

Mélyinterjúmat Fári Jánossal készítettem, aki a Nijhof-Wassink Kft. branch menedzsere 2021 szeptembere óta.

A mi tevékenységünk az egyrészt nemzetközi, másrészt a belföldi. A nemzetközínél sokkal kevesebb információnk van illetve ráhatásunk, mert az értékesítés, az elszámolások, a számlázás, az összes ügyfélkapcsolat nem nálunk van, hanem az anyavállalatnál. Ottani üzleti információkat annyira nem tudok mondani, nagy általános dolgokat igen, de mondjuk például, hogy ott most lett-e új ügyfél, vagy nem. Amiben jobban tudok segíteni, az inkább a belföld, tehát a takarmányszállítással kapcsolatos információk.

Tapasztaltak-e nehézségeket a fuvarozási volumen oldaláról ezalatt az időszak alatt? (2020-2022)

Nehéz megítélni, mert olyan mértékű csökkenésünk nem volt, amit így egyértelműen erre lehetne fogni. Sőt, én azt gondolom, hogy most a számomra 2021, amikor elkezdtem itt dolgozni, az egy ilyen lefutott év volt, tehát nem tudok rá mit mondani, de 2022-ben szerintem egyébként már több volt a volumen, mint 2021-ben. Tehát, most így nincs mire nagyon ráfogni, hogy emiatt lenne visszaesés őszintén szólva. Például a mi tevékenységünket sokkal jobban befolyásolják az állatoknak a betegségei. Tehát mondjuk egy madárinfluenza vagy egy sertéspestis vagy nemrég volt ez a száj és körömfájás, ezek sokkal érzékenyebben érintenek minket, mint ahogy például a Covid. Jó, a covid is érintett, csak ugye máshogy, az a dolgozókkal kapcsolatos. Mindenféle intézkedések, meg problémák, meg korlátozások. De magát az üzletet, a volumeneket inkább ezek az állatokkal kapcsolatos problémák vagy betegségek.

2022-ben nagyon kevés vontató állt forgalomba, ugyanis mi Volvo kamionokat használunk, és nem tudtak szállítani a chip hiány miatt. Tehát az ellátáslánc-beli problémák gyűrűztek. Töredékét tudták leszállítani, mint ami be volt tervezve. Ennek következtében nem tudtunk úgy bővülni, ahogy szerettünk volna és még a járműparkunk is öregedett. Ennek a vonzata pedig az, hogy a javítási költségek is megnöttek.

Említette, hogy a munkaerővel kapcsolatban voltak nehézségek 2020-2024 között. Ezalatt mit értett?

Leépítés a Covid miatt nem volt, inkább a szervezéssel kapcsolatos problémák voltak.

2020-2024 között bővült az állomány. 2021-ben nagyjából 80-85 sofőrünk volt, most, 2024 év végére pedig 100-an vannak, plusz az irodai szellemi munkatársak. Irodai munkavállalóknál voltak nagy hullámvölgyek, nehézségek az 5 év alatt sajnos, de most már fix a csapat. A szervízbe is 2 új szerelőt vettünk fel 2024-ben. Tehát én azt mondom, hogy nem ugrásszerű a bővülés, de szinte folyamatos. 2022 volt a legnehezebb év a fluktuáció miatt. Rendszerint 4-5 sofőr hiány volt, illetve az iroda sem volt biztos.

Változtattak valamit, hogy megtartsák a munkavállalókat? Ha igen, akkor mit?

Először is, igyekeztünk jobban szűrni az interjú alatt. A másik pedig, hogy a körülményeket igyekeztünk javítani. Egyrészt azt éreztük, hogy korábban jó pozícióban volt a Nijhof-Wassink Kft. bér szempontjából, mondjuk 5-10 évvel ezelőtt. 2021-ben sokat romlott ez a pozíció, így kicsit újra kellett szervezni az egészet. Összeállítottunk egy jó bérszerkezetet, bevezettünk bónuszrendszert, ami meg azért jó, mert rengeteg pluszt ad az alapbérhez. Persze ehhez kell teljesítmény. Plusz juttatásnak bevezettük az egészségbiztosítást. Emellett persze nagyon fontos szerepet játszott az, hogy a meglévő munkavállalókat megtartsuk.

