szellemében létesülnek, illetőleg azok, amelyek a környezet és az életközösség érdekeit szem előtt tartják, kapják a legnagyobb szerepet a közösségi politikában. Így azok a vállalkozások, melyek ezen értékeknek megfelelő fejlesztésekre törekszenek, eséllyel juthatnak hozzá uniós forrásokhoz.

Minél több országból, minél több partnerrel pályáznak közösen egy egységes terv keretei között, annál nagyobb az esély arra, hogy az egyébként önálló vállalkozások komoly támogatásokat kapjanak. Előnyei egy ilyen pályázatnak, hogy a költségek akár 50%-a is megnyerhető idegen forrásokból, illetve komoly nemzetközi kapcsolatokra lehet szert tenni. Hátránya az ilyen közös pályázatoknak, hogy a közös tervbe illeszkednie kell az egyéni elképzeléseknek.

Lehetőségek a szolgáltatásnyújtás terén

A hagyományos logisztikai szolgáltatások, mint például a fuvarozás, vagy a tárolás, olyan homogén szolgáltatásnak tekinthetők, amelyeket a szakirodalom a 2PL (*second party logistics*) konstrukciónak nevez, de még nem tekinthető komplex szolgáltatásnak, illetve a szolgáltató és a megbízó között még nincs kialakult partneri viszony. Sokkal könnyebb váltani ezen szolgáltatók közül, többen nyújtanak hasonló színvonalat. Gyakorlatilag ezen alapszolgáltatások esetén kizárólag az ár, ami döntő (természetesen szélsőséges eseteket leszámítva), a megbízót csak az érdekli, hogy ki végzi olcsóbban el a feladatot.

Így lehet valaki hosszú távú partner akkor is, ha neki mindössze csak egy kamionja van, és azzal fuvarozza a cég termékeit, hiszen lehet, hogy a megbízónak másra nincs szüksége.

Egy logisztikai szolgáltatás nem alapozhatja jövőjét arra, hogy ő a legolcsóbb a piacon, ezért neki lesz a legtöbb ügyfele. Ha a megbízó valóban így gondolkodik, hogy neki csak az olcsóság számít, akkor az első olyanhoz el fog pártolni, aki alacsonyabb árat ígér. Ilyen piaci viszonyok között a szolgáltatónak valamilyen területen többet kell nyújtania versenytársainál ahhoz, hogy magához „csalja”, illetve megtartsa a megbízókat.

Ehhez a megbízó felé egy szolgáltatás csomagot kell értékesíteni, amelyben olyan elemek találhatóak, amelyek teljes körűen lefedik a megbízó igényeit. A 3PL (*third party logistics*) szolgáltató a hagyományos raktározáson, fuvarozáson túlmenően egyre komplexebb, sokrétűbb szolgáltatást nyújt az ügyfélnek, melyek következtében kialakul egy partneri viszony, mely már jóval szorosabb és hosszabb távú kapcsolatot feltételez a két fél között. Az ennél magasabb szintű összefonódás már a 4PL (*fourth party logistics*) szolgáltatóhoz vezet, mely sokkal átfo-

góbban kezeli a megbízó logisztikai problémáit és a teljes ellátási láncot igazgatja, optimalizálja. Ezen szerepkör lényege már nem csak a fizikai folyamatok elvégzésén van, hanem sokkal inkább a folyamatok irányításán, szervezésén az egymással kapcsolatban lévő területek, esetleg alvállalkozók koordinálásán, ezzel a legjobb összehatás elérésén.

Az ilyen típusú szolgáltatási csomagokat annak a célnak kell vezérelnie, hogy minél hosszabb távú együttműködés alakuljon ki a felek között. Hosszú távú kapcsolat és valódi partneri viszony kialakítása úgy jöhet létre, ha a szolgáltató a megbízó logisztikai igényeinek minél nagyobb részét képes lefedni. Természetesen sok fajta igény merülhet fel. Valakinek csak fuvarozási igénye van, valakinek csak raktározási, és van, akinek mindkettő, sőt ezeken túl még más magasabb fokú logisztikai szolgáltatás is.

