

DIPLOMADOLGOZAT

Boltuzits Ádám

Ellátási-lánc menedzsment szak

Gödöllő

2023

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Egy vállalat logisztikai folyamatainak vizsgálata
Az Airmax Cargo Budapest Zrt. új vállalatirányítási rendszerének bevezetése

Belső konzulens: Dr. Lehota Zsuzsanna
Intézetvezető: Prof. Dr. H.c. Popp József
Készítette: Boltuzits Ádám
HG3IQ
Ellátási-lánc menedzsment
Levelező

Gödöllő,
2023

Nyilatkozat

Alulírott **Boltuzits Ádám** a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar **Ellátási-lánc menedzsment** szak **levelező** tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy az **Egy vállalat logisztikai folyamatainak elemzése – Az Airmax Cargo Budapest Zrt. új vállalatirányítási rendszerének bevezetése** címmel védésre benyújtott szakdolgozat saját munkám eredménye, amelynek elkészítése során a felhasznált irodalmat a szerzői jogi szabályoknak megfelelően kezeltem.

Gödöllő, 2023.10.31



Boltuzits Ádám

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	4. oldal
2. Logisztika, szállítmányozás	7. oldal
2.1 Logisztika kialakulása, bemutatása	6. oldal
2.2 Szállítmányozás kialakulása, bemutatása	10. oldal
3. Airmax Cargo Budapest Zrt.	13. oldal
3.1 Légi szállítmányozás	17. oldal
3.1.1 Légi szállítmányozás főbb előnyei	18. oldal
3.1.2 Légi szállítmányozás főbb hátrányai	18. oldal
3.1.3 Légi szállítmányozás jogi szabályozása	19. oldal
3.2 Tengeri szállítmányozás	20. oldal
3.2.1 Tengeri szállítmányozás főbb előnyei	21. oldal
3.2.2 Tengeri szállítmányozás főbb hátrányai	21. oldal
3.2.3 Tengeri szállítmányozás jogi szabályozása	21. oldal
3.3 Közúti szállítmányozás	23. oldal
3.3.1 Közúti szállítmányozás főbb előnyei	23. oldal
3.3.2 Közúti szállítmányozás főbb hátrányai	24. oldal
3.3.3 Közúti szállítmányozás jogi szabályozása.....	24. oldal
3.4 Vasúti szállítmányozás	25. oldal
3.4.1 Vasúti szállítmányozás főbb előnyei	25. oldal
3.4.2 Vasúti szállítmányozás főbb hátrányai	25. oldal
3.4.3 Vasúti szállítmányozás jogi szabályozása	26. oldal
3.5 Raktározás	27. oldal
4. Vállalatirányítási rendszerek	29. oldal
4.1 SelExped vállalatirányítási rendszer	31. oldal
4.2 Cargowise vállalatirányítási rendszer.....	33. oldal
5. A Cargowise bevezetésének előnyei	35. oldal
5.1 Információkezelés	36. oldal
5.2 Kommunikáció	38. oldal
5.3 Árképzés.....	40. oldal
5.4 Hatékonyság	43. oldal
6. Összefoglalás.....	47. oldal
7. Irodalomjegyzék.....	50. oldal
8. Mellékletek.....	51. oldal

1. Bevezetés

Jelen diplomadolgozat témaköre egy vállalat logisztikai folyamatainak elemzése. Ezen belül jelenlegi munkahelyem, az Airmax Cargo Budapest Zrt-nél bevezetésre kerülő új vállalatirányítási rendszert szeretném ismertetni. Munkám első részében szeretném bemutatni vállalatot az általa nyújtott szolgáltatásokkal egyetemben. Ezután ismertetem a jelenlegi vállalatirányítási rendszert, kitérek annak előnyei és hátrányaira. Végezetül megvizsgálom, hogy milyen előnyökkel jár az új bevezetésre kerülő vállalatirányítási rendszer cégünk számára. Célom, hogy minden kétséget kizáróan bebizonyítsam, hogy az új program nem csupán a munkavállalók és ezáltal a vállalat hatékonyságát fogja növelni, hanem segíti az adminisztrációt, illetve az adatok tárolását és feldolgozását, végezetül pedig versenyelőnyhöz juttathatja az Airmax Cargo-t a versenytársakhoz képest. Ennek alátámasztásához négy tényezőt fogok vizsgálni az új vállalatirányítási rendszerben. Az információáramlást, az osztályok közötti kommunikációt, a hatékonyságot és az árképzést.

Témaválasztásomnak több oka is van. Az első, hogy véleményem szerint a szállítmányozás és a logisztika örökéletű iparág, mely egész világunkat behálózza és összeköti. A második ok pedig, hogy már több, mint tizenkét éve a logisztika különböző területein belül dolgozom, továbbá négy éve az Airmax Cargo egyik kereskedelmi képviselője vagyok. Az értekezésem célja, hogy a társaság több, mint 27 éves történetén keresztül adjak bepillantást abba, hogy milyen lépések és döntések vezettek a szervezet jelenlegi állapotának eléréséhez, illetve, hogy minek köszönheti a cég a sikerét. Továbbá szeretném bemutatni, hogy miképpen tudott alkalmazkodni az Airmax Cargo a globális piacon zajló változásokhoz, illetve miként volt képes reagálni a világban lezajló fontosabb eseményekre.

A dolgozat első részében a globalizáció, a logisztika és a szállítmányozás témakörét fogom bemutatni. Kitérek a fogalmi meghatározásra, illetőleg arra, hogy hogyan alakultak ki ezek a folyamatok és mi a legfőbb feladatuk.

A második részben részletesen be fogom mutatni amunkahelyemet, az Airmax Cargo Budapest Zrt-t. Ismertetni fogom a cég főbb szolgáltatásait és azok sajátosságait az iparághoz tartozó szakirodalom segítségével. Ebben a részben részletesen ki fogok térni a légi, tengeri, közúti és vasúti szállítmányozás jellemzőire, ismertetem főbb előnyeiket és hátrányaikat, továbbá jogi szabályozásukat. Célom, hogy átfogó képet tudjak adni a szállítmányozási iparágról. Diplomadolgozatom harmadik részében szeretném ismertetni és bizonyítani a hipotézisem, mely szerint a vállalat által bevezetésre kerülő új vállalatirányítási rendszer megváltoztatja és

könnyebbé teszi a cég mindennapjait, logisztikai folyamatait, értékesítési és árazási stratégiáját, illetve segíthet a sales-operáció ellentét megszüntetésében és az együttműködés hatékonyságának növelésében. A vizsgálatom során négy tényezőt fogok részletesebben megvizsgálni. Ezek az információáramlás, kommunikáció, árképzés, hatékonyság. Az első részben szemléltetni fogom, hogy a rendelkezésre álló információk alapján milyen adatokat lesz lehetőség kinyerni az új programból és ez milyen területen jelenthet előnyt a vállalat számára. A második részben vizsgálni fogom a szervezeti egységek közötti kommunikációs hiányosságokat és az új szoftverben rejlő lehetőségeket ennek csökkentésére, megszüntetésére. A harmadik részben részletezni fogom a Cargowise támogatásával realizálható árképzési lehetőségeket és stratégiákat. Végezetül pedig megvizsgálom a vállalati és osztályonkénti hatékonyságot, illetve azt, hogy ezt hogyan lesz képes növelni az új vállalatirányítási rendszer. Kitérek rá, hogy milyen előnyöket jelent ez a váltás a cég életében, illetve, hogy milyen hatással van a működésre, a folyamatokra, a munkavállalókra. Továbbá szeretném érzékeltetni, hogy hogyan fogja a program a vállalat különböző osztályait hatékony egységgé kovácsolni.

A COVID 2019 óta, illetve az utóbbi évben a szállítmányozási piacon rendkívüli árverseny zajlik a résztvevők között a drasztikusan lecsökkent üzletszámok megtartása és újak megszerzése érdekében. Az idei évben a szállítmányozási iparágban résztvevő vállalatok között egy borzasztóan erős és agresszív árverseny alakult ki, amely nem csak csökkenti a megtermelhető profit mértékét, de könnyedén negatív eredménybe sodorhat cégeket és résztvevőket. Míg korábban a COVID alatt a felerősödött kereslet által a fuvardíjak drasztikus magasságokba jutottak, az ügyfelek lényegében bármennyit hajlandóak voltak fizetni, hogy záros határidőn belül megkaphassák az áruikat. Az idei évben felborult ez az egyensúly, lecsökkent a kereslet, túlkínálat alakult ki a szabad kapacitásokat illetően, így szinte a járvány előtti időszak fuvardíj szintjére csökkentek le az árak. Jelenleg inkább az a helyzet jellemző a piacon, hogy a speditőrök bármennyire hajlandók lecsökkenteni a fuvardíjukat a megszerezhető volumen érdekében. Az idei évben újra a megrendelők kerültek alkupozációba, lényegében kockázatmentesen próbálhatnak ki új partnereket, szabadon versenyeztethetik őket, alkudhatnak a fuvardíjakból ezáltal csökkentve a szállítmányozási költségeiket.

Az Airmax Cargo menedzsmentje felismerte, hogy a korábbi években megtermelt bevétel egy részét mindenképp fejlesztésre kell áldozni, hogy növelhessék versenyképességüket és hatékonyságukat az egyre fokozódó versenyben. Ennek eredményeként került kiválasztásra az új vállalatirányítási rendszer. Véleményem szerint a rendszer leváltásával és korszerűsítésével a vállalat nem csak hatékonyabban tudja megtartani jelenlegi ügyfeleit, de lehetőség szerint minél inkább képes lesz növelni piaci részesedését. A fejlesztés által lehetőség lesz sokkal

részletesebb adat nyilvántartást vezetni az ügyfelekről és az igényeikről, ezáltal pedig képes lesz sokkal inkább személyre szabottabb megoldást kínálni számukra. Azáltal, hogy csökken az adminisztrációra és egyéb folyamatokra szánt idő, növekedik a munkavállalók hatékonysága. Vélhetően az értékesítés számára lesz a legérzékenyebb a váltás, mert az előzetes információk szerint néhány kattintással elérhetővé válik minden ügyfélről a teljes „history”, tehát könnyedén átnézhetővé és elemezhetővé válnak a kért ajánlatok, elért eredmények, trendek stb. Ezáltal pedig olyan magas színvonalú ügyfélkezelés válik lehetővé, amely – véleményem szerint – egyedülálló lehet a szállítmányozási piacon.

2. Logisztika és szállítmányozás

A logisztika és a szállítmányozás korunk gazdaságának egyik legfőbb mozgató rugója és mint ilyen, elengedhetetlen, hogy tisztában legyünk ezeknek a fogalmaknak a jelentésével és kialakulásokkal. A következő részben ezeket szeretném bemutatni és ismertetni.

2.1 Logisztika kialakulása, bemutatása

A logisztika a görög *logo* szóból ered, melynek első számú jelentése „gondolkodni”, továbbá a számolni, kiszámítani, meggondolni, tervezni jelentést is magában hordozza. (Dr. Körmendi – Dr. Pucsek, 2008)

A logisztika gyökerei – mint sok más napjainkban már a hétköznapi életbe ültetett technológia – katonai felhasználásnak köszönhetően alakultak ki. A katonaságnál meg kellett oldani a csapatok ellátását élelemmel, felszereléssel, szállással és különböző harci eszközökkel. A logisztika, mint tevékenység térhódítása tehát a katonai alkalmazásból indult, azonban a gazdasági felhasználása a XX. századra tehető. Egészen pontosan az 1950-es évektől nevezhető stratégiai jelentőségűnek, kiindulópontja pedig az Amerikai Egyesült Államok volt. (Dr. Körmendi – Dr. Pucsek, 2008).

A logisztika fejlődését és céljait időrendi sorrendben a következő lépések jelentették:

- a termelés támogatása
- az értékesítés támogatása
- értéknövelt szolgáltatások jelentőségének növekedése
- vevőkiszolgálás fontosságának növekedése (Szegedi – Prezenszki, 2003).

A logisztikai tevékenységnek több meghatározása is létezik, mégis a legérthetőbben és legrövidebben az ellátás tudományaként határozhatnánk meg. Azonban a szakmailag leginkább elfogadott definíció az Amerikai Egyesült Államok Logisztikai Tanácsa határozta meg, mely szerint: „A logisztika alapanyagok, félkész és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával.” (Dr. Magyary, 2005)

Az évek múlásával bővültek a logisztikai tevékenységek, így újabb definíciók láttak napvilágot. Az alábbi meghatározás az Amerikai Egyesült Államok Logisztikai Mérnöki Társaság nevéhez fűződik: „A logisztika azon vezetési, szervezési és műszaki tevékenységek tudománya,

amelyek meghatározott célok és tervek elérésére, valamint a működés érdekében az elvárásokra, az erőforrások fenntartására és ellátására koncentrálnak.” Napjaink legújabb, szakmai körökben is elfogadott definíciója pedig az ellátási menedzsment által került megfogalmazásra: „Az ellátásilánc-menedzsment (Supply Chain Management – SCM) az anyagok és információk áramlása révén a nyersanyag-beszállítók, a gyártó üzemek, a disztribúciós szolgáltatók és a fogyasztók kapcsolódó összehangolt vezetési és szervezési tevékenységének összessége.” (Szegedi – Prezenszki, 2003).

A logisztika legfontosabb feladatait az úgynevezett 7M vagy 9M-elv segítségével szemlélteti a szakirodalom. Ezt úgy értelmezhetjük a legegyszerűbben, hogy:

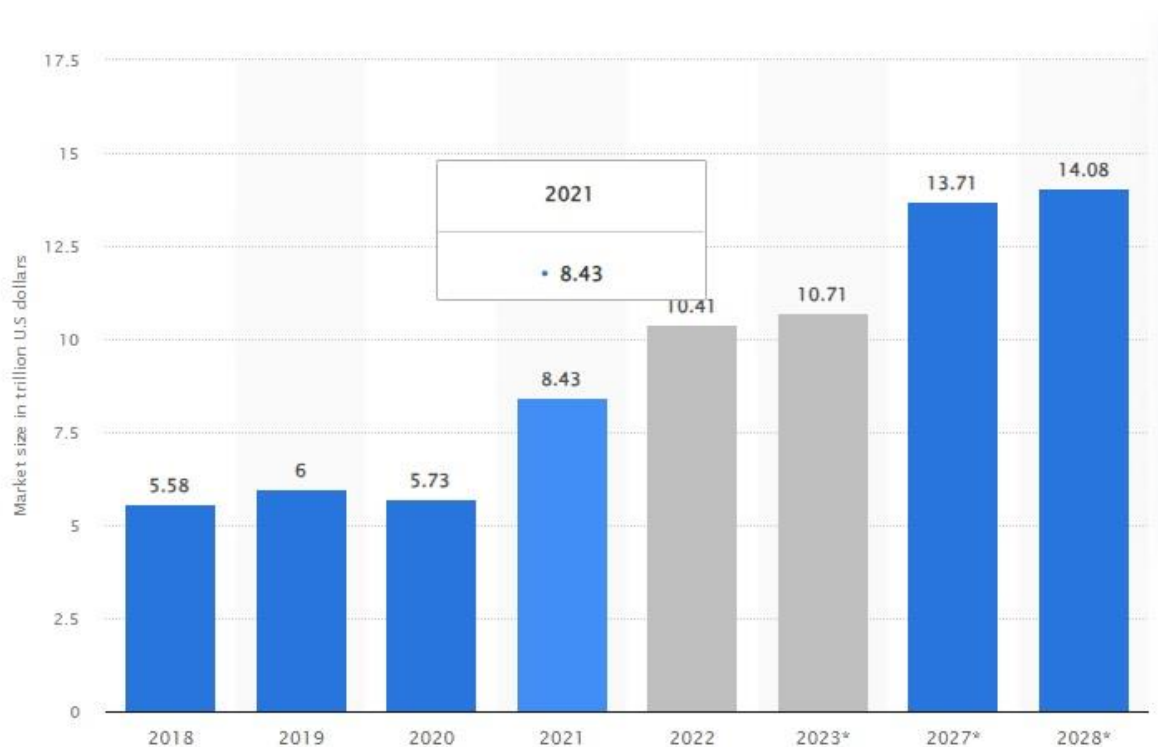
1. A megfelelő információ
2. A megfelelő anyag
3. A megfelelő energia
4. A megfelelő személyek

jussanak el

5. A megfelelő mennyiségben
6. A megfelelő minőségben
7. A megfelelő időpontban
8. A megfelelő helyre
9. A megfelelő költséggel (Szegedi – Prezenszki, 2003).