Milyen intézkedéseket kellett hozni a Covid időszak alatt? (2020-2022)

Intézkedéseket kellett természetesen meghozni, mert például a sofőrök esetében a telepekre nem tudtak ugyanúgy korlátlanul bemenni mint előtte. Bejött a maszkviselés, fertőtlenítés. A forgalmat, árbevételt ez nem akadályozta, kicsit a költségekhez tett hozzá.

Hogyan érintette a céget a száj- és körömfájás betegség?

Az észak-nyugati régiót súlytotta leginkább, sor ezer állatot leöltek, így azoknak az állatoknak a táp szállítására nem volt szükség. Ez jelentős árbevétel kiesés volt, de az évre nézve nem látszódik a hatása, mert utána megnöttek a fuvarszámaink, így az árbevétel is.

A másik hatása az, hogy a kamionok egyik telepről a másikra csak úgy nem mehettek, a két kanyar között alapos fertőtlenítés alá kellett vetni az autót, mosni, ami rengeteg költséggel járt valamint kerülőutakkal is. A kollégáknak védőruházatot biztosítani kellett, amiket a gyárakba kellett felvegyenek, vagy akár a lerakóhelyeken. Ez adminisztratív munkát is jelentett számukra, mert mindent dokumentálni kellett nekik.

Tehát összességében az átmeneti volumen csökkenésével, és a költségek megnövekedésével kell a legjobban számolni. Persze ezt nem feltétlen kompenzálja a megnövekedett fuvarok száma az ezt követő időszakban.

A madárinfluenza az elmúlt 4 évben szinte minden évben volt például. Azért azoknak is voltak komoly hatásai.

Milyen hatással volt a cégre az orosz-ukrán háború?

A legjelentősebb hatása a fuvarok logisztikájára volt. A román határnál nagyon megnöttek a várakozási idők. Ami volt 1 óra, az most például 5-6 órára is elnyúlhatott. Ez azt eredményezte, hogy csak 1 fuvart tudtunk csinálni egy nap, normál esetben viszont akár kettőt is. A várakozási idő rengeteg időt elvett. Aztán persze ez megszűnt azzal, hogy végül a románok csatlakoztak, vagy hát elfogadták a schengeni egyezményben. Tehát onnantól ez most már nincs, hiába, hogy a háború még tart, de ugye most már nincs olyan menekültáramlat se, de átmenetileg például ennek volt egy ilyen hatása.

És aztán pedig jó néhány áttételes hatása volt, mivel hogy közvetlenül Ukrajnába nem szállítottunk. Meg onnan se szállítunk, így direkt hatás nem volt. A vevőink ugye a keverőüzemek. Ők például vásároltak alapanyagot Ukrajnából is, illetve ugye ez is egy ilyen érdekes dolog, mert amikor bejött a háború, akkor ugye mindenki megrettent, senki sem tudta, hogy mi lesz, hogy lesz-e alapanyag. Így inkább a megrendelőinket érintették közvetlenül.

Mivel nagyon drágán tudták megvenni az alapanyagot 2022-ben, a szállításon próbáltak spórolni. Így extrém árat kialakulva a mi árbevételünkön csapódott az eredmény.

Mennyi átszervezést kellett a logisztikában tenni a várakozási idő miatt?

Rengeteget. Nyilván a fuvarszervezők már kalkuláltak ezzel, és ezért is kellett például sofőr létszámban is bővíteni. Csak így tudtuk megoldani. Aztán persze amikor kezdett lecsendesedni ez az időszak, akkor meg máshová tudtuk hasznosítani ezt a többletkapacitást szerencsére.

Az üzemanyagárak növekedése volt hatással a Nijhof-Wassink Kft.-re? Vagy esetleg más egyéb költséget tudna mondani, ami érintette?

Az üzemanyagár az a mi szempontunkból egy jó döntés, ugyanis a mi díjainkban van egy üzemanyagár klauzula, tehát fuel surcharge clause-sal dolgozunk. Úgyhogy egyrészt ha mondjuk

csökken az üzemanyagár, akkor a vevőink felé ez automatikusan költségcsökkentést jelenthet nekünk, így nem kell a díjainkhoz hozzányúlni. Ha pedig növekszik, akkor meg nem kell azon alkudozni, hogy hogy emeljünk díjat, hanem automatikusan emelkednek a kiszámlázott díjak ezáltal.