Azok a vállalkozások is ugyanúgy életképesek maradhatnak a későbbiekben, amelyek szolgáltatási palettája csak kevés elemet tartalmaz, feltételezve, hogy a végzett tevékenység igazodik az ügyfél ár-minőség elvárásaihoz. Általánosságban beszélve azonban azoknak a szolgáltatásoknak lehet ezen a piacon komoly jövőjük, akik széles szolgáltatási palettával állnak a megbízók rendelkezésére.

A hosszú távú együttműködés mindenféleképpen a jövő logisztikai kulcskérdése lehet. A megkötött szerződéseket úgy tervezik meg, hogy megteremtsék vele a hosszú távú együttműködés kereteit. Ehhez az kell, hogy mindkét fél részéről meglegyen a teljes körű elkötelezettség e mellett, illetve partnerként kezeljék egymást, ne legyen alá-fölérendeltségi viszony. Ma még gyakran van példa ennek ellenkezőjéről, amikor is a megbízó nem partnerként tekint a szolgáltatójára és az együttműködésükben nem érvényesül egyformán mindkét fél érdeke.

A teljes körű partnerré válás leginkább akkor lehetséges, ha a szolgáltató képes a megbízó összes logisztikai igényét egy személyben ellátni.

Azon szolgáltató, aki képes egy megbízó teljes logisztikai modulját működtetni sokkal jobb helyzetben van piaci vetélytársaival szemben. Sokkal több terület áll rendelkezésére a profitszerzésre. A mai jelek arra utalnak, hogy a logisztikai szolgáltatások outsourcingja a jövőben sem fog lankadni, sőt azon kívül, hogy egyre többen fogják ezt a megoldást választani még a kiszervezés mélysége is egyre magasabb szintű lesz. Ez azt jelenti, hogy a szolgáltatók egyre nagyobb részt vállalhatnak be a megbízó teljes logisztikai szükségleteiből.

Ez két dolgot idéz elő. A megbízó részéről azzal, hogy minél nagyobb részét kiadja a logisztikai üzletágának, azt próbálja elérni, hogy minél olcsóbban és magasabb szinten legyenek a szükségletei kielégítve. Mindezzel egy időben az ő válláról ezek a terhek lekerülnek. Ezzel azonban olyan helyzetbe kerül, hogy függeni fog a szolgáltatójától. Minél nagyobb mélységben szervezi ki folyamatait annál nagyobb mértékben.

A szolgáltató részéről ott a lehetőség, hogy egy teljes logisztikai láncot irányítson, optimalizáljon. Nagyobb rálátással a teljes ellátási láncra, mint eddig. Övé a teljes felelősség, de szakértelme miatt jobb összköltséggel tudja a folyamatokat menedzselni. Az általános ellátási lánc pedig felgyorsul, így a megbízó kétszeresen is kedvezőbb piaci helyzetbe kerül korábbi önmagához képest. Természetesen egy ilyen szolgáltatáshoz komoly szakmai, technikai felkészültség és tőke szükséges, amivel jelenleg nem rendelkezik minden szolgáltató.

Annak a szolgáltatónak, aki nem képesek ilyen átfogó szolgáltatásokra, komoly nehézségre számíthat a közeljövőben. Azonban ezen cégeknek sem kell felhagyni a tevékenységükkel hiszen, ha nem is tudják teljes mértékben betölteni a logisztikai partner szerepét, szakosodással versenyelőnyre tehetnek szert. A termelő cégek outsourcing tevékenységei következtében, egyes területek gyakorlói komoly feladatokhoz juthatnak a jövőben is, mint valamilyen szakterület művelői. Mint specialisták a komplex vállalkozás számára tanácsadóként vagy akár alvállalkozóként is működhetnek. Ilyen területek lehetnek a copacking, finishing, címkézés. A különböző árufajták kezelésére történő szakosodás is elterjedőben van és lesz is még a közeljövőben, pl. FMCG, frissáru, veszélyes áru vagy érzékeny áru.