A logisztika valójában nem más, mint az áru és információ hatékony és gyors továbbítása, ez pedig előfeltétele a globalizációnak. Érdekesség ugyanakkor, hogy ha nem lenne globalizáció, akkor nem feltétlenül lenne szükség logisztikára sem. A mai rohanó gazdaságban egyre növekvő szükségletekkel találkozhatunk, míg az ezek kielégítésére szolgáló erőforrások végesek. Annak érdekében, hogy a világgazdaság igényeit azonos szinten és minőségben lehessen kielégíteni, elkerülhetetlen, hogy javítsuk a hatékonyságot. Ennek érdekében meg kellett szüntetni az összes olyan akadályt, amely korlátozta az erőforrások áramlását. Ennek nyomán kialakult egy olyan gazdaság, ahol szinte megszűntek a földrajzi területek között található fizikai és információs távolságok, illetve a megmaradt folyamatok mind hasonlóbbá váltak. Ezt tekintjük globalizációnak. A globalizáció lehetővé tette a különböző vállalatok számára, hogy ne csak a nemzeti, hanem nemzetközi piacra is termelhessenek. Az így létrejött globális piac kiszolgálásához nélkülözhetetlen a logisztika fejlődése. A globalizáció másik elvitathatatlan előnye, hogy a gyártási folyamatok a költséghatékonyság jegyében szétválaszthatók és áthelyezhetők oda, ahol annak költségvonzata a legkedvezőbb. Mivel a különböző termékek beszerzését is a költségmegtakarítás hajtja, így a beszerzési folyamatok is

átívelhetnek országhatárokon. Tehát mind a beszerzés, mind a gyártás, mind az értékesítés egy globalizált piaci téren mozoghat, mely „lebontja” az országhatárokat.



1. ábra – A logisztikai iparág mérete 2018-2028, forrás: www.statista.com

Az 1. ábra hivatott bemutatni a logisztika, mint iparág méretét a 2018-as évtől a 2028-as évig. Az ábra forrásaként a www.statista.com honlapot használtam fel. Az adatok éves bontásban szerepelnek és trillió dollárban értendők. Látható, hogy milyen hatalmas szektort alkot a logisztika iparág, továbbá, hogy egy év kivételével (2019) évről évről nagyobb összeget tesz ki. Az ábráról azt is leolvashatjuk, hogy 2018-ról 2022-re duplázódott a szektor mérete, 2028-ra pedig további közel 40 %-os emelkedést jósolnak a szakemberek. Természetesen nem felejtethjük ki, hogy a 2020-as évben tapasztalt COVID járvány után drasztikusan megnövekedtek nem csak a szállítások darabszáma, de azok egységára is, így minden az ebben a szektorban tevékenykedő vállalat rekordbevételeket könyvelhetett el. Az ábrán is könnyedén észrevehető, hogy 2020-ról 2021-re a 47 %-os, 2021-ről 2022-re pedig 24 %-os növekedést tudott produkálni. Ehhez képest az idei évre az előzőhöz képest mindössze 3 %-os emelkedést jósoltak a szakemberek. Ez már jól szemlélteti azt a visszaesést, melyet már több alkalommal említettem.

2.2 Szállítmányozás kialakulása, bemutatása

A gazdasági élet résztvevői csak különleges esetekben vállalkoznak szakmai tevékenységi körükön kívül eső feladatok ellátására. Ilyen lehet például az áruk adás-vételéhez kapcsolódó árutovábbítás megszervezése, illetve technikai feladatainak összehangolása. Ehhez pedig szükséges a közlekedési és kapcsolódó infrastruktúra ismerete annak érdekében, hogy az adott áru eljusson a rendeltetési helyére a leggyorsabban, leggazdaságosabban és legbiztonságosabban. Ennek a folyamatnak a megszervezése széleskörű földrajzi, közlekedéstechnikai, fuvarozási és fuvarjogi ismereteket igényel, melyekkel kizárólag a magasan képzett szállítmányozók rendelkeznek. A szállítmányozó fogalom meghatározása az idő múlásával sem változott lényegesen, csak néhány apróbb fogalmazási változáson esett át. Magyarországon az 1975. évi kereskedelmi törvény az alábbiak szerint határozza meg a szállítmányozás fogalmát: „Az áruk tovaküldésének elvállalását szállítmányozási ügyletnek tekintik, ha ezt valaki fuvarozók vagy hajósok által saját nevében, de mások rovására eszközli. Mert ki ilyen ügyletekkel iparszerűen foglalkozik, szállítmányozónak tekintetik.” A további fogalom meghatározásnál a Ptk. 514. paragrafusa a mérvadó: „A szállítmányozási szerződés alapján, a szállítmányozó köteles valamely küldemény továbbításához szükséges fuvarozási és egyéb szerződéseket a saját nevében és megbízója számlájára megkötni, valamint a küldemény továbbításával kapcsolatos egyéb teendőket elvégezni, a megbízó pedig köteles az ezért járó díjat megfizetni. A szerződés a megbízás elfogadásával jön létre.” (Erdélyi – Nikischer – Dr. Tátrai, 2002)

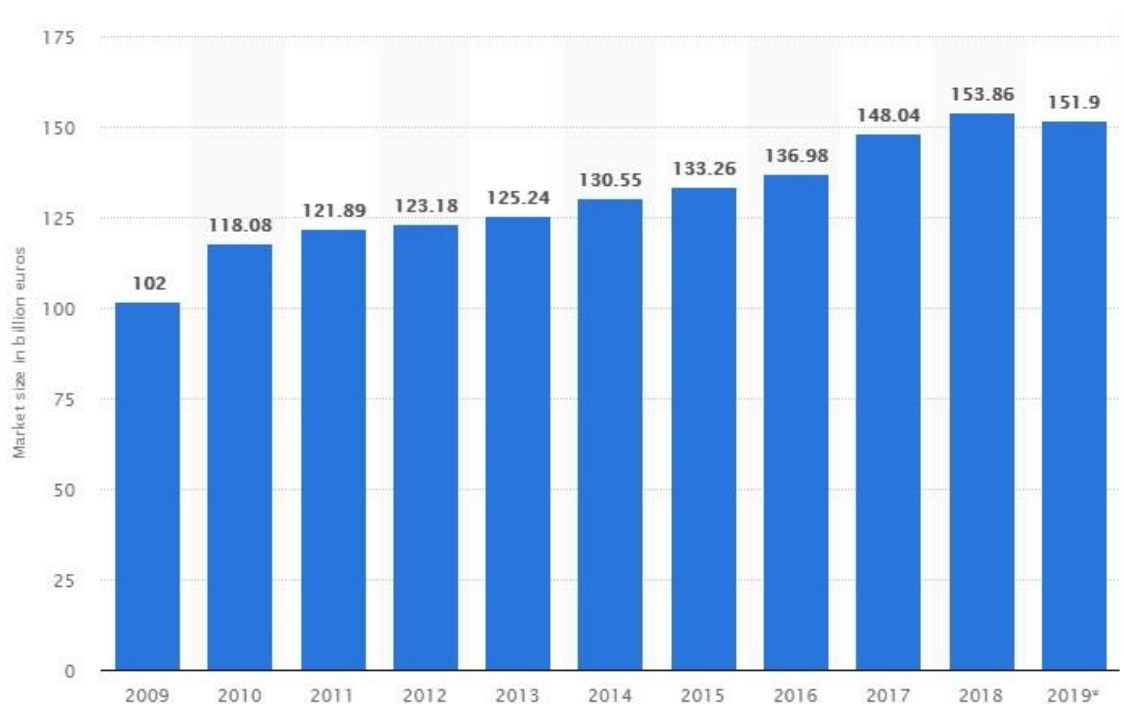
A szállítmányozás sok éves fejlődés útján jutott el mai formájáig, a gazdasági élet ágazataival együttesen fejlődött ki. A kialakulásához kapcsolódó legkorábbi jelek az ókori Babylonhoz köthetők, itt találkoztak először olyan kereskedőkkel, akik saját költségre és kockázatra küldtek árutat tevékaravánok és hajók segítségével a Vörös-tengeren át. A szállítmányozás, mint fogalom kialakulása Észak-Olaszország tartományaihoz, illetve a késői középkorhoz köthető. Itt tűntek fel először a különböző vásárokon és piacokon segítő emberek, akiket „faktoroknak”, azaz kereskedősegédeknek neveztek. Ezek az emberek segédkeztek az áru átrakódásában – mivel azok átrakásra kerültek – eközben pedig bizományosként léptek fel és fuvarszerződéseket kötöttek a megbízóik nevében és számlájára. Ezidőben még nem beszélhettünk üzleti erkölcsről, így mindenképp szükséges volt idegenek bekapcsolására. Az áru feladója nem bízott a fuvarozást végző több fuvarosban, így keresnie kellett egy közvetítőt, aki levette ezeket a terheket a válláról. Később ezek a segítők lassan elkezdtek olyan üzleti formákat kialakítani, melyek már magukban hordozták a szállítmányozó, továbbá a

bizományos és a bankár jegyeit is. Ezáltal az üzleti folyamatok már magukba foglalták az áruk vételét és eladását, az áruk fuvarozását, továbbá pénzek mozgatását is. A fentiek alapján kijelenthető, hogy Észak-Olaszország a nyugat és kelet átrakóbázisaként funkcionált, így a szállítmányozás és a raktározás szülőhelyeként tekinthetünk rá. (Erdélyi – Nikischer – Dr. Tátrai, 2002)

A szállítmányozás fejlődésében nagyobb ugrás figyelhető meg a XIX. században, ugyanis a gazdasági életben is jelentős változásokra került sor. Számos új találmány látott napvilágot, többet között a gőzgép és a dízelmotor. A fenti találmányok rövidesen magukkal hozták a vasutak kiépítését, mely az 1835-es évekre tehető. Ez pedig forradalmasította az egész fuvarozást. A vasutak szinte azonnal háttérbe szorították a közúti forgalmat, továbbá a vasúti szállítás lehetővé tette a különböző tömegáruk fuvarozását, amelyeket korábban csak belvízi hajókkal, illetve uszályokkal lehetett eljuttatni a rendeltetési helyükre. (Erdélyi – Nikischer – Dr. Tátrai, 2002)

Egyre inkább sokrétűbb fuvarozási feladatokat kellett leküzdeni, mint például az újabb, olcsóbb és gyorsabb szállítási útvonalak megtalálása, mely magával vonzotta azt a szükségletet, hogy újabb és nagyobb szállítmányozó vállalatok alakuljanak meg. Ezek a társaságok már nem csak a fuvarozási feladatokat látták el, de újabb területeket olvasztottak be a szállítmányozásba, mint például a raktározás és átrakodás. (Erdélyi – Nikischer – Dr. Tátrai, 2002)

Hazánkban főleg a nagyobb külföldi cégek magyarországi leányvállalatai dolgoztak az 1920-as évekig, csak néhány kisebb magyar tulajdonú vállalat volt mellettük. Ez a két világháború közötti időig volt megfigyelhető, ugyanis a második világháború után, 1948-ban jött létre a Masped Magyar Általános Szállítmányozási Vállalat. A rendszerváltás után már mindenki alanyi jogon kérhette és kapta meg a szállítmányozási jogosítványt. Ennek köszönhetően ezekben az években egymást követően alakultak meg a különböző szállítmányozó szervezetek. 1989-ben jött létre a Magyar Szállítmányozók Egyesülete. Az öt alapító tag a MASPED, Raabersped, Voláncamion és a Hungarocargo volt. Napjainkban az egyesület már Magyar Szállítmányozók Szövetségeként működik és közel 90 tagja van. (Erdélyi – Nikischer – Dr. Tátrai, 2002)



2. ábra – A szállítványozási piac globálisan, *forrás: www.statista.com*

A 2. ábrán láthatjuk a szállítványozás, mint piac növekedését 2009-től 2019-ig. Az adatok éves bontásban szerepelnek és milliárd euróban értendők. Az ábra szintén a statista honlapjáról került letöltése. Megállapítható, hogy a szállítványozási szektor 2009-ről 2019-re közel 50 %-os emelkedést realizált. Továbbá az is látható az ábráról, hogy minden évben növekedett a szállítványozási piac, kivéve a 2019-es évet. A folyamatos növekedés egyértelműsíti, hogy milyen mennyiségben növekedett a szállítások száma globálisan.

3. Airmax Cargo Budapest Zrt. bemutatása

Az Airmax Cargo Budapest Zrt. egy 1996-ban alapított magyar tulajdonú vállalat, melynek a 2022-es éves forgalma meghaladta a 18,6 milliárd forintot. A cég fő profilja a légi, tengeri, közúti és vasúti szállítmányozás, illetve raktározás és vámügynöki tevékenység. A cég vezérigazgatója a korábbi alapító, Turu Gábor. A szervezet megalakulásakor 3 főt foglalkoztatott és kizárólag légi export szállítmányozási tevékenységet látott el. Hosszú éveken át tartó kitartó munkával vált napjainkra egy 140 főt foglalkoztató széles termékpalettával rendelkező logisztikai szolgáltató társasággá. A cég székhelye és telephelye Vecsésen található, az Airport City Logisztikai Parkban. 2018-ban a Top 100-as speditőr listán az előkelő 33. helyet sikerült elérni, ami magyar tulajdonú vállalatként rendkívüli eredményt jelent. Több iparágban is specialistának számít, többek között a gyógyszer-, gépjármű-, high-tech-, repülőgépiparban, továbbá élőállat, romlandó áru, veszélyes áru, értékküldemények és időkritikus áruk szállítmányozásában. A cég mottója: „Összhangban egymással”. Raktározási szolgáltatásai is széleskörűek. Lehetőség van temperálást igénylő áruk, illetve gyógyszerraktározásra is, ugyanis rendelkezik OGYÉI minősítéssel. Továbbá hosszútávú-, cross-docking-, vámáru raktározását is el tudja végezni. Raktári szolgáltatásai kiegészülnek kommissiózással, átsomagolással, címkézéssel és disztribúciós szolgáltatásokkal.

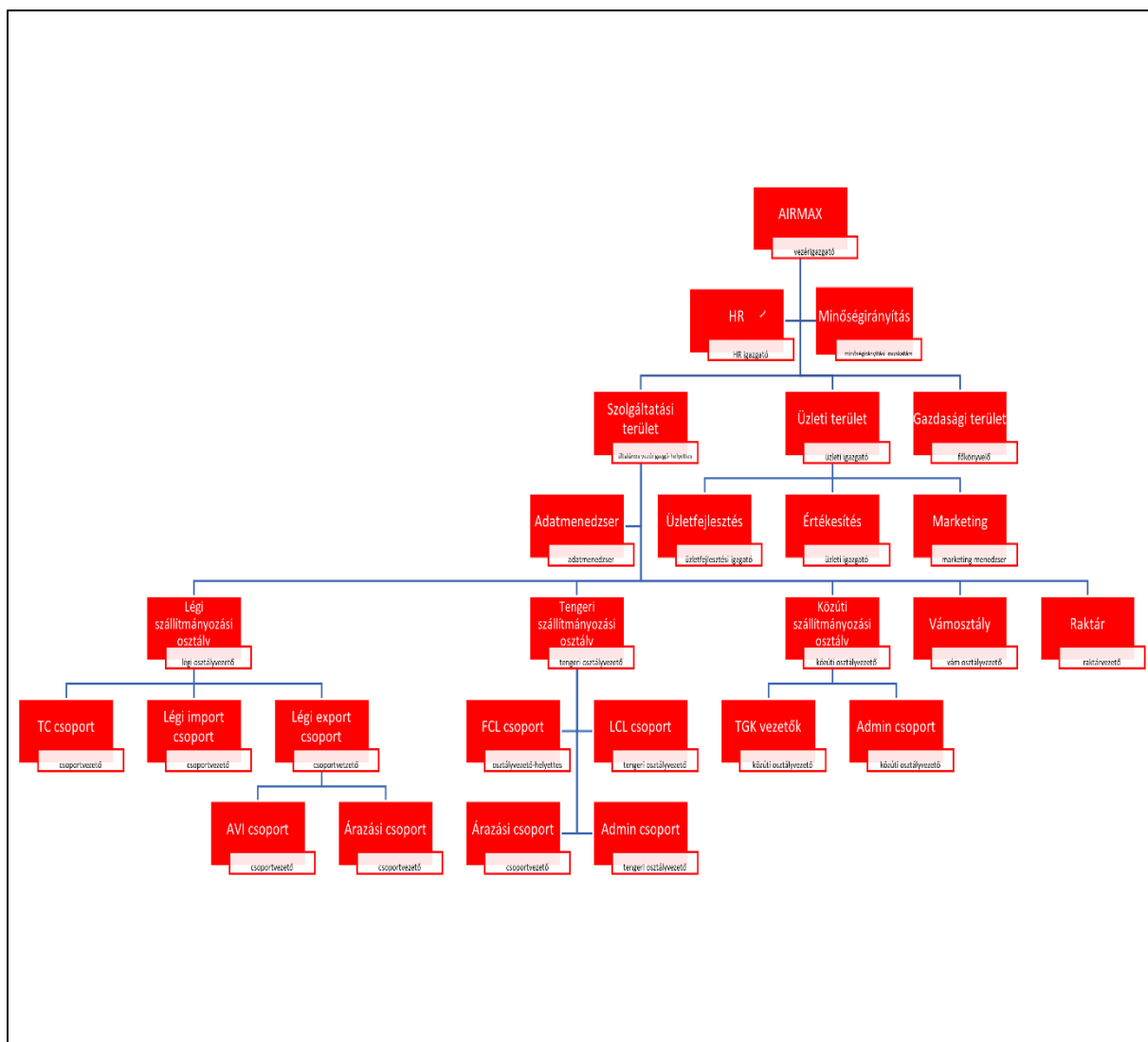
Összességében azt mondhatjuk, hogy a vállalat komplex megoldásokkal tud szolgálni lényegében bármilyen árut illető bármilyen típusú szállítására vonatkozóan, továbbá ezekhez nyújtani tud különböző kiegészítő szolgáltatásokat, mint például a szállítmánybiztosítás, vámkezelés, tanácsadás stb. Az évek alatt a cég mikrovállalkozásból – ahol lényegében minden munkavállaló minden munkafolyamatból kivette a részét – egy olyan összetett vállalattá nőtte ki magát, ahol már nem csak a különböző osztályok válnak el egymástól, de az osztályon belüli munkafolyamatokra is külön csoportok kerültek kialakításra. Ugyanakkor a vezetőség nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a munkafolyamatok feldarabolása az ügyfélkiszolgálásra ne legyen hatással, ezt hivatott támogatni, hogy egy szállítás leszervezését egy operációs kolléga kíséri végig a szállítmány felvételtől a rendeltetési helyig történő eljuttatásig. Ennek köszönhetően a megrendelő a teljes folyamat alatt egy dedikált szakemberrel tudja tartani a kapcsolatot, mely jelentős mértékben képes megkönnyíteni az együttműködést.