Más útvonalat nem kellett szervezni a háború miatt?

Nem, mert a mi főtevékenységünk az inkább Magyarországra specializálódik illetve a környező országokra, mint például Szlovákia, Románia, Csehország. Nagyon kicsi Ausztriával is van kapcsolatunk illetve Horvátországgal is. Őket ugye nem érintette a háború, csak Romániát a határ miatt, amit már említettem.

Az elmúlt 5 évben piacvesztés történt?

Olyan volt, de azt én nem mondanám, hogy ez visszaesés, hogy kisebb vevők átmenetileg 1-2 évig nem jöttek, most meg újra megtaláltak minket. Ez nem azért volt, mert a versenytárshoz átmentek volna, hanem nekünk vannak olyan vevőink is, akik amellet, hogy takarmánykeverők és árulják a takarmányt, nekik van saját autóik, eszközeik hozzá, hogy ezt kiszállítsák. Akkora flottával viszont nem rendelkeznek, hogyha sokat kell szállítsanak elbírják, így ilyenkor hívnak minket.

Jellemzően inkább ez van, nem pedig az, hogy most átmenetileg mi jobb árakat tudunk adni, mint a konkurencia.

Követjük az inflációt, csak próbáljuk kevésbé drasztikusan ezeket a szükséges emeléseket betenni. Ha ez valamelyik vevőnknek sok, akkor próbálnak alkudni, vagy elmennek a versenytársainkhoz, de ebből származik az egyik előnyünk, erősségünk, hogy nagyon jó minőségben dolgozunk. Így ha kell a kiszámíthatóság, megbízhatóság, akkor ki kell fizetni.

A belföldi szállításoknak a logisztikáját azt ti csináljátok ugye?

Igen.

Minimálbér

2024-ben a bérarányos jövedelmezőség a korábbi növekedés után 7%-kal visszaesett. Hogyan hatott a bérköltségek növekedése erre a mutatóra? Milyen hatékonysági vagy költségkontroll-lépéseket terveznek bevezetni a bérekre jutó jövedelem növelésére?

Kevesebb túlórárt engedélyeztünk. Tudjuk, hogy mindenki szeretett volna több pénzt keresni, de pont emiatt is hoztuk be a különböző bónuszrendszereket, juttatásokat.

A vállalat mérlege alapján a befektetett eszközök – különösen a saját gépjárműflotta – a 2020–2024-es időszakban jelentősen bővültek. Mi indokolta ezt a gépjárműflotta-bővítést, és milyen piaci vagy belső tényezők ösztönözték a beruházást?

Az igényeknek a kiszolgálása egyértelműen. Emögött ugye van egy árbevétel is, ami arányosan nőtt. A flotta bővülés úgy gondolom, hogy egy fuvarozó cégnél a minimum.

Más fajta beruházásokat terveznek?

Igen. 2025 szeptemberében megnyitjuk a harmadik telephelyünket Karcagon. Ez egy EU-s pályázatból valósult meg, ami most még bérleti díjban mutatkozik meg, de 5 év után tervezzük, hogy megesszük. Átalakítunk pár dolgot, például szerelőknát fogunk kialakítani. Székesfehérváron szeretnénk új irodát is venni.

Miért pont Karcagra esett a választás?

Több ok is indokolta ennek választását. Az egyik, hogy a legnagyobb ügyfelünk Karcagon van valamint ennek közelében, Kabán. És mivel eddig nem volt ott telephelyünk, az autóink egy jelentős része az ő gyárunknak az udvarán vagy parkolójában parkolt, ami azért nem egy igazi telephely. A másik, hogy a javításokat sem tudtuk igazán megoldani ott. Átmenetileg meg volt oldva, de csak aztán ahogy ugye bővültünk, meg azért próbálunk optimalizálni is, így indokolt volt a telephely nyitása. Egyre nehezebb volt időpontot egyeztetni mondjuk egy pótkocsi javítására. Ha sikerült is, akkor nem feltétlen az első héten nyúltak hozzá az autóhoz, hanem csak utána kezdték el szétbontani. Tehát maga a javítás is rengeteg idő volt. Mivel szerelőknánk is lesz a telephelyen, így ez is meg lett oldva. Tehát lehet, hogy egy igazából kétnapos javítás az elhúzódott 2-3-4 hétre. Ez nagyon nagy előny, hogy tovább nem kell kiszolgáltatottnak lennünk ebben a régióban. Ugyan volt két olyan szervizműhely, ahová hordtuk a pótkocsikat, de nem láttuk már azt, hogy hosszabb távon erre építeni tudunk. Illetve a fuvarszervezőink is otthon a házaikból/lakásaikból szervezték az utakat, tehát nem volt iroda sem. Így most már ez is meg lett oldva.