Egy másik szakosodási lehetőség a területi lefedettség irányul. Fontos, hogy a cégek már most is térségi logisztikában gondolkodjanak az országos lefedettség helyett.

Ez napjainkban az esetek többségében még két egymástól erősen elkülönülő részre bontható. Vannak a kizárólag belföldi áruk terítésével és belföldi logisztikával foglalkozó vállalatok. Ezek országon belüli elosztásra koncentrálnak és országos, esetleg kisebb léptékben gondolkodnak. Vannak szállítványozó cégek, amelyek nemzetközi áru fuvarozás megszervezésével foglalkoznak. Ezek európai, esetleg világi méretekben gondolkodnak.

Az utóbbi időben azonban főként a csatlakozás közeledtével egyre inkább megnő az igény a két szolgáltatásfajta ötvözésére. A határok eltűntével egyszerre nagyobb távolságok lesznek elérhetőek. Egyszerűsödik és felgyorsul az árumozgatás. A logisztikai szolgáltatások nagyobb teret nyernek és összetettebb rendszereket fognak majd ellátni. Ezt a következtetést arra lehet alapozni, hogy a nemzetközi termelő vállalatok már most is egy egységként kezelik, és ennek megfelelően optimalizálják Kelet-Közép-Európa térségét.

A legtöbb ilyen cég tervei szerint az egész térséget egyetlen központi raktárból látnák el, és az egyes régiókban csak minimális készleteket tartanának fenn. Ennek egyértelmű célja részükről a készletezési költségek minimalizálása, illetve, hogy minél kevesebb tőke legyen lekötve a raktárokból álló árucikkekben. Ezen megbízói törekvések hatására megváltoznak a logisztikai igények és kihívások. Felértékelődik a központi raktározás szerepe, azon raktárak, amelyek nem nyernek meg ilyen pozíciót, komoly bevételkiesést szenvednek el. Éppen ezért már most is komoly verseny van a központi raktárak szerepéért.

Kelet-Közép-Európában Lengyelország, Csehország és Magyarország rendelkezik olyan képességekkel és adottságokkal, hogy szóba jöhet, mint ilyen terület. Természetesen minden vállalat maga választja meg a központi raktárának színterét, ezért nem lehet általánosságokról beszélni, de bizonyos tendenciákról igen.

Kinek milyen esélyei és lehetőségei vannak ilyen szerep elnyerésére? Lengyelország a legnagyobb kiterjedésű és legnagyobb népességű az összes kelet-európai „vetélytársával” szemben. Ebből következően ő rendelkezik a legnagyobb felvevőpiaccal is. Ez óriási előny, hiszen ahol a legtöbb vevő van, oda kell csoportosítani az eladásra szánt árukat. További előny a logisztikai díjak viszonylag alacsony volta, így a raktározás és a fuvarozás is kedvező a nyugati megbízók számára. Csehország közel fekszik mind Lengyelországhoz, mind Németországhoz, így két piacot, két régiót is el tud látni egy adott helyről. A kelet-közép-európai piac teri-

tése nehéz feladat lenne onnan, de Németország felé irányuló célfuvarok és Németország területén belüli kabotázs fuvarozás jelentős lehet.

Magyarországnak mindenképp ki kell tudnia használni azt a páratlan adottságot, hogy négy Transzeurópai Hálózathoz tartozó út is áthalad rajta. Így az ország mind a kelet-nyugati, mind az észak-déli kapcsolatokban kulcsfontosságú lehet. A nagy átmenő forgalom mellett, amely önmagában csak költséget jelent az országnak, meg kell teremteni az árumeállítás és ezzel egyéb szolgáltatások nyújtásának lehetőségét, amely így komoly bevételi forrás lehet.