Az Airmax Cargo széleskörű sikerét azonban nem kizárólag a megrendelők visszajelzései bizonyítják, hanem az is, ahogy a munkavállalók érzik magukat. A vezetőség erre is nagy hangsúlyt fektet, ezért az alábbiakban kötelezték el magukat:

- a munkavállaló ne alkalmazottként tekintsen magára, sokkal inkább a csapat tagjaként
- a díjazás nem kizárólag óraszám alapján történik, hanem felelősségek és célkitűzések alapján
- mindenki vállaljon teljes felelősséget a saját döntéseiért, tevékenységéért
- folyamatos képzésekre való törekvés
- szakma fejlődéséhez való hozzájárulási törekvés
- a csapattagok legyenek lojálisak a csapathoz, az esetleges panaszokat hivatalos úton lehet kommunikálni
- a munkájuk során használt információkat bizalmasan kezeljék

Véleményem szerint a cég vezetése létre tudott hozni egy olyan munkahelyet, ahol a munkáltató és a munkavállaló kölcsönösen elégedett a körülményekkel, díjazással, megbecsüléssel, így lehetőség van maximalizálni az eredményt. Minden elfogultság nélkül gondolom úgy, hogy a cég munkavállalói egy olyan megbecsült csapat tagjai, ahol mindenki a legnagyobb szakmaisággal igyekszik kielégíteni az ügyfelek igényeit. A vállalat sikerének egyik kulcsa, hogy nem csak az ügyfelei, de munkavállalói számára is magas színvonalú „szolgáltatást” nyújt. A másik tényező – véleményem szerint – a több lábon állás. Ez alatt a rendkívül széleskörű szolgáltatási palettát értem. A társaság képviselteti magát a légi, tengeri, vasúti, közúti szállítások területén, továbbá vámkezelési, biztosítási, csomagolási és raktározási szolgáltatásokat is nyújt ügyfelei számára. Lehetőség van komplett és részrakományok szállítására háztól-házig, teljeskörű lebonyolítással, mindent magába foglalva.

Az Airmax Cargo a hosszú évek alatt folyamatos növekedést realizált a cég árbevételét és munkavállalói számát tekintve egyaránt. A különböző szállítási típusok feladatkörét szakemberekből álló elkülönült osztályok végzik, ezen belül pedig az adott munkafolyamatra is kisebb csapatok szakosodtak az osztályon belül. A társaság mára egy rendkívül összetett vállalattá nőtte ki magát.



3. ábra – Az Airmax Cargo szervezeti felépítése, forrás: saját készítés

A 3. ábra segítségével szeretném szemléltetni a cég összetettségét, illetve a különböző osztályok és azokon belüli csapatok felépítését. Többek között az évek óta tartó töretlen siker annak is köszönhető, hogy mennyire sokoldalú szolgáltatás érhető el a vállalat repertoárjában. Képes kiszolgálni lényegében az összes létező iparágban gyártó vagy kereskedő ügyfelek egyedi igényeit is. Ezáltal csökkenthető a különböző területen felmerülő válságokra való érzékenység. Hiszen amíg az egyik iparágnál csökkennek a megrendelések, a másik megerősödhet. Amit még mindenképp szeretnék kihangsúlyozni a fenti ábra segítségével az az, hogy a különböző osztályok különböző adatbázisokkal működnek, így elengedhetetlen ezek összevonása és átláthatóvá tétele. A legegyszerűbben az alábbiak szerint lehetne összefoglalni a fuvarszervezési folyamat részeit, illetve a szolgáltatást, amelyet a megrendelő tapasztal: Árajánlatkérés → Árajánlatadás → Fuvarmegbízás → Árufelvétel → Kiszállítás → Számlázás

Az Airmax Cargo Budapest Zrt erősségei a következők:

- *Tapasztalat:*

A csapat hosszú évek óta dolgozik együtt, elkötelezettséggel és kivételes szakértelemmel végzi munkáját, továbbá folyamatos továbbképzéseken gazdagítja tudását.

- *Pontosság:*

A cég integrált informatikai eszközei lehetővé teszik a dolgozók számára, hogy partnereink számára mindig precíz megoldásokkal szolgáljanak.

- *Gyorsaság:*

A partnerekkel dedikált fuvarszervező tartja a kapcsolatot, melynek köszönhetően minden felmerülő igényre azonnal tudnak reagálni.

- *Rugalmasság:*

A munkafolyamatok egyéni és egyedi igényekre szabhatóak.

- *Ár-érték arány:*

A partnerek igényei szerint optimális megoldási javaslatokat kínálnak, melyek által kiváló ár-érték arányú logisztikai szolgáltatást tudnak biztosítani.

- *Nemzetközi kapcsolatok:*

A cég tagja a világ legnagyobb, független szállítmányozókat tömörítő szövetségének, a World Cargo Alliance-nak (WCA). Nemzetközi világhálózattal rendelkező partner speditőrökkel való együttműködés, akik több évtizede megbízhatóan végzik feladataikat.

- *Biztonság:*

Körültekintően kiválasztott alvállalkozói kör. Minősítéseik rendszeres ellenőrzésen esnek át, így hosszútávú, állandó együttműködést képes fenntartani a partnerhálózattal. A cég telephelye biztosítva van minden lehetséges módon (humán őrzés, elektronikai és informatikai védelem). Az ügyfelek áruai a hatályos jogszabályoknak megfelelően és a törvényi előírások szerint vannak kezelve.

3.1 Légi szállítmányozás

A légi szállítmányozást első sorban kisebb mennyiségű, egységenként nagy értékű áru szállítása esetén alkalmazzák, amikor sürgősen, nagy távolságra kell eljuttatni az árut. Tehát ebben az esetben a gyors szállítási határidő a fontosabb a fuvardíj szintjének terhére. Ilyen lehet például a gépjárműiparban vagy repülőgépiparban fellelhető különböző alkatrészek, élőállat szállításnál a naposcsibe, vagy akár a különböző házi kedvencek, továbbá a romlandó vagy szállítás során hűtést igénylő áru, mint a különböző gyógyszerek és vakcinák.

Az Airmax Cargo Magyarország Top 10 IATA Cargo ügynökségeinek egyike. Magyar tulajdonban lévő vállalként légi szállítmányait a feladó-, illetve célországban található ügynöki partnerein keresztül tudja lebonyolítani. A cég rugalmassága és ügyféligényre szabott szervíze pontosan ebben a megoldási módban rejlik. Míg a különböző külföldi irodákkal rendelkező multinacionális vállalatoknak az induló- vagy célországban található irodájukon keresztül kell megoldaniuk egy felmerülő szállítást, addig az Airmax Cargo a rendelkezésre álló ügynökei közül tudja kiválasztani az ügyfél igényének leginkább megfelelőt. Sajnos ennek a megoldásnak előfordulnak hátrányai is. A legfőbb ilyen, hogy míg a nagyobb multinacionális vállalatok rugalmasabbak tudnak lenni az árban, illetve hosszabb érvényességi időt tudnak vállalni egy-egy ajánlatra, addig az Airmax Cargo kevésbé tud mozogni ezen a téren. A cég foglalkozik légi export, légi import szállítással egyaránt, továbbá AOG és Hand Carry szervízt is nyújt ügyfelei részére. Az előbbi egy nonstop elérhető szolgáltatás, mely expressz megoldást kínál. Főleg a repülő- és autóiparban használják, amikor valamilyen alkatrész eljuttatása a rendeltetési helyre létfontosságú és azonnali megoldást igényel. Az utóbbi pedig egy ún. futárszolgálat levegőben. Ebben az esetben az árut személyesen kísérik és adják át a rendeltetési reptéren. Természetesen ez a szolgáltatás csak kiscsomagos áru szállításánál vehető igénybe. Az Airmax Cargo légi termékei közül a cég legversenyképesebb szolgáltatása a légi export szállítmányozás.

A légi áruszállítás során a fuvardíj számítás mindig az adott ország pénznemében, a küldemény 1 kg tömegére vetítve történik. A fuvardíjszámítás az $1\text{ kg}=6\text{ dm}^3$ terjedelmet meg nem haladó árukra vonatkozik. Amennyiben olyan áru szállítására kell díjat adni, melynek a fenti összefüggés alapján a mért súlya magasabb a valódinál, abban az esetben a mért súlyra vetítve kell kalkulálni a fuvardíjat. Tehát a légi szállítmányozás során minden áru méreteit meg kell vizsgálni ezen összefüggés szerint és a magasabb értékre vetítve szükséges számolni a fuvardíjat. Ennek lényege, hogy a légitársaságok ne essenek el bevételtől, ha nagy terjedelmű, kis súlyú árukat kell szállítani. (Dr. Magyary, 2005)

3.1.1 A légi szállítmányozás főbb előnyei

- Kifejezetten nagy szállítási távolságok is elérhetőek általa rövid tranzitidővel. Ezáltal lehetővé teszi a különböző vállalatok számára, hogy a termékeikhez szükséges alkatrészeket vagy félkész termékeket akár más kontinensről szerezzék be figyelembe véve a költséghatékonyság elvét.
- A többi szállítási módhoz hasonlóan viszonylag kevés az árukat érintő igénybevételek, ezáltal alacsonyabb a csomagolási költségigénye is.
- A tranzitidőt alapesetben csak a szélsőséges időjárási körülmények befolyásolják, ezáltal az egyik legmegbízhatóbb szállítási módozatként tartják számon. (Fári – Mihály – Horváth, 2002)

3.1.2 A légi szállítmányozás főbb hátrányai

- A különböző áruk csak egy bizonyos köre esetén vehető igénybe. Fontos megjegyezni, hogy a légi szállítás során megkülönböztetünk normál árut (general cargo), veszélyes árut (dangerous cargo), illetve romlandó árut (perishable cargo). A veszélyes, illetve romlandó kategóriába eső áruk szállítása során különböző felárakat köteles megfizetni a megbízó, továbbá ezen termékek szállítása rendkívül szigorúan szabályozott. Fontos megjegyezni, hogy ezeknek az áruknak a reptéren történő kezelési költségei is magasabbak, melyeket az ott található árukezelő cégek határoznak meg.
- Az áru mérete is fontos tényező ennél a szállítási típusnál, ugyanis a 160 cm-nél magasabb áruk nem szállíthatóak személyszállító repülőn. Ezek a termékek csak az erre specializálódott áruszállítási vagy cargo repülőkön szállíthatóak, melyek fuvardíjai jóval drágábbak.
- Az áru felvételi-, vagy kiszolgáltatási helye és reptér közötti elő-, illetve utófutás során az áru többször is átrakódásra vagy átmeneti raktározásra kerülhet, mely egyrészt növeli a tranzitidőt, továbbá növelheti a szállítási költségeket is.
- A többi szállítási alágazathoz hasonlóan magas fuvar költségek jellemzik, emiatt sem jellemző megoldás minden iparágban. (Fári – Mihály – Horváth, 2002)

3.1.3 A légi szállítmányozás jogi szabályozása

A légi áruszállítás magyarországi szabályozását a légifuvarozás szabályzatáról szóló 22/1965. (XI.14) kormányrendelet foglalja magában. (Dr. Körmendi – Dr. Pucsek, 2008).

A nemzetközi légi áruszállítás alapjait a Varsói Egyezmény foglalja magában, melyet 23 ország írt alá 1929. október 12-én Varsóban. Magyarország 1936-ban csatlakozott az egyezményhez az 1936. évi XXVIII. törvénnyel. Az egyezmény létrejöttének célja, hogy a nemzetközi légi forgalomban a légitársaságok egységes feltételek mellett, azonos tartalmú fuvarokmányokat használva és egyenlő felelősséggel vehessenek részt. A Varsói Egyezmény csak az azt aláíró országokra érvényes, így a fuvarozási szerződésben egyértelműen fel kell tüntetni, hogy az egyezmény hatálya alatt kötöttet vagy sem. További fontos tudnivaló, hogy minden az egyezménnyel ellentétben álló fuvarozási feltétel semmisnek tekintendő. (Dr. Magyary, 2005).

Az egyezmény hatálya alá eső főbb területek:

- Forgalom-meghatározások
- Fuvarokmányok
- Fuvarozási felelősség, reklamációs határidők, elévülési idő
- Kombinált fuvarozással kapcsolatos kikötések
- Általános és végső kikötések (Dr. Magyary, 2005)

A Varsói Egyezmény a későbbiekben még több módosításon és kiegészítésen esett át a változó igényeknek megfelelően, 1955-ben Hágai Protokoll, 1961-ben Guadalaparában, 1975-ben Guatemalában és 1985-ben Montrealban. (Dr. Magyary, 2005)

1944-ben 57 tagállam írta alá a Chicagói Egyezményt, mely lényegében az 1919-es Párizsi Egyezmény továbbfejlesztése, itt határozták meg a repülési szabadságjogokat. A rendelet második részében hozták létre az ICAO-t – azaz International Civil Aviation Organisation/Nemzetközi Polgári Repülési szervezet – amely 1945 óta az ENSZ szakosított szerveként működik és az egyezmény első részében meghatározott elvek intézése a feladata. Magyarország 1964-ben csatlakozott az ICAO-hoz. (Fári – Mihály – Horváth, 2002)

Tekintve, hogy a Chicagói Egyezmény főleg technikai és műszaki kérdéseket szabályoz, egyre erősödött az igény egy olyan szervezet létrehozására, amelynek feladata a kereskedelmi és gazdasági kérdések szabályozása. Így jött létre 1945-ben a havannai konferencián az IATA-szervezet, azaz az International Air Transport Association. A tagság önkéntes alapon működik. Az IATA fő célja a légi forgalom magas minőségi színvonalon, gyorsan és hatékonyan való működésének biztosítása. Az IATA-szervezet a légitársaságok saját eszközeivel külön-külön

nem megoldható feladatok megoldásának eszközeként funkcionál. Az IATA fő feladatkörei a következők:

- Egységes díjszabásrendszer megalkotása
- Egységes nyomtatványok bevezetése
- Ügynöki szervezet kialakítása, működtetése
- Információcsere
- Szakemberképzés (Dr. Magyary, 2005).

Az IATA-szervezet három területi körzetre osztja a világot a hatékonyabb működés érdekében:

- Traffic Conference Area 1: Észak- és Dél-Amerika, Hawaii, Grönland
- Traffic Conference Area 2: Európa, Afrika, Irán, Közel- és Közép-Kelet
- Traffic Conference Area 3: Ázsai, Ausztrália, Új-Zéland, Csendes-óceáni szigetek.

3.2 Tengeri szállítmányozás

A tengeri szállítmányozást elsősorban tömegárak esetében érdemes igénybe venni, ha az árut nagy távolságra kell eljuttatni és a tranzitidő hosszú lehet. Tehát azokra az árukra érdemes ezt a szállítási módot használni, ahol az alacsony fuvardíj a fontosabb a tranzitidő terhére. A légi szállítmányozás mellett, a tengeri szállítmányozás tekinthető igazán globálisnak, hiszen összeköt országokat, kontinenseket, üzletágakat és piacokat.