Hogyan találták ezt a telephelyet?

A megyei önkormányzatnak volt ez egy fejlesztése, kvázi ez egy mini ipari park. EU-s pályázatot kellett megpályázni hozzá. Öt évre szerződünk, addig kell fenntartani abban a formában, amiben megpályáztuk, addig béreljük, majd utána szeretnénk megvenni.

Az elemzés szerint a 2021–2022-es években jelentősen megnőttek az anyavállalattal szembeni rövid lejáratú kötelezettségek (pl. ~38 millió Ft-ról ~936 millió Ft-ra). Milyen szerepet töltöttek be ezek az anyavállalati hitelek a cég rövid távú finanszírozásában és likviditásmenedzsmentjében? Mire használták fel ezeket a forrásokat?

Akkor kezdtük el bővíteni a flottánkat, így ahhoz kellett a tőke.

A beszámolók alapján a cég egyetlen évben sem fizetett osztalékot, hanem minden nyereséget tartalékba helyezett a saját tőke erősítése érdekében. Milyen megfontolások vezérelték Önöket abban, hogy a nyereséget a részvényesek helyett a vállalat saját tőkéjébe forgassák vissza?

Én azt gondolom, hogy azért, mert a tulajdonosok látnak ebben a piacon perspektívát. Szerettek volna bővíteni, így a beruházásokra, mint például a karcagi telephely, kellett tőke. Ezért nem volt osztalék fizetés.

A ROE értéke 2023-ban 19,85%-ra emelkedett (ez az előző évekhez képest jelentős ugrás). Milyen főbb tényezők járultak hozzá ehhez az ugrásszerű ROE-növekedéshez? (Például a magasabb nettó eredmény, változások a saját tőke nagyságában stb.)

Hát ez ugye összefüggésben van azzal, ami szerintem amit már beszéltünk, hogy 2023-ban mindenhez képest az eredmény az magas volt, az igények kiszolgálása miatt. A másik, hogy fejlődni tudjunk, nagyobb piacot kell nyernünk. Nagyobb piacot meg akkor tudunk nyerni, hogyha azt a relatív drágaságunkat, ami van a piacon, azt csökkentjük. Tehát hosszabb távú bővülés érdekében, esetleg célszerű beáldozni valamennyi profitot. Illetve hogyha megnézzük a mennyiségi mutatókat, akkor ott 2024-re volt egy nagy fejlődés.

A statisztikák szerint a nemzetközi közúti áruszállítás volumene a 2020–2024-es időszakban jóval stabilabb maradt, mint a hazai piacé. Hogyan tudják hosszú távon kihasználni ezt a nemzetközi piaci stabilitást a cég stratégiájában? Milyen lépéseket terveznek a globális fuvarozási kereslet erősödésének kiaknázására?

Valóban, a nemzetközi közúti áruszállítás az elmúlt években stabilabb piacot mutatott, mint a hazai. Mivel a Nijhof-Wassink Kft. tevékenységének mintegy 80%-át a belföldi fuvarok adják, a nemzetközi szegmens nálunk elsősorban kiegészítő, kapacitáskiegyenlítő szerepet tölt be.

A nemzetközi partnerek számára biztosított járműveink és sofőrjeink révén rugalmasabban tudjuk kihasználni a flottát, és mérsékelni tudjuk a hazai piaci ingadozások hatását. Ez hosszú távon stabilabb működést és tervezhetőséget biztosít a cég számára. A jövőben is azt tervezzük, hogy a nemzetközi fuvarozási tapasztalatainkat a szolgáltatási színvonal, a hatékonyság és a munkaszervezés fejlesztésére fordítjuk. Így a nemzetközi piac stabilitása közvetetten a hazai működésünket is erősíti.