Egy logisztikai vállalkozásnak meg kell tudnia teremteni azokat a feltételeket, melyek vonzzák a termelő cégeket. Egyrészt infrastrukturálisan kell megfelelő színvonalat nyújtani, másrészt a szolgáltatási palettának kell széleskörűnek, értéktöbbletet adónak lennie.

Magyarországnak természetföldrajzi adottságai, a déli és a keleti országokkal folytatott kereskedelemben is kedvező feltételeket teremt. Ezen országok azonban még nem tagjai az EU-nak (Horvátország, Románia, Bulgária, Szerbia, illetve Ukrajna, Oroszország stb.). több termelő vállalat vitte már, és vinni fogja a termelését keletre (pl. Románia), így ezen országokból származó áruk behozatala és terítése az EU-ban további lehetőségeket rejt a magyar vállalkozásoknak. A déli területeken túl nem elhanyagolható a volt szovjet utódállamokkal (Ukrajna, Oroszország stb.) fenntartott kapcsolatok sem. Ezen területek komoly fuvarozási potenciált rejtnek magukban, hiszen még mindig az EU egyik legnagyobb kereskedelmi partnerei. A határspedíció és a hagyományos logisztika ötvözete a expedíós logisztika is egy specializálódási lehetőség, azokkal az országokkal szemben, ahol megmaradnak a vámhatárok és nem lesznek benne a vámunióban.

VÁLTOZÓ LOGISZTIKA

Az eddig leírtak alapján következtethetünk arra, milyen irányú változásokra számíthatunk logisztikai szolgáltatások terén. A szolgáltatóknak sokkal gyorsabban forgó készletekre kell felkészülniük. A „statikus” raktározás helyett a gyorsan mozgó és gyorsan változó készletek lesznek a meghatározóak. Az áru fuvarozásban ez azt jelenti, hogy egyszerre kisebb tételeket kell fuvarozni, ugyanakkor a fuvarok sokkal gyakoribbak lesznek. Ez a fuvarozáson kívül a raktározást is nagyban befolyásolni fogja. Egyrészt sokkal több raktári mozgást kell véghezvinni, másrészt és talán ez a nagyobb jelentőséggel bíró, a készletek sokkal ingadozóbbak lesznek. Mindig az éppen aktuális keresletnek megfelelően fog alakulni a helyi készlet és csak a központi raktárak azok, amelyek egyenletes raktárkészlettel számolhatnak. A helyi raktáraknak komoly problémát fog okozni, hogy kapacitásait optimálisan tudja használni. Lesznek olyan időszakok, amikor telítettsége lehetőségeinek határait fogja feszegetni. Ennek oka lehet például, hogy több megbízójának egyszerre van szezonja, egyszerre futnak csúcsra az eladásai, ugyanakkor „holtidőben” sok üres kapacitással fog bírni. Ez a jelenség ma is előfordul és ma is komoly gondokat okoz a szolgáltatóknak, de a jövőben ez elterjedtebbé és rendszeressé válhat. Olyan rugalmas tartalékokkal kell rendelkezni, amelyek a kellő időben, megfelelő mennyiségben és szinte azonnal mozgósíthatók mind emberi, mind gépi erőforrás és raktári kapacitás terén. Ezen problémák a mindenkori szituációtól függőek. Megoldásukban azonban nagy szerepet játszhat a partnerség, a szolgáltatók, illetve az ipari

a partnerség, a szolgáltatók, illetve az ipari parkok hálózata, ahol az eszközök megosztásával ilyen esetekben optimalizálhatják a kapacitásokat.

ÖSSZEFOGLALÁS

Bizonytalan piaci viszonyok közepette egy sok kérdőjellel taglalt szolgáltatási iparág ma a logisztikai Magyarországon. Ennek ellenére, vagy éppen ezért sokszínű a szolgáltatási paletta, sok szereplővel, mind megbízói oldalról eltérő igényekkel és elképzelésekkel, mind szolgáltatói oldalról különböző szintű szolgáltatásokkal.