A tengeri szállítmányozás során megkülönböztetünk teljes konténeres (FCL – Full Container Load) és gyűjtő konténeres (LCL – Less than a Container Load) szállítási típusokat. Az előbbinél a megrendelő egy konténer teljes kapacitását „igénybe veszi”, míg az utóbbinál az áru mennyisége és paraméterei alapján nincs szükség erre, így annak egy részét fizeti az ügyfél. Az FCL rakodások előnye, hogy a tranzitidő és a kezelés gyorsabb, mint az LCL szállítás esetén, az LCL előnye ezzel szemben a költséghatékonyság, hiszen ebben az esetben csak az áru méretei szerint kell fuvar költséget fizetni. Az Airmax Cargo mind FCL, mind LCL szállítási igények kapcsán komplex megoldást tud nyújtani ügyfelei részére. Kiterjedt ügynöki hálózattal rendelkezik a tengeri szállítások terén is, továbbá saját, heti rendszerességgel induló gyűjtőkonténer szolgáltatást nyújt Shanghaiból, Hong Kongból, Ningboból és Shenzhenből. Ennek előnye, hogy a piaci árszinttől kedvezőbb díjat tud nyújtani azon ügyfelek számára, akiknek a térségből indul árujuk.

3.2.1 A tengeri szállítmányozás főbb előnyei

- Minden típusú áru szállítására alkalmas. Lehetőség van ömlesztett vagy darabáru, folyékony vagy szárazáru, temperálást igénylő áruk szállítására egyaránt.
- A díjszabásai viszonylag rugalmasak, továbbá előre kalkulálhatóak.
- A többi szállítási módozathoz képest alacsony fuvar költség szinten vehető igénybe.
- Nagy távolságokat képes áthidalni, így országokat, kontinenseket köt össze egymással. (Koszonits – Potocska – Pozsgai, 2002)

3.2.2 A tengeri szállítmányozás főbb hátrányai

- A fuvarozás során a tranzitidő viszonylag hosszú.
- Nem teszi lehetővé a feladó és a címzett közötti közvetlen áruszállítási lehetőséget, mindenképp szükséges közúti vagy vasúti elő- vagy utófuvarozásra, ennek kapcsán az áru többször is átrakodásra kerülhet, ez pedig növeli az árut érő igénybevételt.
- Ezen felül az áru csomagolásánál is szem előtt kell tartani, hogy a többi szállítási módozathoz képest a tengeri szállítmányozásnál érik az árut a leginkább a különböző mechanikai és klimatikus hatások is. Így a csomagolásnak ezeket az igénybevételeket bírnia kell, ez pedig növelhető a csomagolás, ezáltal a fuvarozás költségeit.
- A szállítási határidők az átlagos időjárási viszonylatok között tarthatóak, azonban akadályozó tényező lehet a túl magas vagy túl alacsony vízállás, továbbá a szélsőséges időjárási körülmények. (Koszonits – Potocska – Pozsgai, 2002)

3.2.3 A tengeri szállítmányozás jogi szabályozása

Az akadálytalan hajózás egyik előfeltétele a „tengerek szabadsága” alapelv, amely már 1609 óta létezik. Ezt egészíti ki az 1923-as tengeri kikötői alapszabályzat. A tengerek szabadsága alapelve az 1958-ban tartott Egyesült Nemzetek Szövetségének tengerjogi konferencián is megerősítették. A fenti alapelv lehetővé teszi a kereskedelmi hajók számára, hogy:

- akadálytalanul közlekedhessenek a tengeren
- szabadon bejárhassanak a tengeri kikötőkbe
- a hazai hajókkal azonos ellátási és kezelési módban részesüljenek a kikötőkben
- a szabad árurakodást (Dr Magyary, 2005)
-

Az Egyesült Nemzetek szabályozása 3 részre osztja a tengereket:

- *Felsőgvizek/Parti tengerek*: Minden ország saját tengerpartja ebbe a kategóriába tartozik, itt pedig az adott ország törvényei érvényesek. A felségterület a tengereken három tengeri mérföld (1 tengeri mérföld=1853 méter). Ezt kiterjeszthetik az országok 12 tengeri mérföldig az ENSZ megfelelő konvenciójának aláírásával.
- *Nyílt tengerek*: A felségvizekhez csatlakozó tenger jelenti a nyílt tengert, ahol már a tengerek szabadsága alapelv érvényesül
- *Gazdasági zóna*: A tengerparti országok tengereinek 200 tengeri mérföldes sávját jelenti a gazdasági zóna kifejezés, mely területek a parti országok gazdasági használatára állnak rendelkezésre. (Dr Magyary, 2005)

A tengeri szállítmányozásban a legismertebb két egyezmény a

- Visbi Szabályzat, mely az 1921-ben aláírt Hágai Szabályzat 1968-ban módosított változata, mely 1977 óta hatályos.
- Hamburgi Szabályzat, melyet 1978-ban fogadtak el.

Mindkét egyezmény célja az, hogy megakadályozza, hogy a fuvarozó a fuvarszerződésbe olyan kitéteket fogalmazhasson bele, amelyek mentesítenék őt a fuvarozó felelőtlensége, gondatlansága vagy mulasztása kapcsán bekövetkezett károk felelőssége alól.

A tengeri hajókat kötelezően be kell vezetni valamely ország hajóregiszterébe. Ezáltal a hajó megkapja az adott ország nemzetiségét, melyet ezután a hajó lobogója is jelöl. Ennek funkciója jelezni, hogy az adott hajó mely ország jogszabályai alá tartozik és mely ország diplomáciai védelmét élvez. A hajóstársaságoknak lehetőségük van nem saját országuk lobogója, hanem idegen országok lobogója alatt hajózni. Ezáltal pedig kedvezőbb költségeket és adókedvezményeket tudnak megszerezni. (Fári – Mihály – Horváth, 2002)

A tengeri szállítványozás során a díjszabás általában az áru térfogata alapján kerül számításra 1 m³-re számolva, illetve súly/térfogat alapján számolva. Természetesen ezen felül még figyelembe kell venni az áru felvételi helyén keletkező költségeket, a közúti vagy a vasúti előfuvarozási költségeket, illetve a kikötői költségeket például rakodás, raktározás, kikötői kezelés. Továbbá a teljes konténernyi szállításoknál használatos díjszámítás annyiban tér el, hogy ebben az esetben lényegében költségalapú árképzésről beszélünk. Itt egyszerűen csak figyelembe kell venni az esetleges elő- és utófutás költségeit, illetve magának a tengeri szakasznak a díját és ezeket összeadva kapjuk meg a fuvardíjat.

3.3 Közúti szállítmányozás

A közúti szállítványozás leginkább a rövidebb távú vagy regionális forgalom során gazdaságos, viszont rengeteg előnnyel rendelkezik, így a nagyobb távú belföldi és nemzetközi forgalomban is rendkívül elterjedt. Magyarországon a leginkább használt szállítványozási mód. Az Airmax Cargo közúti szolgáltatása a cég megalakulásakor a különböző légi és tengeri szállítványok elő- és utófutását szervezte, azonban az évek alatt önálló osztállyá nőtte ki magát. Ezáltal teljeskörű megoldást tud biztosítani az ügyfelek ilyen jellegű igényeire. Fontos azonban megjegyezni, hogy ugyan a vállalat közúti osztálya önálló egységgé fejlődött, továbbra is a legkisebb forgalmat generálja a szállítást szervező osztályok közül. A cég közúti szolgáltatásai közé tartozik a különböző teljes kocsirakományú, illetve rész- és gyűjtőrakományú szállítások, továbbá Románia és Bulgária területére kiscsomagos fuvarozási szolgáltatás is elérhető. Közúti szállításai során szintén foglalkozik hűtést vagy akár fagyasztást igénylő áruk, speciális szállítási igényekkel rendelkező áruk továbbításával. A vállalat rendelkezik 2 saját, temperált, 3,5 tonna össztömegű gépjárművel, melyek általában a szervezet raktára, illetve reptér közötti áruszállítást bonyolítják. Ezen felül sikerült szerződést kötni az egyik alvállalkozójukkal 2 darab kamion Airmax logóval és ponyvával való ellátására is.

3.3.1 A közúti szállítványozás főbb előnyei

- Az sűrű úthálózatnak köszönhetően lényegében az áru a felvételi helyétől a rendeltetési helyig tud „utazni” közvetlenül. Ezáltal a háztól házig történő szállítványozás könnyedén teljesíthető.
- Akár nagyobb távolságok esetén is gyorsabb lehet a többi szállítványozási módnál.
- Az elterjedtségnek köszönhetően lehetőség van gyűjtő-, rész- és direkt szállítványozásra is.
- Az árut viszonylag kevés átrakással lehet eljuttatni a rendeltetési helyére, amely csökkenti a sérülések lehetőségét, továbbá a különleges csomagolás igényét, ezáltal költségkímélő.
- A többi szállítványozási módhoz viszonyítva viszonylag alacsonyak a fuvar költségek.
- Bármilyen típusú áru szállítására alkalmas szállítási mód. (Horváth – Karmazin, 2014)

3.3.2 A közúti szállítmányozás főbb hátrányai

- Alacsony költségei ellenére sem minden áru számára tekinthető olcsónak, tömeg- és ömlesztett áruk nagy távolságra juttatása esetén nem feltétlenül gazdaságos.
- Sajnos a leginkább balesetveszélyes fuvarozási mód.
- A folyamatosan növekvő közúti áruforgalom nagy mértékben hozzájárul az utak zsúfoltságához és a városok bedugulásához. Továbbá az utakat is folyamatosan rongálja a növekvő használat. (Horváth – Karmazin, 2014)

3.3.3 A közúti szállítványozás jogi szabályozása

A közúti árufuvarozás szabályozását döntően az adott ország gazdasági, politikai és társadalmi fejlettsége határozza meg, azonban felfedezhetőek azonos elemek is. Mivel ez a szállítási mód az egyik legelterjedtebb, természetesen már nagyon korán kialakult az igény a lehetőség szerinti egységes nemzetközi egyezményekre, szabályozásra. Magyarországon a közúti fuvarozást a PTK, illetve a közúti árutovábbítási szerződésekről szóló 2/1981. (I. 31) MT rendelet szabályozza. 2001. január 1-jén lépett hatályba a közlekedési közlekedésről szóló 2000. évi CXXVII. törvény, mely több előírás módosításán túl egységesen meghatározta a közúti közlekedési szolgáltatások és a közúti járművek üzemben tartásának szabályozási rendszerét. Magyarországon a közúti árufuvarozást a Közúti Árufuvarozási Szabályzat (KÁSZ) szabályozza belföldön, a CMR (Convention relative au Contrat de Transporte international des Marchandises par Route – Nemzetközi Közúti Árufuvarozásokra Vonatkozó Szerződésekről szóló Egyezmény) pedig nemzetközi forgalomban. A CMR Egyezményt 1956. május 19-én írták alá Genfben, melyhez Magyarország 1970. július 28-án csatlakozott. (Dr Magyary, 2005).

A közúti szállítványozás során sem belföldi, sem nemzetközi forgalomban nem jellemző a kötött díjszámítás. A fuvardíjak megállapítása mindig a fuvarozó és a fuvaroztató közti megállapodás tárgyát képezi, de nagyban függ a piaci helyzettől. A díjak megállapítása háromféleképpen történhet:

- *Teljes kocsirakomány esetén:* ebben az esetben a fuvaroztató köteles megfizetni a fuvarozó jármű teljes kapacitását, attól függetlenül, hogy kihasználja azt vagy nem. Természetesen ezt a szállítási módot leginkább akkor alkalmazzák, amikor szükség van a teljes kapacitásra, vagy a tranzitidő lerövidítésére.

- *Részrakomány esetén:* ebben az esetben a díjszámítás alapja az árunak a jármű rakterében elfoglalt hely alapján kalkulálják a díjat, rakméterre számolva.
- *Darabáru esetén:* ebben az esetben is rakméter alapján számolják a fuvardíjat, az áru méretei alapján. (Erdélyi – Nikischer – Dr. Tátrai, 2002)

3.4 Vasúti szállítmányozás

A vasúti áruszállítás elsősorban nagyobb mennyiségű áruk, nagy távolságra történő eljuttatása során gazdaságos. Ez a szállítási módozat képez alternatívát a légi és a tengeri szállítmányozás között. A fuvardíjakat tekintve a vasúti szállítmányozás olcsóbb, mint az áruk reptetése, azonban jelenleg drágább a konténeres szállításnál. A tranzitidőt tekintve a repülőnél lassabb, azonban a tengeri szállításoknál gyorsabb. Természetesen ennél a szállítási típusnál is elérhető a részrakományok szállítása. Az Airmax Cargo is foglalkozik vasúti szállítások szervezésével, illetve 2022 december elejétől a társaság elindította saját, heti indítással elérhető vasúti gyűjtőszállítmányozási szolgáltatását. A tengeri gyűjtőhöz hasonlóan működik ez is, az indítási terminál Xian.

3.4.1 A vasúti szállítmányozás főbb előnyei

- A légi szállítmányozásnál költséghatékonyabb, a tengerinél pedig rövidebb tranzitidővel érhetőek el a nagyobb távolságra lévő országok, így egy jó alternatívát jelent a két szállítási mód között.
- A közúti árufuvarozáshoz hasonlítva kisebb a fajlagos energiaigénye.
- A közúti árufuvarozásnál kisebb a környezetkárosító hatása.
- A legtöbb árutípus szállítására alkalmas szállítmányozási mód.
- Előre és jól kalkulálható díjszabási rendszer alapján történik a fuvardíj számítás.
- Kis mértékben függ a külső környezeti hatásoktól, mint például az időjárástól. (Erdélyi – Nikischer – Dr. Tátrai, 2002)

3.4.2 A vasúti szállítmányozás főbb hátrányai

- Nem jelenet megoldást minden típusú áru szállítmányozására, veszélyesnek minősülő áru nem, vagy rendkívüli szigorú szabályozás mellett fuvaroztatható ezzel a szállítási típussal.

- Kötött pályán közlekedik, így ennél a szállítási típusnál sem megoldható közvetlenül a feladó és a címzett közötti szállítás, mindenképp be kell kapcsolni a közúti elő-, vagy utófutást.
- Az áru útja során többször is átrakódásra, közbenső tárolásra kényszerülhet, így nagyobb a sérülés lehetősége.
- A vasúti konténer esetében az 1 m²-re eső áru súlya nem haladhatja meg az 1500 kg-ot, különben szállításához külön engedélyek szükségesek, továbbá az ilyen jellegű áruk mozgatásához szükséges eszközök nem minden terminálon érhetőek el. (Dr Magyary, 2005)

3.4.3 A vasúti szállítmányozás jogi szabályozása

Magyarországon a vasúti árufuvarozást hosszú időn keresztül a Vasúti Árufuvarozás Szabályzata (VÁSZ) szerint végezték. 1997. január 1-jétől azonban új törvény lépett életbe, – bár a rövidítés használata megmaradt – ez lett a Vasúti Árufuvarozási Szerződések. Ez a szabályzat már megfelel az Európai Unió normáinak. A szabályzat I. része tartalmazza az általános és kiegészítő feltételeket, a II. rész pedig az árudíjszabásokat. Az első vasúti szállítmányozáshoz tartozó nemzetközi egyezményt 1890-ben hozták létre, ez volt az Árufuvarozási Nemzetközi Egyezmény, mely 1893-ben lépett életbe. Ez az egyezmény 1952-ig volt érvényben és többször is módosításra került. 1952-ben írták alá Bernben a Convention internationale concernant le transport de marchandises par chemins de fer, azaz a Nemzetközi Egyezmény Áruk Vasúton Történő Fuvarozására nevű egyezményt (CÍM). Ez egy magasrendű jogszabály, melyet az egyezményt aláíró országok parlamentje hagy jóvá és emel törvényi erőre. 1985. május 1-jén lépett életbe a tartalmában és szerkezetében is nagy mértékben átdolgozott egyezmény az alábbi dokumentumok meghirdetésével együtt:

- Convention relative aux Transports ferroviare/Nemzetközi Vasúti Fuvarozásra Vonatkozó Egyezmény (COTIF).
- A COTIF „A” Függeléke tartalmazza az utasok és poggyász nemzetközi vasúti fuvarozására vonatkozó egységes jogszabályokat (Régles uniformes concernant le contrat de transport international ferroviaire des voyageurs et les bagages) RU/CIV.
- A COTIF „B” Függeléke tartalmazza az áruk nemzetközi vasúti fuvarozására vonatkozó egységes jogszabályokat (Régles uniformes concernant le contrat de transport international ferroviare des marchandises) RU/CÍM. (Dr. Magyary, 2005)

A vasúti szállítmányozás során a fuvarozásért fuvardíjat, az egyéb – a fuvarozáshoz tartozó – szolgáltatásokért pedig mellékdíjat köteles fizetni a megrendelő. A fuvardíj mértéke függ az áru tömegétől, térfogatától, az áru osztályától, típusától és a fuvarozási távolságtól. A vasúti szállítványozás során is lehetőség van gyűjtőfuvarozásra (LCL), illetve teljes kocsirakomány fuvarozására (FCL). (Erdélyi – Nikischer – Dr. Tátrai, 2002)