Hogy érte el a Nijhof-Wassink Kft. azt, hogy bővülése volt a belföldi fuvarozó piacon?

Úgy értük el, hogy azért ez egy speciális piac. És ahogy mondtam is úgy, ahogy például a Covidra nem volt érzékeny, hiszen attól, hogy Covid volt, az emberek ugyanannyi húst ettek. Vélhetően legalábbis, jelentősen nem kevesebbet. Ehhez meg ugyanannyi állatot kellett fölnevelni, ugyanannyi takarmánnyal. Tehát itt igazából a piacon nagy volumen változások nem voltak legfeljebb a szereplők között volt átrendeződés, az pedig volt, illetve van most is. Ebben az átrendeződésben tudtunk jó pozíciókat fogni azáltal, hogy a legkiszámíthatatlanabb helyzetekben is stabilitást, biztonságot tudtuk nyújtani a vevőknek. Tehát nem az árainkkal, hanem mondjuk úgy, hogy jó vagy egyre jobb az ár-érték arányunk.

Ön szerint ki a legnagyobb versenytársuk belföldön?

Nem tudnék egyet megnevezni. A mi versenytársaink főleg azok, akik részben a vevőink maguk. Tehát takarmánygyártók, akik saját flottával is rendelkeznek. Ugyanis ez egy nagyon speciális piac ilyen szempontból, hogy hogy nincs annyi megbízó, mint mondjuk a normál porozási piacon, mert hiszen nagyon korlátozott azoknak a vevőknek a köre, akiknek az árujának a szállítására mi alkalmasak vagyunk. Van azért akinek ilyen hasonló méretű flottája van, csak nem érzékeljük, hogy versenytársak vagyunk Magyarországon.

Ön szerint ki a legnagyobb versenytársuk nemzetközi szinten?

Van Den Bosch és a Ten Harkel Transport. Ezek mind tartályos szállítmányozó cégek.

Mely területeken lát a legnagyobb fejlődési lehetőséget a következő években (pl. digitalizáció, fenntartható fuvarozás, új piacok)?

Most épp a digitalizációval foglalkozunk, illetve ennek mentén van egy gondolatban már megszületett ötlet.

Megvan cégcsoport szinten az a rendszer már, ami ezekből az adatokból már olyan vezető információkat segít kinyerni és egyébként hihetetlen széles körben és nagyon hasznosan, nagyon hatékonyan, amik mentén azt gondolom, hogy igazán jól megalapozott döntésekben segítenének. Például valamelyik ügyféllel lehet, hogy nem is lenne szabad foglalkoznunk, mert annyira nem hoz eredményt. Vagy egy másiknál azt kideríti, hogy egyébként sokkal több potenciál van. Megmutatja, hogy 1-1 autónak mennyi a fogyasztása, melyikkel éri meg többet menni, mennyi a szerviz kiadása ezeknek. Rengeteg mindent lehetne elemezni, szerintem ebben nagy potenciál van. Hogyha belelátnánk jobban a saját adatainkba, akkor jobban tudnánk, hogy milyen irányba érdemes mozdulni.

És akkor az új piacok. Nem olyan nagy piac Magyarország, de ha nyilván sok információból látnánk azt, hogy hol tudunk, mondjuk esetleg versenyképesebbek lenni másokhoz nézve, vagy a például vevőkkel vagy potenciális vevőkkel meg tudnánk osztani olyan információkat, ami meg tudja őket győzni arról, hogy mondjuk mi vagyunk a leghatékonyabb megoldás nekik, akkor ezzel is tudnánk mondjuk bővíteni vagy új vevőket szerezni.

Milyen jövőt jósol a vállalatnak az elkövetkezendő 5 -10 évre?