Megbízói oldalról szemlélve az eseményeket pozitívan változik a piac. Kiszélesedik a lehetőségek köre és optimalizálódnak a költségek. A szolgáltatók ugyanakkor komoly kihívások előtt állnak. Olyan alapvető stratégiai döntéseket kell meghozniuk, amelyek megváltoztatják egész addigi működésüket. Valószínűleg ezen döntéseiket ilyen piaci kényszer nélkül nem hozták volna meg. Így ezen változó időszak egyfajta katalizátorként hat a szolgáltatók működésére, és remélhetőleg alapvetően pozitív változások lesznek érezhetőek.

A dolgozatban leírt változások nagy része az elkövetkező években be fog következni. Természetesen a folyamatok időbelisége jelenleg még csak spekuláció, nem egyből fognak bekövetkezni, hanem évek alatt tendálódik majd efelé a piac. Az, hogy melyik szolgáltató hogyan fogja termelését és ellátását optimalizálni erre a területre, az mindegyikük egyéni döntése lesz, melyet számítások, esetleg teszt-időszakok fognak megelőzni.

Az adminisztratív és kereskedelmi akadályok lebontása után „közelebb kerülnek” egymáshoz az addig elválasztott országok, területek. Várhatóan a nemzetközi vállalatok, mivel már most is közös egységként kezelik Kelet-Európát, raktározási költségeik csökkentése végett egy-egy régióban a kevesebb árucikket fognak tárolni. Ebből viszont az következik, hogy megnő a fuvarok gyakorisága. Kevesebb árut fognak szállítani egy időben, de sokkal sűrűbben. Annak érdekében, hogy ne félig rakott kamionok járják az utakat, hogy az optimális fuvardíjakat lehessen kialakítani, a szolgáltatóknak több partnerre kell egyidejűleg kapcsolatban lenniük.

Felértékelődik a központok szerepe, hiszen ezek lesznek a nemzetközi árumozgatások kiinduló csomópontjai. A központi raktárak helyzete csak egy (ugyanakkor meglehetősen fontos) lehetőség a profitszerzésre. Jelenleg azonban nem és belátható időn belül sem lesz lehetőség az egész keleti régiót egyetlen helyről „teríteni”, így biztos, hogy minden országban (régióban) megmarad valamekkora raktárkészlet (depó). Ezen helyszíneken meghatározó igény merülhet fel finishing szolgáltatások iránt. Hiszen az eddig célirányosan egy országba irányított termékek most több országot kell, hogy ellássanak, így óhatatlanul felmerülnek olyan igények, amelyek az adott országra vonatkoznak (pl. magyar nyelvű címke). Ezzel azt a következtetést lehet levonni, hogy a több lábbon állás szükséges része a jövőorientált logisztikai szolgáltatásnak. Az értéktöbbletet adó szolgáltatások bevezetése mindenféleképpen profit centrikus és életképes tevékenység lesz a jövőben is.

FORRÁSOK

Dolgozatom jelentős része a munkám során felhalmozott információkra épül, mikor is találkozom a napi logisztikai problémákkal és piaci kihívásokkal. Mindezek mellett az alábbi olvasmányokra támaszkodtam:

HALÁSNÉ SIPOS ERZSÉBET: Logisztika (szolgáltatások, versenyképesség); Logisztikai Fejlesztési Központ; Budapest, 1998.

PHILIP KOTLER: Marketing Menedzsment; Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

PREZENSZKI JÓZSEF: Logisztika I.; BME Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest, 1999.

PREZENSZKI JÓZSEF: Logisztika II.; Logisztikai Fejlesztési Központ; Budapest, 2000.

PREZENSZKI JÓZSEF, SZEGEDI ZOLTÁN: Logisztika-menedzsment; Kossuth Kiadó, Budapest, 2003.

SCM, Supply Chain Management (2001-2003).

TELEKI KÁROLY: Logisztikai Outsourcing Magyarországon 2003, KPMG Consulting Kft.