3.5 Raktározás

Az Airmax Cargo Zrt rendelkezik egy 5 ezer m²-es raktárhelyiséggel, mely áll egy több, mint 4500 m²-es normál vámraktárból, továbbá egy 370 m²-es szobahős (5-25°C) hűtést lehetővé tévő, illetve egy 65 m²-es hűtött (2-8°C) raktárhelyiséggel is, mely az OGYÉI által auditált gyógyszerraktárként funkcionál. A raktár rendelkezik GDP minősítéssel, amely a *helyes nagykereskedelmi gyakorlat* tanúsítása a gyógyszeriparban. Ez a rendszer biztosítja, hogy a szállítványozás során az alapanyagok szállításától a kész gyógyszerkészítmények fogyasztóig történő eljuttatásig egységes minőségirányítási rendszerek betartása mellett kerüljön sor. A cég életében fontos szerepet tölt be ez a szolgáltatás, hiszen több ügyfél árukészletét raktározza hosszútávon. Komplex logisztikai szolgáltatásokat kínáló vállalként a raktározás szintén elengedhetetlen kiegészítő szolgáltatás az ügyfelek részére. A cég raktárában lehetőség van az áruk hosszútávú raktározására, cross-docking raktározására, vám-áru raktározására, kommissiózásra, csomagolásra és átcsomagolásra, illetve ütemezett rendelések kiszolgálására egyaránt. A raktározási tevékenység többek között azért is fontos, hiszen ezáltal képes a vállalat a megrendelők sajátos igényeit a leginkább költséghatékony és elégedettséget szolgáló módon kielégíteni. A cég raktára ellát:

- *beszállítással kapcsolatos folyamatokat*: mely során a szállítóeszközökről az áru kirakodásra kerül, majd minőségi és mennyiségi átvétel után (szükség szerint tárolóegység képzése után) a betárolási helyre kerül.
- *kiszállítással kapcsolatos folyamatokat*: mely során az áru berakodásra kerül a szállítóeszközre (szükség esetén kommissiózás és átcsomagolás után).
- *tárolással kapcsolatos folyamatokat*: mely során az áruk nyugalmi állapotban helyezkednek el. Az Airmaxnél lehetőség van állványos és állvány nélküli tárolásra egyaránt. (Szegedi – Prezenszki, 2003)

A raktározási költségek is ebből a három fő tevékenység csoportból állnak össze (berakodás, tárolás, kirakodás). A raktározási költség számítása leginkább két féleképpen történhet:

- *raklapra csomagolt áruk esetén:* ebben az esetben a raktárköltséget az áru, raktárban történő tárolási idejére kell számolni naptári napra és 1 raklap mennyiségre vetítve. Tehát a költség forint vagy euró/raklap/naptári nap-ra bontva kell megfizetni. Ezeket az árukat általában az erre kialakított állványrendszeren tárolják. Természetesen külön díjszabás vonatkozik a normál, szobahős és hűtött tárolást igénylő árukra.
- *raklap nélküli dobozos/tömegáruk esetén:* ebben az esetben a raktározási költséget az áru által elfoglalt raktárterület alapján kell számolni, tehát 1 m³-re vannak vetítve a díjak. (Horváth – Karmazin, 2014)

Az Airmax Cargo raktára több rakodóval/rámpával van felszerelve az egyszerűbb és gyorsabb rakodás érdekében. A rakodók a raktárépület külső falán kialakított csatlakozó utak, melyek egyrészt megkönnyítik az áruk be-, illetve kirakodását a szállító járműből, továbbá különböző rakodási műveletek végzéséhez biztosítanak alkalmas teret. (Szegedi – Prezenszki, 2003).

A vállalat telephelyén kétféle rámpa is megtalálható. Az egyik egy lejtős kialakítású feljáró, mely a 3,5 tonna össztömegű gépjárművek számára teszi lehetővé a be-, illetve kirakodást. Ezáltal az áruszállítást végző jármű a rámpa segítségével be tud tolatni a raktárhelyiség erre külön kialakított előterébe megvédve az árut a rossz időjárási viszonyoktól a rakodás teljes ideje alatt. A másik típusú rakodó rámpaszint kiegyenlítővel ellátott, állítható magasságú rámpák, melyek lehetővé teszik a 40 tonna össztömegű kamionok könnyű és gyors rakodását, azáltal, hogy az árut közvetlenül a raktárba lehet mozgatni targonca vagy kéziemelő segítségével, továbbá az állítható magasságnak köszönhetően szintén alkalmas a kisebb gépjárművek kiszolgálására egyaránt.

4. Vállalatirányítási rendszerek vizsgálata

Dolgozatom ezen fejezetében szeretnék kitérni a témaválasztásom aktualitására. Az általam vizsgált állítás, mely szerint a bevezetésre kerülő új vállalatirányítási rendszer növelni fogja a munkavállalók és a cég hatékonyságát. Ennek alátámasztásaként szeretném bemutatni a cég jelenlegi rendszerét, illetve a bevezetésre kerülő új programot egyaránt. Ki fogok térni a mostani rendszer főbb hiányosságaira és az új szoftver ezekre kínált megoldásaira. Megvizsgálom a munkavállalók jelenlegi és várható hatékonyságát, továbbá az információáramlást és az osztályok közötti kommunikációt a mostani és az új rendszerben egyaránt. Mindenekelőtt ugyanakkor fontosnak tartom, hogy először megismerkedjünk egy cég vállalatirányítási rendszerek sajátosságaival.

A vállalatirányítási rendszer nem más, mint egy szervezet adat és információ feldolgozását végző informatikai megoldás, amely a folyamatok egységes és integrált számítástechnikai kezelését valósítja meg. A vállalatirányítási rendszerekben történik a szervezeti folyamatok nyomon követése, illetve a szervezet rendelkezésére álló erőforrások menedzselése és a szervezet adatainak kezelése. Integrált vállalatirányítási információs rendszeren egy vállalatban belül található valamennyi folyamat egységes, számítástechnikai kezelését lehetővé tevő információs rendszert értünk. Az információs társadalom kialakulásának köszönhetően a gazdaságban szereplő különböző vállalatok alapvető érdeke, hogy saját működésüket, gazdálkodásukat, irányításukat a legmodernebb informatikai alapokra helyezze. A mozgató rugó egyértelmű, a cégek igyekeznek talpon maradni a mai, számtalan kihívással teli gazdasági világban. A mai rohamléptekben fejlődő világunkban elképzelhetetlen, hogy a hatékony és korszerű vállalati gazdálkodás megvalósulhasson egy integrált vállalatirányítási rendszer nélkül. Az egész világon elterjedt, legkorszerűbb, integrált, átfogó vállalatirányítási rendszerek elnevezése az „ERP rendszer”, amely egy mozaikszó és az angol Enterprise Resource Planning (vállalati erőforrás tervezés) szavak kezdőbetűiből áll össze. Az elnevezésben lévő erőforrás tervezés itt azt jelenti, hogy az ERP rendszerek legfontosabb feladata a vállalatok napi, továbbá rövid-, közép- és hosszútávú működéséhez szükséges pénzügyi, technikai, humán és egyéb erőforrások tervezése. Ezek a rendszerek ma már nem csak közreműködnek ezeknek a feladatcsoportoknak az elvégzésében, de koordinálják is azokat a folyamatok között, illetve a teljes szervezet szintjén egyaránt. A globális integrált rendszerek tehát lényegében kiterjesztik az automatizálást, a koordinációt és az integrációt a vállalat valamennyi folyamatára. (Szatmári, 2004)

Ez talán a COVID utáni időszakban halmozottan érvényes, hiszen a szállítmányozási iparágban jól érzékelhető verseny alakult ki a résztvevők között. Míg a járvány idején megfigyelhető volt a túlkereslet, azaz a szállítások mennyisége jóval felülmúlta a rendelkezésre álló infrastrukturális és szállító eszköz kapacitást, addig az utóbbi évben megfordult ez az arány, tehát túlkínálatról beszélünk. A járvány alatt a szállítási díjak az egekbe szöktek, ez különösen érzékelhető volt a tengerentúli szállítmányozás területén. A 2020-as évektől megnövekedett keresletet a rendelkezésre álló kapacitás és infrastruktúra nem tudta kiszolgálni, ez pedig a fuvardíjak drasztikus emelkedését eredményezte. Ezen a területen a fuvardíjak hatnyolcszorosukra nőttek. Ez a helyzet azonban megfordulni látszik az idei évben. Az érzékelhető válságnak köszönhetően a megrendelések lecsökkentek, a korábbi trend megfordult és a kereslet lecsökkenésével túlkínálat alakult ki. Ennek eredményeképpen pedig a megmaradt „néhány” szállításra jóval több kapacitás érhető el, mely lehetővé teszi, hogy a megrendelő „versenyeztesse” a szállítmányozó partnereit. A piacon tapasztalható rendkívüli árverseny voltaképp ennek a jelenségnek az eredménye. A piaci egyensúly felborult, a speditőrök és szállítmányozók egymást alul licitálva próbálják megtartani jelenlegi piacukat, továbbá a körülmények ellenére növelni azt. A jelenlegi piaci helyzetben a megrendelők válogathatnak a szállítmányozók között, amely megnehezíti az a meglévő ügyfelek megtartását, illetve a leendő ügyfelek megszerzését. Ebben a kiélezett versenyben nem elhanyagolható szempont egy cég vállalatirányítási rendszere és az, hogy milyen adatokat és információkat képes kinyerni az ügyfeleiről és a működéséről.

Minden vállalkozás eredményes, hosszabb távú működéséhez elengedhetetlen, hogy a működést jelentő sok-sok tevékenység és folyamat – akár csak fogaskerek egy órában –, rendkívül precízen, megbízhatóan és pontosan tudjon együttműködni a közös cél érdekében. Egy átfogó vállalatirányítási rendszer pedig pontosan ezt támogatja. A különböző folyamatok és üzleti tevékenységek során keletkező információ szeleteknek szükséges összeállnia, illetve integrálódnia a folyamatokra, végezetül pedig a vállalkozás egészére vonatkozó információhalmazzá kell összeállnia az eredményes működés érdekében. Az ERP-rendszereknél az integráció, illetve a komplexitásra való törekvés azért is rendkívül fontos, mert az informatika és az információ napjainkban már segíti a különböző üzleti tevékenységeket, hanem tervezi, illetve koordinálja egy üzleti feladat vagy folyamat műveleteit és kiterjeszti mindezt a vállalat valamennyi területére. Napjainkban az ERP-rendszerek által nyújtott lehetőségek kihasználása a sikeres cégvezetés egyik jelentős eszközévé vált az átlátható és irányítható folyamatok, a versenyképesség, a szervezeti hatékonyság és működés, az erőforrások tervezése és kihasználása, a döntés előkészítés, a célok meghatározása, a szervezet

teljesítményének mérése, az új üzleti lehetőségek felismerése és kihasználása területén. Ez pedig elengedhetetlen az ügyfelek elvárásainak minél pontosabb mérésére és megismerésére, ezáltal testreszabott megoldások és szolgáltatások nyújtásával az értékesítés növelésére. (Hetyei, 2004)

Egy modern és hatékony vállalatirányítási rendszer ma már elengedhetetlen egy sikeres vállalkozás számára, hiszen az információ hatalom. Minél több adattal és információval rendelkezik a vállalat az ügyfeleiről, illetve a saját tevékenységét illetően, annál többféleképpen lesz képes mérni és elemezni ezeket. A következő évek izgalmas témája pedig a mesterséges intelligencia egyre nagyobb térhódítása lehet a vállalatok munkafolyamataiban.

4.1 SelExped vállalatirányítási rendszer

Az Airmax Cargo jelenlegi vállalatirányítási rendszere a Selester Kft. által létrehozott és fejlesztett SelExped nevű szoftver. A Selester Számítástechnikai Kft. 1993-ban alapított 100 % magyar tulajdonban lévő vállalkozás, melynek alapítója jelenleg is a cég ügyvezetője. A cég honlapja szerint a programot több, mint 30 éve fejlesztik és ajánlják minden olyan vállalatnak, ahol valamilyen formában megjelenik a szállítmányozás (legyen ez speditőr, fuvarozó, logisztikai szolgáltató).

Az Airmax Cargo jelen rendszerével talán az a legnagyobb probléma, hogy a különböző osztályok eltérő verziójú programot használnak, így a komplex, cégszintű adatok és információk kinyerése csak nehézkesen, manuális úton lehetséges. Ez pedig rengeteg időbe és energiába kerül a cég számára, illetve lényegében azt jelenti, hogy minden operációs osztály csak a saját megközelítéséből ismeri az ügyfelet, nem pedig a teljes vállalatnak a szemszögéből. Továbbá az értékesítési osztály CRM rendszerben dolgozik, melyhez az operációs kollégáknak nincs hozzáférése. A CRM az angol Customer Relationship Management szavak kezdőbetűiből adódik össze és ügyfélkapcsolat kezelést jelent. A fentiek eredményeképpen akár operációs, akár értékesítési oldalról nehéz egy-egy adott ügyfélről teljeskörű képet kapni és az osztályok közötti információ áramlás is leginkább csak manuálisan valósítható meg. Természetesen a cég igyekszik az ebből fakadó problémákat minimalizálni és különböző riportokkal, illetve kimutatásokkal támogatni a kollégák mindennapi munkáját. Ez azonban rendkívül emberi erőforrás és idő igényes feladat, ráadásul az osztályok közötti ellentéteket is nehezen hidalja át. Egy adott operációs osztály csak a saját szemszögéből ismer egy adott ügyfelet, nem rendelkezik olyan adatbázissal, amely megmutatná, hogy az aktuális ügyfél cég szinten mit jelent a vállalat számára. Ez pedig a különböző osztályok eltérő árazási stratégiáját is

befolyásolhatja. Az értékesítés az egyetlen, aki számára rendelkezésre áll az ügyfélről elérhető teljes kép. Ahogy említettem, a vezetőség (első körben az értékesítési vezető) támogatja a munkavégzést különböző riportokkal és kimutatásokkal, de a mindennapokban nem érhető el olyan felület a cég operátor és pricing kollégái számára, ahol „néhány kattintással” láthatnák a teljes potenciált egy-egy leendő vagy meglévő ügyfélről. Jelenleg ilyen információt csak az adott ügyfélhez tartozó értékesítési kapcsolattartó képes adni manuálisan bevitt email formájában. Ez az információ azért lenne rendkívül fontos, mert befolyásolja/befolyásolhatja az árképzési stratégiát. Gondoljunk egy olyan ügyfélre, amely nem csak egy osztállyal dolgozik a vállalatnál, hanem többel, vagy akár az összessel. Ebben a helyzetben az adott operációs csapat nem feltétlenül tud arról, hogy a megrendelő rajtuk kívül más osztállyal is dolgozik, így ott is termel hasznot. Így az ügyfél értékét csak a saját szemszögéből tudja értelmezni. Azonban a teljes kép birtokában az árképzésnél meghozható egy olyan döntés, amely eredményeként például az egyik szállítási modalitás megrendeléseit az átlagosnál alacsonyabb profitszinten vállalja el a cég, mert egy másiknál az átlagnál magasabb bevételt tud realizálni. Ezáltal mindkét szállítási típus megrendeléseit megszerezheti. Ehhez azonban elengedhetetlen, hogy mindenki számára elérhető legyen az információ.

A jelenlegi vállalatirányítási rendszer nem vagy nem megfelelően támogatja az információ áramlását és rendelkezésre állását a munkafolyamatokban érintett különböző osztályok és kollégák számára, megnehezítve, hogy átfogó képet kaphassanak az adott ügyfélről és minden elérhető információt mérlegelve tudjanak árajánlatot készíteni, vagy kapcsolatot tartani. A program hiányosságát áthidaló riportok és adatbázisok készítése – ahogy arra már többször utaltam – rendkívül időigényes folyamat az érintett munkavállalók számára. Az információ rendelkezésre nem állása lassítja és megnehezíti a döntési folyamatokat, probléma megoldásokat stb. A különböző osztályoknak emiatt szoros együttműködésben és állandó kölcsönös kommunikációban kell végeznie a feladatait. Ez pedig mindenki számára rendkívül időigényes feladat. A vállalat számára többek között ezért is fontos egy modern rendszer bevezetése, mellyel az adatok kinyerése és kezelése egyszerűsödhet mindenki számára.