Itt szintén az új piacot hoznám fel. Jött egy megkeresés Ausztriából. Egy olyan ügyfél, akinek a keverő üzeme az osztrák-magyar határ mellett van, a szlovén-magyar határra szállítanak speciális vevőknek bio takarmányt, és most Ausztria belsejébe is kellene szállítani. A mi áraink jobbak, mint az osztrák versenytársaké, viszont nekünk számolnunk kell a bonyolultabb logisztikával a kapacitás miatt is. Plusz költsége is lenne azzal, hogy haza kell jönni az autóknak, sofőröknek sűrűbben, mint egyébként technikailag indokolt lenne. De akkor is ebben azért van lehetőség. Aztán persze ha mondjuk jobban fellendülne irántunk az érdeklődés, akkor érdemes lenne egy kis osztrák fiókot is létrehozni. Ott már osztrák autókkal mennénk, viszont nem feltétlen osztrák sofőrökkel. Mondjuk ez már egy másik kérdés. De akkor mondjuk ilyeneket már ki tudnánk kerülni, meg egyáltalán a jelenlétünk ott lenne.

Tehát én ebben azért látok még lehetőséget. Nyilván nem feltétlen jövőre, de akár elindulhatunk ebbe az irányba. Aztán mondjuk 5 év múlva már van miről beszélgetni, akár Ausztria, akár Szlovákia, Csehország, Szlovénia esetében is. Nem óriási piac Szlovénia, de mondjuk számunkra azért nem elhanyagolandó.

Milyen arányú árbevetélt növekedést terveznek?

Árbevéteben még én azt mondom, hogy nagyon bizonytalan a helyzet, mert pont a nagy vevőink most egy kicsit elkezdtek ingadozni a megrendeléseikkel. Tehát én azt mondom, hogy. Szeretném azt mondani, hogy a legrosszabb scenárió, hogy mondjuk nem növekszik az árbevétel. Legjobb meg akár 25% benne van a piacon, de nyilván ez nem magától fog így alakulni. Azt gondolom, hogy a kettő között lenne a legrealisabb.

Milyen beruházások tervezése van még esetlegesen?

Székesfehérvárra szeretnénk új irodát, lehetőleg nagyobb, rengeteg parkolóval a nemzetközi flotta miatt. Ez egy nagyon nagy kihívás itt, mivel 8-an vagyunk az irodában, de parkoló 60 autónak kellene.

Hitelt szeretnének felvenni?

Szerintem nem kifejezetten. Én azt gondolom, hogy ami van igény, azt egyrészt a tartalékból, másrészt meg az anya cégtől fogjuk megvalósítani.

Esetleg valami veszélyt lát a cég életében?

Hát leginkább ezt a piac átrendeződést, ahol nem lehet garantálni, hogy fog győzni az, hogy az árérték arány és nemcsak az ár számít.

Milyen erőssége van a Nijhof-Wassink Kft.-nek?

Én úgy gondolom, hogy több minden van. Az első az ismertségünk, most már több mint 10 évre visszamenőleg. Én azt gondolom, hogy van egy jó kép is a cégről, tehát az, hogy megbízhatóak vagyunk, jó szolgáltatást adunk, nincs olyan visszajelzés, hogy akár a sofőrjeink, akár a kiszolgálásunk, a megoldásaink problémásak lennének. Az autóink is már messziről felismerhetők. A másik, hogy pénzügyileg stabilak vagyunk. Ez mindenképpen erősség, hogy van egy anyavállalat, nem csak a belföldi fuvarozásból élünk.

A tevékenységünket is ki lehetne terjeszteni nem csak területileg, hanem másféle tevékenységre is. Tehát hogy ne csak fuvarozás legyen az egyetlen üzletág, mint ahogy egyébként ez a cégcsoporton belül van is erre példa, hogy járműkereskedelem is van, valamint szervizelés is. Erről van is szó, hogy ne ennyire csak a fuvarozáson múljon minden. Lehetne logisztika is külön vagy esetleg raktározás. Azért ez elég speciális, meg nem vagyunk még annyira otthon benne, de akár ebbe az irányba is fejleszthetnénk magunkat. Azt gondolom egyébként, hogy ha ebbe az irányba is akarnánk indulni, akkor azért egyrészt van know how a cégcsoporton belül, másrészt meg ha erre jön egy döntés, akkor azért forrás is lenne magára a beruházásra. Nyilván, még az ez előtti lépésekkel kell először foglalkoznunk, például ne csak Karcagon, de mondjuk Bábólnán is legyen szervízünk, irodánk.

Lenne-e olyan kérdés, amit nem érintettünk, de fontosnak tartja elmondani?

Nincs.