4.2 Cargowise vállalatirányítási rendszer

A Cargowise egy komplex vállalatirányítási szoftver, amely első körben logisztikai vállalatok számára készül. A programot készítő vállalat a Wisetech Globan, amelyet Richard White és Maree Isaacs alapított 1994-ben. A rendszert 2014-ben hozták létre és mára már 43 globális szepitőr cég használja a mindennapjai során. A logisztikai műveletek egyetlen, globális adatbázisban történő központosítása elengedhetetlen az üzletmenet folytonossága, méretezhetősége és biztonsága szempontjából. Ennek az az oka, hogy egy vállalat nem tud felgyorsulni vagy újítani, ha eltéved az eltérő, költséges vagy nem biztonságos rendszerek összetett labirintusában. A CargoWise biztosítja a cégek számára a globális hálózat teljes átláthatóságát és könnyű hozzáférést a szükséges szállítmányadatokhoz anélkül, hogy a platformon kívül kellene dolgoznia a felhasználónak. Amennyiben mindenki ugyanabból az adatbázisból dolgozik, a kiindulási állomáson bevitt információ azonnal elérhetővé válik a célállomás számára is. Így egy szállítmányozó vállalat optimalizálhatja határokon átnyúló, szabályozási határokon és áruszállítási módokon átvélő műveleteit a program segítségével. A Cargo Wise egyetlen rendszerben képes megőrizni a teljes szállítmányadatot, miközben elérhetőséget kínál az összes kereskedelmi fél számára az ellátási lánc megfigyelésére és karbantartására – szabványos csatlakozókat, egyszerű állapotfrissítéseket és globális láthatóságot biztosítva – mindezt egyetlen platformról. Egy teljesen integrált, egyplatformos megoldás, ami azt jelenti, hogy nincs szükség konfigurációra, feltérképezésre vagy karbantartásra. És a rendszerbe ágyazott összes végponttól végpontig terjedő szállítási adatnak köszönhetően nem kell aggódnia a felhasználónak bármilyen további harmadik féltől származó platform csatlakoztatása (vagy fizetése) miatt. Hatékony saját kapcsolati hálózattal működik a rendszer, amely csomópontok ezreit vonja be, amelyek további kapcsolatok millióit hozzák létre – minden szállító, szállítványozó, szállító, tranzakcióban részt vevő minden fél, minden modul, minden földrajzi terület és minden technológia további csomópontokat hoz létre. A számos legitim adatforráshoz való hozzáférés révén a program fejlett gépi tanulási algoritmusai lehetővé teszik, hogy megalapozott döntéseket hozzon az azt használó vállalat, csökkentse a kockázatokat és reagáljon az ellátási lánc ingadozására. Az események a szállítások teljes életciklusa alatt folynak, automatikusan figyelmeztetve a felhasználókat, ha egy mérőföldkő elmulasztásra kerül, így már ekkor megtehetik a szükséges lépéseket, tanácsot adhatnak az érintett feleknek és megtervezhetik a váratlan eseményekre való válaszlépéseket.

A Cargowise program lényege, hogy az egész vállalatirányítási rendszert és a vállalat összes kapcsolódó folyamatát transzparenssé, illetve hatékonyabbá tegye ezáltal pedig az alkalmazottak munkáját egyszerűsítse. Ezt többek között úgy teszi lehetővé, hogy a vállalat minden osztálya (a különböző operációs részlegek, raktár, pénzügy, HR, marketing) egységesen ugyanabban a rendszerben fog dolgozni, továbbá minden csoportnak rendelkezésére fog állni a napi tevékenységéhez szükséges adat és információ). A különböző osztályok által használt adatok és riportok pedig valós időben elérhetőek lesznek. Természetesen ezt a megfelelő jogosultsági szintekkel és lépésekkel biztonságossá téve.

Az új vállalatirányítási rendszer szükségessé teszi, hogy a cégnél megtalálható folyamatokat a vezetőség és a csoportvezetők felülvizsgálják, átbeszéljék és szükség esetén újra gondolják.

A szolgáltatások folyamatának politikája lényegében azoknak a folyamatoknak a megtervezését és irányítását jelenti, melyek a szolgáltatás minőségének megítélésére, tehát a vevők elégedettségére lehetnek hatással. Kulcsfontosságú a szolgáltatások műveleti folyamatainak feltárása, pontos elemzése és modellezése. Ebben lehet segítségünkre a folyamatorientált marketing négy alapelve:

- A folyamatokat könnyen ellenőrizhető logikai lépésekké kell lebontani.
- A folyamatok különböző eredményekre vezető összes lehetséges műveletssorrendjét szükséges feltárni, tehát a legnagyobb változékonyságot kell alapul venni.
- A folyamatok kapcsolata szolgálja az igénybe vevők legnagyobb kényelmét.
- Kerüljenek meghatározásra a folyamatok legnagyobb megengedhető eltérések vagy tűrési szűkei. (Veres, 2009)

A folyamatok újra tervezésével hatékonyabb munkavégzés és ügyfélszolgálat érhető el, amely a jelenlegi piaci körülmények között elengedhetetlen. Mindemellett a korábbi esetleges hibákat is lehetőség nyílik kijavítani és megszüntetni. Fontosnak tartom, hogy tisztázva legyen minden munkafolyamat kapcsán az érintett kollégák feladatai és felelőssége. Ennek köszönhetően egyrészt minden munkavállaló mindennapjai egyszerűsödnek, másrészt, ha a feladatok és a felelősségi körök tisztázva és rögzítve lettek, a számonkérés is egyszerűsödik.

5. A Cargowise bevezetésének előnyei

Az Airmax Cargo 2022-ben döntött úgy, hogy megvásárolja a Cargowise programot és a terv szerint 2024 január 1-től fogja felváltani vele a korábban használt Selester nevű vállalatirányítási rendszerét. A váltásra való igényt több dolog is életre hívta, talán ezek közül a legfontosabb, hogy az évek alatt a vállalat hatalmas növekedésen ment keresztül az árbevétel és munkavállalói létszámot illetően. A működés sokkal összetettebb, komplexebb lett, a különböző osztályok feladatai és mindennapi rutinja részben elváltak egymástól és kihívást igényel az egymás közötti kommunikáció, illetve információ- és adatáramlás. Továbbá az új rendszer hivatott növelni a hatékonyságot. Itt első körben a munkavállalói hatékonyságról van szó, hiszen a Cargowise segítségével nem csak egy platform alá kerül az ügyfélkezelés, az árajánlatkészítés és az ügyfélről elérhető teljes adatnyilvántartás (beleértve az értékesítési, operációs, pénzügyi adatokat), hanem hosszabb távon az árajánlatkészítési és fuvarszervezési feladatokat is gyorsítani fogja. Ennek pedig az lesz az egyik következménye, hogy ugyanennyi munkavállaló több árajánlatot/fuvarszámot tud produkálni, ezáltal növelve a vállalat hatékonyságát új munkaerő felvétele nélkül.

Az évek alatt a munkavállalók száma rendkívüli mértékben megemelkedett, az idei évben már több, mint 140 ember dolgozik a cégnél. Egy ekkora létszámmal működő vállalatnál nagy hangsúlyt kell fektetni a különböző információk és adatok elérésére, illetve hozzáférhetőségére. A dolgozat következő részében négy mutatón keresztül fogom vizsgálni a Cargowise programban rejlő lehetőségeket az Airmax Cargo számára. Ezek pedig az információ áramlása, az osztályok közötti kommunikáció, a vállalati és az egyéni hatékonyság, illetve az árképzési lehetőségek lesznek. Értékesítőként teljes mértékben ügyfélközpontú a megközelitésem és arra fókuszálok, hogy a saját munkámban ezeket az új előnyöket hogyan tudom alkalmazni. Jelenleg a program bevezetése ott tart, hogy az operáció és a pricing már párhuzamosan dolgozik a SelExped és a Cargowise programban. Rögzítenek ügyfeleket, ajánlatokat stb. Az értékesítés november közepétől fogja a Cargowise által biztosított CRM rendszert használni, onnantól kizárólag ezen a felületen lehet rögzíteni az ügyfelekkel való kommunikációt, találkozókat, hívásokat stb.

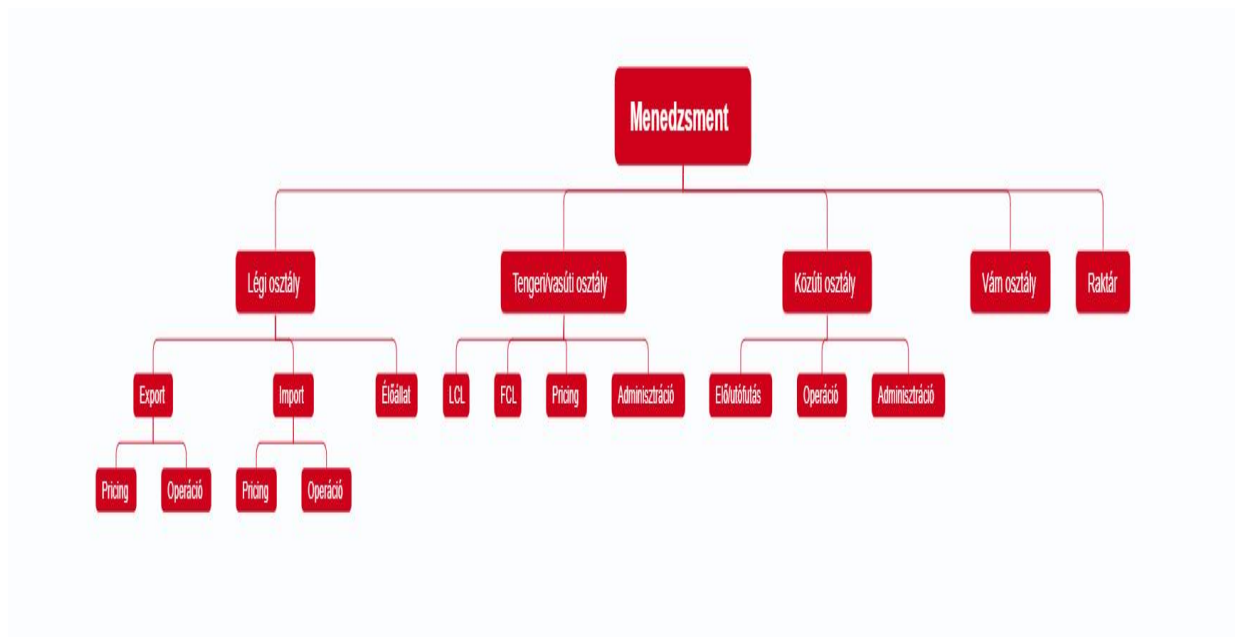
5.1 Információkezelés

Fontosnak tartom tisztázni, hogy miért is van ekkora szerepe a rendelkezésre álló adatoknak és információknak. Az információ az alapvető összetevője minden emberi tevékenységnek, összekapcsolja az emberi értelmet a környezettel, lényegében a tudás alapvető inputja. Kulcsfontosságú szerepet tölt be egy vállalat életében is, egyrészt a vállalati működés egyik erőforrása, másrészt szerepel cég tevékenységének eredményei között is, hiszen egy vállalat nem csak felhasznál, de ugyanakkor termel is információt. Ezáltal pedig az információ a vállalat működését integráló folyamatok összetevője. (Chikán, 2020)

Az információk felhasználását tekintve három egymással összefüggő területről beszélünk:

1. *Döntéshozatal:* A döntés fogalma elválaszthatatlan az információ fogalmától. a klasszikus definíciók is erre utalnak. Forrester (1961) szerint a döntés nem más, mint információk átalakítása akciókká, illetve Nemény (1971) szerint a döntés információk átalakítása információkká. Véleményem szerint Nemény megközelítése áll a legközelebb a valósághoz, hiszen egy döntés meghozatalához szükségünk van minden elérhető információra és ezután tudjuk megtenni a szükséges lépést, amely új információkat fog rendelkezésünkre bocsátani.
2. *A kommunikáció:* Amennyiben a vállalatra szervezeti koordinációs egységként tekintünk, akkor ahhoz, hogy a koordináció létrejöjjön, szükség a van a kommunikációra, azaz információcserére mind a vállalaton belül, illetve kívül egyaránt. A hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen, hogy minden szükséges információ azonnal rendelkezésre álljon és felhasználható legyen. Ennek az egyik megkerülhetetlen része, hogy a vállalat különböző szervezeti egysége között állandó és hatékony kommunikáció legyen megvalósítható.
3. *A folyamatok lebonyolítása:* Szintén rendkívül fontos, hogy a folyamatokban résztvevők feladata és felelőssége tisztázva legyen. A mindennapi működés megköveteli, hogy a cég belső folyamatainak érintettjei tisztában legyenek azzal, hogy mikor mi a teendő. (Chikán, 2020)

A korábbi vállalatirányítási rendszer nem tette lehetővé, hogy egy ügyfélről a cég adatbázisában elérhető minden információ egy platformon és egy időben rendelkezésre álljon, azonban az új program által ez már biztosított lesz. Így egyaránt fogja támogatni és egyszerűsíteni a döntéshozatalt, az osztályok közötti kommunikációt és a folyamatok lebonyolítását. Hogy miért is van szükség arra, hogy a különböző adatok hozzáférhetőek legyenek? Ehhez nyújthat segítséget a következő ábra.



4. ábra – Az Airmax Cargo szállítványozási osztályai, *forrás: saját készítés*

A fenti ábra hivatott bemutatni a cég különböző tevékenységű osztályok felépítését. A saját készítésű ábra leginkább az operációs egységek lebontását hivatott bemutatni, a vizsgálat szempontjából a többi osztály fontossága kevésbé indokolt. Látható, hogy kifejezetten sok különböző részből és csoportból tevődik össze a tevékenység. Gondoljunk bele, hogy egy egyszerű árajánlatkérés majd ajánlatkészítés és fuvarszervezés is több osztály együttműködésével jön létre, több kolléga közös munkájaként.

Jelenleg külön SelExped verziót használ a közúti-, a tengeri-, és a légi osztály. Ez azt jelenti, hogy az adott csoport különböző adatbázisból dolgozik, különböző információk alapján. Ez pedig rendkívüli módon megnehezíti az osztályok közötti adatáramlást és kommunikációt. A cégszintű, átfogó riportokhoz és kimutatásokhoz pedig rengeteg időre és energiára van szükség a vezetőség által.

A Cargowise rendszer bevezetése erre a problémára is megoldást kínálhat az információk rendelkezésre állásán keresztül. Az előzetes ígéretek alapján az új rendszerben való adatrögzítés után egy időben válik elérhetővé a cégek alapadatai, pénzügyi információi, mint például a fizetési feltételek, számlázással kapcsolatos adatok, illetve a számára küldött fuvarajánlatok és ezek eredményei.

5.2 Kommunikáció

Láthattuk, hogy a szervezet felépítése kifejezetten összetett, a munkavállalók száma széteszlik több osztályra, azonban az ügyfelek kiszolgálása során együttműködésre van szükség. Ennek elengedhetetlen feltétele az osztályok közötti hatékony kommunikáció. Itt természetesen nem csak arról van szó, hogy a kollégák elérjék egymást különböző kommunikációs eszközök és rendszerek segítségével, hanem a magas színvonalú ügyfélkiszolgáláshoz elengedhetetlen információkat hatékonyan tudják megosztani egymással. Ennek a vállalaton kívüli kommunikáció során is fontos szerepe van, hiszen egy ügyfél joggal várja el az értékesítési kapcsolattartójától, hogy a vele kapcsolatos összes történéssel és információval képben legyen. Ehhez pedig jelenleg elengedhetetlen a rendszeres egyeztetés a különböző osztályok között. A jelenlegi vállalatirányítási rendszerben nincs arra lehetőség, hogy az ügyféllel kapcsolatos különböző területű adatok és információk egy platform alatt rögzítésre kerüljenek. Minden fontosabb lépést, adatot, információt különböző excel táblázatokban, emailekben, riportokban, telefonhívásokon keresztül kell kommunikálni az osztályok között. Ez mindenki számára rendkívül időigényes, továbbá a szükséges adatok nem rögzíthetők, ezáltal nem is mérhetőek. Már pedig a különböző adatok mérése és ezekből történő következtetések levonása véleményem szerint elengedhetetlen egy vállalat életében.

A cargowise program megoldást kínálhat a „manuális” kommunikáció minimalizálására az osztályok együttműködése során. Hiszen, ha a szükséges adatokat lehetőség lesz rögzíteni, akkor nem lesz szükség ezek kommunikálására. Vegyünk egy igen egyszerű példát. Egy potenciális leendő ügyféltől érkezik az értékesítési osztályra egy árajánlatkérés. Az értékesítő továbbítja ezt a megfelelő osztály pricing csapatához, kiegészítve a cégről rendelkezésre álló információkkal együtt. Ebben az emailben van lehetősége felhívni a pricing csapat figyelmét az ügyfélben rejlő potenciálról, illetve adott esetben javaslatot az árképzést illetően stb. Azonban ezek az információk „elvesznek”, később nem vagy nehezen lehet őket elérni. Az új program felületén azonban az ügyfél adatlapján ezeket az információkat tárolni és visszakeresni is lesz lehetőség.

Osztály	Létszám (fő)
Közúti osztály	14
Légi (export, import, AOG, AVI) osztály	24
Tengeri és vasúti osztály	30
Raktár	26
Vám osztály	11
Pénzügy és kontrolling osztály	13
HR és minőségügy osztály	5
Értékesítés és marketing osztály	16
Vezérigazgatóság	2

1. táblázat – Az Airmax dolgozói létszáma, *forrás: saját táblázat*

A fenti táblázatból látható, hogy hogyan oszlik el a cég munkavállalóinak száma. Lényegében minden osztály egy különálló csapatot jelent, mely a napi munkavégzést a saját „mikro környezetében” végzi. Gondolhatunk rájuk úgy, mint egy saját kis vállalat az Airmax Cargo-n belül. Az értékesítési osztály minden osztállyal együttműködik egy-egy ügyfél szállítási folyamata során, azonban a különböző operációs osztályok között már nem ilyen gyakori a kommunikáció vagy az információcsere. Lényegében ők fogják össze a cég eltérő tevékenységeit az ügyfelek részére. A fenti kommunikációs lyukat hivatott áthidalni az új vállalatirányítási rendszer. Itt már lehetőség lesz arra, hogy néhány kattintással minden érintett fél számára elérhetővé váljon egy ügyfél teljes „history-ja”. Ez alatt azt értem, hogy lehívható lesz az adott cégről számontartott összes adat. Sajnálatos módon egyelőre csak a vezetés számára ismert a program kinézete, de a rendelkezésre álló előrejelzések alapján egy különböző előugró ablakokban válnak megtekinthetővé a következő információk:

- az adott cég alapvető céges adatai (adószám, cím, tevékenység stb.)
- értékesítési adatok (kapcsolattartó, elérhetőségek, CRM bejegyzések)
- ajánlatkérések (szállítási módozat, költség és eladási ár, eredmények)
- logisztikai információk (szállítási címek, speciális igények stb.)
- számlázással kapcsolatos információk (számlázási cím, fizetési feltételek stb)

Amikor már minden érintett osztály számára elérhető lesz minden szükséges információ egy-egy ügyfélről, sokkal hatékonyabban és precízebben lesz lehetőség ár képzési stratégiát alkotni és átgondolni egy cég értékét az Airmax Cargo számára.

5.3 Árképzés

A szolgáltatások értékesítése és árképzése véleményem szerint egy rendkívül összetett és bonyolult folyamat, mely során rengeteg egymással összefüggő tényező vizsgálata szükséges. A szolgáltatások során négy alapsajátosságot különböztetünk meg, melyet a HIPI-elv foglal össze. Az elnevezés a négy tényező angol elnevezésének összeolvasásából adódik.

1. *Heterogeneity / változékonyság:*

Nincs két ugyanolyan szolgáltatás, hiszen térben és időben eltérő. Ennek legfőbb oka, hogy a szolgáltatási tevékenység emberi közreműködéssel történik, ezáltal pedig a szolgáltatást végző személy szerepe meghatározó. Ahogy két különböző ember nem képes ugyanazt a szolgáltatást nyújtani, ugyanaz az egyén sem képes kétszer teljesen ugyanazt a szolgáltatást nyújtani. Mindemellett a befogadó oldal megítélése is szubjektív, hiszen mindenki mást vár egy szolgáltatástól, így a kapott eredmény megítélése is eltér egymástól. (Kopcsay, 2014)

A szállítmányozási iparágban talán kiemelten fontos, hogy tisztában legyünk az ügyfelek egyéni igényeivel és megoldást tudjuk kínálni azokra. Az Airmax Cargo tevékenysége során az ügyfélkiszolgálás közben több osztály munkavállalója is hozzájárul a szolgáltatás milyenségének megítéléséhez. A megrendelő találkozik az értékesítés és az operáció szolgáltatásával egyaránt és a kettőből adódó tapasztalatai alapján fogja megítélni a teljes képet. Sőt, ha ez nem lenne elég a tevékenységet lebonyolító partnerek szolgáltatása tovább értékesített szolgáltatás, tehát nem kizárólag a vállalaton belülről adódó input befolyásolja a szolgáltatás színvonalát, hanem a cégen kívüli különböző alvállalkozók inputja egyaránt. Ebből adódóan pedig láthatjuk, hogy egy ilyen sok érintettet felsorakoztató, komplex szolgáltatás értékesítése milyen rendkívül bonyolult folyamat.

2. *Intangibility / megfoghatatlanság:*

Itt egyszerűen arról van szó, hogy a szolgáltatást nem lehet kipróbálni, az érzékszerveinkkel megvizsgálni, nem érhető el áruminta vagy összehasonlítási lehetőség a vásárlást megelőzően. Ehhez meg kell tapasztalni, át kell élni, igénybe kell venni. Ezáltal pedig a vevő nagyobb kockázatot kénytelen vállalni. A megfoghatatlanságból az is következik, hogy a szolgáltatást nem vagy nagyon nehezen lehet reklámokban bemutatni a maga valójában, így fontos szerepe van a referenciának és a „szájhagyománynak”. (Kopcsay, 2014)

A szállítmányozásban hatványozottan érvényes az, hogy a vevő nagyobb kockázatot vállal egy új szolgáltató partnerrel való együttműködéssel. Hiszen a megrendeléstől a lebonyolításig tartó idő akár több hónapot is jelenthet és út közben már nem tud módosítani vagy elállni a megrendeléstől. Az Airmax Cargo büszke arra, hogy ügyfelei számára mindig magas

színvonalú szolgáltatást nyújt, törekedve a kiváló ár-érték arányra. Talán ennek is köszönhető, hogy a piacon való megítélése rendkívül pozitív.

3. *Perishability / romlékonyság:*

A szolgáltatásokra jellemző, hogy nem lehetséges készletezni vagy raktározni azt, az el nem adott szolgáltatás elvész. Természetesen ez a sajátosság kevésbé okoz gondot, ha az ellátás folyamatos és egyenletes. Azonban a holtszezonban tapasztalható kereslet csökkenés felhasználatlan kapacitást, illetve a csúcs szezonban realizálódó kereslet többlet pedig szűkös kapacitást jelenthez. (Kopcsay, 2014)

Ez a sajátosság szintén jellemző lehet egy szállítmányozó vállalatra, hiszen szinte minden iparágnak megvannak a maga hullámvölgyei. Az Airmax Cargo ugyanakkor rengeteg iparágban tevékenykedő ügyfélkörrel rendelkezik, így ezek a hatások kevésbé vannak hatással a működésére. Természetesen ettől függetlenül általánosságban kijelenthető, hogy a nyári időszakban a szabadságolások miatt kevesebb megrendelés érkezik, illetve az év végén felerősödő kereslet tapasztalható.

4. *Inseparability / elválaszthatatlanság:*

A szolgáltatások értékesítése és létrejötte egy időben történik, a termelése és a fogyasztása összefonódik, egymástól nem elválasztható. (Kopcsay, 2014)

Ez azt jelenti, hogy a megrendelő csak a szolgáltatás igénybevételének pillanatában tud véleményt alkotni, utólag pedig nem tud elállni a megrendeléstől. A vállalat szolgáltatásait értékesítve számos alkalommal találkozik az ember azzal a jelenséggel, hogy a leendő ügyfél nem meri vagy hajlandó kipróbálni a cég által nyújtott szervizt, mert a korábbi partnerével elégedett és nem nyitott az együttműködésre. Hasonlóan sokszor lehet tapasztalni ennek az ellenkezőjét, amikor is valamilyen szolgáltatásbéli elégedetlenség miatt nyitott az együttműködésre.

A fentiekén kívül a szolgáltatások árképzésének során rengeteg további szempontot kell megvizsgálni. Kiindulva abból, hogy az Airmax Cargo minden szállítási típusát tekinthetjük különböző szolgáltatásnak, az árképzés módszere, illetve a profit nagysága is eltérő lehet akár osztályonként. Igazság szerint azok az ügyfelek, melyeknél kizárólag az egyik vagy másik szállítási típus igénybevétele valósul meg, nem igényelnek különösebb stratégiát. A „fejtörést” azok a megrendelők jelenthetik, ahol több szállítási módot vesznek igénybe, így az árképzési stratégiának is összefüggőnek kell lennie. A Cargowise pedig pontosan ezen a területen tud támogatást adni a különböző osztályok munkavállalói számára. Hiszen mi is az alap felállás? Az értékesítés minél több új üzletet szeretne szerezni, az operáció számára pedig minél több sikeres fuvarfeladat lebonyolítása a cél. Az itt tapasztalható ellentét abból adódik, hogy míg

egy új ügyfél megszerzése sokkal több befektetett energiát jelent, addig egy jól ismert, visszatérő megrendelő igényei már ismertek, kisebb erőforrásból is kiszolgálható. Az új rendszerben rendelkezésre álló információk alapján mindkét osztály számára elérhetővé válik az adott ügyfél Airmax Cargonál realizált és elérhető értéke. Ez azt jelenti, hogy az egyik oldalról minden kétséget kizáróan elérhető adat lesz a megnyert/elvesztett üzletek aránya, illetve az ügyfél teljes „költése”, míg a másik oldalról láthatóvá válik, hogy mekkora potenciál realizálható még az adott ügyfélből. Ez pedig nagyon leegyszerűsítve azt jelenti, hogy mérhetővé válik az eddig befektetett energia, illetve az, hogy az eddigieken kívül érdemes-e továbbit befektetni. Az új rendszer által biztosított adatokból kinyerhető információk és elemzések tárháza egyszerűen fantasztikus, vegyünk néhány példát a lehetőségekre:

1. Ajánlatkérésekből kinyerhető elemzések:

Minden osztály számára elérhető lesz az adott részlegre befutott ajánlatkérések és kiadott ajánlatok aránya. Jelenleg nincs ilyen kimutatás. Továbbá elérhető lesz az adott részleg által megnyert és elvesztett ajánlatok aránya. Jelenleg elérhető egy manuálisan előállított excel táblázat erre a célra, de ez részlegenként eltér, illetve idő- és energiaigényes a vezetése. A megfelelő adatok rendelkezése állása lehetőséget fog biztosítani arra, hogy a megfelelő gyökérokok kielemezése után változtassunk az árképzési stratégián, profin szinten stb. Ezáltal pedig lehetőség lesz az adott részleg, illetve a cég sikerességét növelni. Az ajánlatokat tekintve nem csak azt lesz lehetőségünk vizsgálni, hogy „házon kívül” milyen sikerességgel dolgozunk, egyszerűen mérhető lesz az osztályok, továbbá az egyének sikeressége is.

2. Megrendelésekből kinyerhető elemzések:

A megbízások darabszámának vizsgálata is izgalmas új területnek ígérkezik. Itt lehetőségünk lesz megvizsgálni, hogy adott megrendelőnél melyik szolgáltatásunk mennyire versenyképes, milyen trendek figyelhetők meg az együttműködésben (egyenletes, hullámzó). A programban az előzetes ígérek szerint lehetőség lesz különböző automatizmusok beállítására is, így, ha mondjuk a megrendelések darabszáma egy bizonyos szint alá csökken egy ügyfélnél, jelzést kap a hozzá tartozó értékesítő, így valós időben tud egyeztetni a partnerrel. Ezáltal pedig lehetőség lesz az esetleges ügyfélvesztés előtt megfelelő lépéseket tenni. Jelenleg rendelkezésre áll egy nem valós időben elérhető manuálisan szerkesztett táblázat erre a célra, de a rendelkezésre álló adatok nem teljeskörűen megbízhatóak, illetve előrejelzésre nem alkalmasak, inkább csak utólagos trend vizsgálatra.

3. Profit adatokból kinyerhető elemzések:

További izgalmas terület a vállalat különböző osztályai által megtermelt profit. Egy vállalat létezésének a legalapvetőbb célja a profitszerzés és a megszerezhető profit maximalizálás. Emiatt

is rendkívül fontos, hogy a megtermelt profit mértékét mérni tudja. Az új rendszer által lehetőség lesz szállítási típusonként, ügyfelenként, kapcsolódó operációs kollégánként mérni a megtermelt hasznot.

5.4 Hatékonyság

Ahhoz, hogy a hatékonyságot növelni tudjuk, fontos tisztázni, hogy mit is jelent maga a fogalom.

Egy vállalat alapvető célja, hogy eredményt érjen el és profitot termeljen. Ennek mértékét pedig a hatékonyság, a jövedelmezőség, az eredményesség, a versenyképesség, a termelékenység és a nyereség fogalmával lehetséges meghatározni. (Nábrádi – Pető, 2004)

Az eredményre tekinthetünk könyvelési fogalomként, amely az árbevétel és a ráfordítás különbségeként értelmezhető. $\text{Eredmény} = \text{Árbevétel} - \text{Ráfordítás}$. (Huszi, 1996)

Eredményességen az elért eredményeknek a kitűzött célokhoz való viszonyát értjük. $\text{Eredményesség} = \text{Eredmények} / \text{Célok}$. (Gyergyák – Bende-Szabó, 2002)

A termelékenység az egységni alkalmazott inputra jutó kibocsátás. $\text{Termelékenység} = \text{kibocsátás} / \text{input}$. (Nábrádi – Pető, 2004)

A hatékonyság általában azt jelenti, hogy egységni ráfordítással mennyi érték állítható elő. $\text{Hatékonyság} = \text{Érték (eredmény)} / \text{ráfordítás}$.

Az Airmax Cargo vállalatirányítási rendszerének, ezáltal munkavállalóinak hatékonyságának mérését többféle megközelítésben is lehetséges mérni. Fontos megkülönböztetni, hogy más-más osztály munkásságát más-más mutatóval mérhetjük.

- *pricing csapat:*

Kiadott ajánlat / fő, illetve nyertes / vesztes ajánlatok aránya. Itt lehetőség lesz vizsgálni az adott osztályok eredményességét, illetve természetesen az egyének sikerességét egyaránt a kiadott és megnyert ajánlatok arányát illetően.

- *operációs csapat:*

Kezelt ügyfél / fő, lebonyolított szállítás / adott időszak, profit / szállítás. Itt lehetőség lesz megvizsgálni, hogy melyik osztály mennyi szállítás bonyolít, milyen profittal dolgozik, illetve csapaton belül milyen arányban oszlanak el a leszervezett szállítások.

- *értékesítési csapat:*

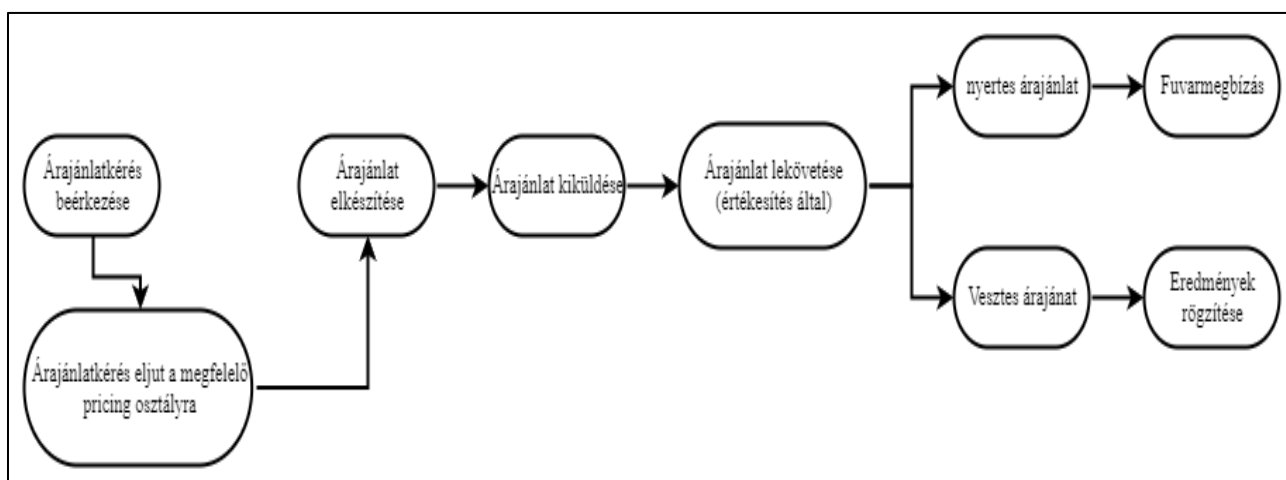
Kezelt ügyfél / fő, profit / adott időszak. Itt lehetőség lesz mérni, hogy adott értékesítő adott területen jelenleg hány ügyfelet kezel, hány potenciális megszerzendő jelölt van még stb.

A cargowise adatbázisának segítségével lehetőség lesz különböző hatékonysági mutatók kimutatására és a köztük lévő összefüggések elemzésére. Mindezt pedig manuálisan előállított riportok és külön munkaerő bevonása nélkül. Rendkívül fontos, hogy az adatokat lehetőség lesz ügyfélre bontva értelmezni, ezáltal pedig könnyedén mérhető lesz a hozzá kapcsolódó ajánlati sikeresség, profit szint stb. A hatékonyság növelése és az információk rendelkezésre állásával lehetőség lesz a még magasabb színvonalú ügyfélszolgálatra, az erőforrások kihasználásának optimalizálására ezáltal pedig a megtermelt profit növelésére.

Közút	Tengeri/vasúti LCL	Tengeri/vasúti FCL	Légi export	Légi import
Kiadott ajánlatok száma egy főre bontva (SelExped)				
12	9	8	7	7
Közút	Tengeri/vasúti LCL	Tengeri/vasúti FCL	Légi export	Légi import
Kiadott ajánlatok száma egy főre bontva (Cargowise)				
20	15	15	12	12

2. táblázat – Egy főre jutó ajánlatok száma, *forrás: saját táblázat*

A táblázat adatait a cégnél található adatok és információk alapján készítettem és két általam választott hónap átlagolt számai szerepelnek benne. Tekintve, hogy az új vállalatirányítási rendszer még nincs bevezetve, így a táblázat második részében szereplő adatok indikatív jellegűek, kiindulva abból, amit a program készítői és a vezetőség egyeztettek.



5. ábra – Árajánlatkészítés folyamata, *forrás: saját készítés*

A célom azonban, hogy szemléltessem, hogy az új rendszer milyen mértékben növelheti a munkavállalók hatékonyságát és véleményem szerint a fenti adatokból egyértelműen látható ez. A számokból látható, hogy a bevezetést követően az egy főre jutó kiadott ajánlatok száma nagyságrendileg megduplázható. Mindemellett fontosnak tartottam megmutatni, hogy nagyon leegyszerűsítve, hogyan néz ki a folyamat az ajánlatkérés beérkezése és kiadása között, illetve ez milyen eredménnyel zárulhat. Ezt hivatott bemutatni a fenti ábra.

Hogy mit is jelent a vállalat számára az ajánlat kiadás hatékonyságának növelése, az alábbiakban foglalnám össze:

- *ajánlatok mennyiségének növelése:* Talán a legeggyértelműbb változást a kiadott árajánlatok száma jelenti. Ez nem csak azért fontos, mert a jelenlegi munkaerő kapacitás közel dupla mennyiségű munkát képes elvégezni, hanem azért is, mert így lehetőség nyílik még több ügyfél kiszolgálására, ezáltal pedig a megtermelt profit növekedésére. Mindehhez pedig nem szükséges újabb munkaerőforrást igénybe venni.
- *ajánlatok minőségének növelése:* A második fontos tényező az ajánlatok minőségének, pontosságának növelése. Kiindulva abból, hogy a „megtermelt” ajánlatokra szánt idő redukálódik, következtethetünk arra, hogy a jelenlegi ajánlatokat sokkal alaposabban, részletesebben lesz lehetőség megalkotni. Ez jelentheti azt, hogy egy-egy adott viszonylatra több lehetőséget tudunk megvizsgálni több megoldási javaslatot nyújtva ügyfeleink számára.
- *anyagi ráfordítás:* Szintén rendkívül fontos tényező a hatékonyság által realizált költségcsökkentés, illetve költségoptimalizálás. Itt nem pusztán arról van szó, hogy a jelenlegi munkaerő kapacitás költségei nem növekednek, hanem inkább arról, hogy a meglévő létszámot várhatóan hosszabb ideig nem szükséges növelni. Ez pedig hatalmas megtakarítást jelent a vállalat számára.

A cargowise várható legfőbb előnyei a következők:

- *biztosítja a transzparenciát:* Lehetővé teszi, hogy a vállalat minden munkavállalója naprakész és értékes információkat és adatokat szerezzen. Továbbá egyszerűsíti a különböző folyamatokat vállalaton belül, tehermentesítve a munkavállalókat és vezetőséget. Az adatok rögzíthetőek, elérhetőek és mérhetőek lesznek, ezáltal rendkívül értékes elemzéseket és kimutatásokat kínálva a munkavállalók és a vállalat számára.
- *növeli az osztályok hatékonyságát:* Növeli a hatékonyságot, ezáltal pedig javítja a cég működését, költséget csökkent, profitnövekedést eredményez. Segíti megismerni és elemezni az ügyfelek igényeit, lehetővé téve a testreszabott megoldások nyújtását.

- *csökkenti osztályok közötti ellentétet:* Azáltal, hogy egy ügyfélről a „teljes kép” hozzáférhető lesz nem csak az értékesítés, de a vállalat összes osztálya számára, lehetővé teszi a közös árazási és ügyfélszerzési stratégiák lehetőségét. Ezáltal csökkentheti az osztályok között fennálló érdekellentétet.
- *csökkenti az adminisztrációt:* Az egységesített törzsadatbázissal csökkenti az adminisztrációs terheket, a közös felhasználói felülettel pedig biztosítja, hogy egy adott ügyfelet vagy adatot csak egy alkalommal kelljen rögzíteni és a vállalat minden osztálya számára megtalálható legyen.
- *növeli az eredményességet:*

Összességében kijelenthetjük, hogy a vállalatirányítási rendszer váltással a cégvezetés nem csak a hatékonyságot és a versenyképességet lesz képes növelni, ugyanakkor rendkívüli mértékben növelni tudja az adatbázisban tárolható információk mennyiségét és értékét, végezetül pedig enyhíteni a munkavállalókra nehezedő adminisztrációs terheket, egyúttal minimalizálni az osztályok közötti kommunikáció mennyiségét, ugyanakkor növelni annak minőségét és az együttműködést. Ugyan az értékesítési osztály lesz az utolsó, ahol bevezetésre kerül a program, mégis rendkívül izgalmasnak ígérkezik az új rendszer használata. Személy szerint mindig is úgy képzeltem el egy év értékelő megbeszélést egy ügyféllel, hogy egy laptop vagy tablet segítségével az ügyfelem számára be tudom mutatni az éves együttműködésünket különböző diagramok és adatok segítségével. Átnéznénk és elemeznénk a teljes éves adatokat, ezáltal egy sokkal mélyebbre nyúló, szakmaibb alapokon nyugvó kapcsolattartás válna elérhetővé. Az új program bevezetésével mindez most elérhetővé válik, hozzásegítve az Airmax Cargo-t, hogy ismét kiemelkedhessen a versenytársai közül.

6. Összefoglalás

Diplomadolgozatom céljával azt tűztem ki, hogy egyrészt bemutatom az Airmax Cargo Budapest Zrt. új vállalatirányítási rendszer bevezetésének okait és folyamatát, másrészt pedig bebizonyítom, hogy ezzel a váltással a vállalat nem csak megkönnyíti a mindennapi folyamatait, illetve munkavállalóinak a munkavégzését, ugyanakkor nagy mértékben képes lesz a saját hatékonyságát is növelni, ezáltal pedig versenyelőnyhöz jutni a piacon fellelhető versenytársaihoz képest.

Dolgozatom első, bevezető részében összefoglaltam a témaválasztásom okait és aktualizálását, illetve ismertettem a hipotézisemet és a vizsgálatom módszereit. Kitértem arra, hogy miért választottam ezt a témát, illetve, hogy milyen módszerrel fogok vizsgálni és hogyan fogom prezentálni a kapott eredményeket.

A dolgozat második részében röviden ismertettem a logisztika és a szállítmányozás kialakulását, illetve az iparág sajátosságait a szakirodalom segítségével.

Munkám harmadik fejezetében bemutattam munkahelyem, az Airmax Cargo megalapítását, illetve, hogy azóta mivé nőtte ki magát. Továbbá részletesen ismertettem a főbb szolgáltatásokat és szállítmányozási módokat. Kitértem ezek előnyeire és hátrányaira, illetve jogi szabályozására. A célom az volt, hogy átfogó képet tudjak adni a szállítmányozás világáról, illetve egy ilyen tevékenységű vállalat működéséről, munkafolyamatairól és sajátosságairól.

A negyedik részben vizsgáltam meg a vállalatirányítási rendszerek jelentőségét általánosságban, illetve ismertettem az Airmax Cargo jelenlegi, továbbá leendő rendszerét. Megvizsgáltam mindkettő sajátosságait esetleges hiányosságait.

A dolgozat ötödik részében ismertettem az elemezni kívánt hipotézist, mi szerint az Airmax Cargo új vállalatirányítási rendszere növeli fogja a cég hatékonyságát, ezáltal pedig nem csak költséget csökkent és optimalizál, de magasabb színvonalú ügyfélszolgálatot tesz lehetővé, amely pedig profitnövekedést eredményezhet. Munkám során négy tényezőt vizsgáltam meg közelebbről, a rendszerek által elérhető információkat és adatokat, az osztályok közötti kommunikációt és információáramlást, az osztályok hatékonyságát és árképezését. Az információs adatbázis kapcsán szemléltettem, hogy a jelenlegi rendszerrel és munkafolyamatokkal milyen eredménnyel és módszerrel van lehetőség az adatok nyilvántartására és elemzésére, illetve, hogy az új program hogyan fogja segíteni ezt. Megmutattam, hogy az egy platform alá rögzített adatok elképesztő értékét néhány példán keresztül, melynek segítségével szemléltetni tudtam a későbbiekben elérhető elemzéseket és

kimutatásokat. Szemléltettem, hogy a jelenlegi információáramlás és osztályok közötti kommunikációs kényszer hogyan kerül minimalizálásra és egyszerűsítésre az új vállalatirányítási rendszer megoldásaival. Vizsgáltam a vállalat egyes osztályainak a hatékonyságát a jelenlegi rendszer lehetőségeivel, illetve a bevezetésre kerülő új rendszer várható eredményességével egyaránt. A rendelkezésre álló információk alapján szemléltettem az ajánlatkiadások hatékonyságának növelésének mértékét, illetve az ennek köszönhető színvonal növekedésben rejlő potenciált. Az árképzés vizsgálata során bemutattam, hogy milyen lehetőség rejlik az új program segítségével a sikeresség és eredményesség növelésében. Részleteztem a jelenlegi vállalatirányítási program hiányosságait és problémáit párhuzamba állítva az új szoftver megoldásaival ezekre. Sajnálatos módon, mivel a program csak a jövő évben kerül bevezetésre, így minden kétséget kizáró eredményt, egy esetleges későbbi vizsgálat hozna. Jelen dolgozat értékezésében és elemzésében a rendelkezésre álló információk alapján készített adatok és számítások szerepelnek, melyek – véleményem szerint – bizonyítani tudják a hipotézisem helyességét.

Egy vállalat működése során rendkívül fontos a megfelelő vállalatirányítási rendszer és infrastruktúra használata, illetve, hogy a folyamatait és emberi erőforrását folyamatosan monitorozva és szükség szerint megújítva legyen képes igénybe venni a hatékonyság és profitszerzés maximálizálása érdekében. A szolgáltatási szektorban különösen fontos, hogy a cég az ügyfelei igényeit leginkább kielégíteni képes módon végezze tevékenységét és megfelelő információkkal rendelkezzen a mikro és makro környezetét tekintve egyaránt. Napjainkban az információ jelenti a hatalmat, a szállítmányozási iparágban pedig a COVID járványt követő években egy rendkívül erős és tartós versenyhelyzet alakult ki a résztvevő cégek között, mely elengedhetlenné teszi annak szükségét, hogy egy vállalkozás naprakész és valid adatokkal és információkkal rendelkezzen a saját működését illetően. Az Airmax Cargo a Cargowise vállalatirányítási rendszer megvásárlásával a saját jövőjébe fektetett, hiszen ennek a programnak a segítségével nagymértékben lesz képes növelni a munkavállalóinak a hatékonyságát, ezáltal pedig a saját eredményességét egyaránt. A szállítmányozási iparágban tapasztalható rendkívüli mértékű versenyben egy jelentős lépést tesz a cég abba az irányba, hogy megszerzett ügyfeleit képes legyen megtartani, a megszerzendő potenciális újakat pedig hatékonyabb módszerrel tudja megszerezni.

7. Irodalomjegyzék

Szakirodalom:

- Barlai R. - Kővágó Gy. (2004): Krízismenedzsment, kríziskommunikáció, Századvég Kiadó, 400. o.
- Chikán A. (2020): Vállalatgazdaságtan, Akadémiai Kiadó, 616. o.
- Erdélyi K. - Nikischer J. - Tátrai A. (2002): Nemzetközi szállítmányozás 1., Magyar Közlekedési Kiadó, 205. o.
- Fári J. - Mihály Gy. - Horváth Zs. (2002): Nemzetközi szállítmányozás 3., Magyar Közlekedési Kiadó, 113. o.
- Forrester J. (1961): Industrial Dynamics, M.I.T. Press, 464. o.
- Dr. Gyergyák F. – Dr. Bende-Szabó G. (2002): Általános közigazgatási ismeretek, Magyar Közigazgatási Intézet, 132. o.
- Hetyei J. (2004): ERP rendszerek Magyarországon a 21. században, Computerbooks Kiadó, 650. o.
- Horváth A. - Karmazin Gy. (2014): Nemzetközi közúti árufuvarozás és szállítmányozás, Akadémiai Kiadó, 168. o.
- Husztai E. (1996): Banktan, Tas Kiadó, 428. o.
- Kopcsay L. (2014): A marketingcsartorna menedzselése, Akadémiai Kiadó, 264. o.
- Koszonits L. - Potocska J. - Pozsgai Gy. (2002): Nemzetközi szállítmányozás 2., Magyar Közlekedési Kiadó, 121. o.
- Körmendi L. - Pucsek J. (2008): A logisztika elmélete és gyakorlata, Saldo Zrt., 216. o.
- Lengyel Z. (2011): Pretoriánusok kora - A magyar válság kezelése, Kalligram Könyvkiadó, 271. o.
- Dr. Magyary I. (2005): Szállítmányozási ismeretek, Kézirat, 192. o.
- Nábrádi A. – Pető K. (2004): A különböző szintű hatékonysági mutatók (tanulmány), 21. o.
- Nemény V. (1973): Gazdasági Rendszerek Irányítása, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 365. o.
- Reketye G. (2007): Kisvállalati marketing, Akadémiai Kiadó, 202. o.
- S. Fink (2000): Crisis Management, Authorhouse, 248. o.
- Soros Gy. (2008): Scholar Kiadó, 205. o.

Szatmári F. (2004): Integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP) és a controlling informatikai támogatása (OLAP technológiák) Budapesti Gazdasági Főiskola, 36. o.

Szegedi Z. - Prezenszki J. (2003): Logisztikamenedzsment, Kossuth Kiadó, 474. o.

Veres Z. (2009): A szolgáltatásmarketing alapkönyve, Akadémiai Kiadó, 578. o.

Egyéb irodalom

<https://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0143&from=HU> Letöltve: 2023.09.11
2023.09.12

<https://www.nejm.org/doi/10.1056/NEJMoa2001017> Letöltve: 2023.09.12

<https://www.statista.com/statistics/254875/third-party-logistics-revenue-size-by-region/>
Letöltve: 2023.09.13

<https://www.cargowise.com/> Letöltve: 2023.10.11

<https://www.cosmoconsult.hu/vallalatiranyitasi-rendszer-erp-rendszer/> Letöltve: 2023.10.22

<https://vallalatiranyitasi-rendszer.hu/vallalatiranyitasi-rendszer-jelentes/> Letöltve: 2023.10.22

<https://www.selester.hu/index.php/hu/selexped-szoftverek-szallitmanyozashoz-raktarozashoz-es-kereskedelemhez> Letöltve: 2023.10.22

8. Mellékletek

1. számú melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: A logisztikai iparág mérete 2018-2028-ban9. oldal
2. ábra: A szállítmányozási piac globálisan 12. oldal
3. ábra: Az Airmax Cargo szervezeti felépítése 15. oldal
4. ábra: Az Airmax Cargo szállítmányozási osztályai37. oldal
5. ábra: Árajánlatkészítés folyamata44. oldal

2. számú melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Az Airmax dolgozói létszáma39. oldal
2. táblázat: Egy főre jutó ajánlatok száma.....43. oldal

Konzultációkon való részvétel igazolása

A hallgató neve:

Boltuzits Ádám

A belső konzulens neve és beosztása:

Lehota Zsuzsanna

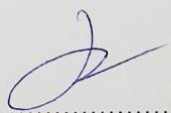
A témát kiadó önálló oktatási szervezeti egység neve:

Nevezett hallgató a 2023/2024 tanévben a szakdolgozat készítésével kapcsolatos konzultációkon rendszeresen részt vett. Az elkészített dolgozatot

Egy vállalat logisztikai folyamatainak vizsgálata – Az Airmax Cargo új vállalatirányítási rendszerének bevezetése

címmel bemutatta. A dolgozatnak a Záróvizsgához kapcsolódó bírálati eljárásra való beadásával egyetértek.

Gödöllő, 2023. 10. 31



Lehota Zsuzsanna