

Schopp Attila

## Megfontoltan a siker felé

Idén nem egy nagyvállalat munkatársa lett az MLBKT által alapított és adományozott az „Év logisztikai menedzsere 2006” cím birtokosa, hanem egy igazi

„self-made man”, aki tizenöt éve alapított kis betéti társaságát mára a szolnoki régió meghatározó logisztikai szolgáltatójává fejlesztette. Karmazin György, a BI-KA Bt.

alapítójának, fő tulajdonosnak és ügyvezetőjének élete az elmúlt másfél évtizedben összeforrott vállalkozása történetével.

AZ IDÉN 40 ÉVES SZAKEMBER viszonylag hamar eljegyezte magát a logisztikával, azon belül pedig a közúti közlekedéssel. Barátjának, illetve annak a helyi Volán-társaságot igazgató édesapjának is volt némi része abban, hogy az újszászi autóforgalmi szakközépiskolát választotta, amikor szóba került a továbbtanulás kérdése.

### Szakmát keresve

„Sok osztálytársammal ellentétben én nem gimnáziumba vágytam, hanem szakmát is adó szakközépiskolába. Ráadásul olyan szakmát szerettem volna, amelyben egész életemben megtalálhatom a számításomat. A barátom édesapja ajánlotta a közlekedést, mert a közúti közlekedési rendszerek szervezésében, a forgalomirányításban rohamos fejlődés várható”, mesél arról a döntésről, amely aztán egész későbbi életét meghatározta.

És ha már kiválasztotta leendő életpályáját, nem félgőzzel veti bele magát a tanulnivalókba. 1984-ben kiváló eredményekkel végzte el a középiskolát, miközben a szakmai tantárgyakból sorra nyerte a tanulmányi versenyeket. Nem csoda, hogy egyenes út vezetett a Budapesti Műszaki Egyetem közlekedésmérnöki karára, és azon belül is a rendszerszervező ágazatra, amelyet egy év kötelező katonáskodás után 1985 és 1990 között végez el.

Nem véletlen az sem, hogy már első munkaköre sem mondható szokványosnak: annál a Korona Kft.-nél helyezkedik el, amelynél a szakmai gyakorlatát végezte, és ahol a diplomamunkáját is írta. Itt nem rutinfeladatokat bízhatnak rá, hanem felkérlik, hogy segítsen megvalósítani a csak elméletben létező fuvartözsdét. Több mint másfél évig próbálkoztak, mielőtt végleg feladták volna az elképzelést. „Látszott, hogy a magyar fuvarozói társadalom és a tőzsde szemléletét nem lehetett közös nevezőre hozni, nem lehetett úgy adni-venni egy fuvart, mint egy részvényt vagy kárpótlási jegyet”, magyarázza a kudarc rajta kívül álló okát Karmazin György.

### Saját lábára állva

Amikor a kft-vel szétváltak útjaik, nem is próbálkozott új munkahelyen elhelyezkedni, hanem úgy döntött, megalapítja saját, közúti szállítmányozással foglalkozó vállalkozását. Már egyetemi tanulmányai alatt is úgy vélte, hogy jobban érzi magát, ha a saját lábán áll, mert sokkal többre értékeli azokat



az eredményeket, amelyeket saját erőből, saját hozzáadott értéket generálva tud elérni. A céget, a BI-KA Bt.-t 1991 legvégén jegyezte be a cégbíróság, és a következő év elején kezdte meg működését. Pedig a családi háttér a legkevésbé

sem predesztinálta sem a logisztikai szakma, sem a vállalkozói életforma felé. Édesanyja a szolnoki Skálánál volt adminisztrátor, édesapja a MÁV Járműjavítóban volt motorszerelő. És ha már a családnál tartunk: nem sokkal a cégalapítás előtt nősült meg, és a máig tartó házasságból két gyermek, a 13 éves Kristóf és a 10 éves Regina született.

Korántsem volt egyedül azzal az elhatározásával, hogy a szállítmá-

nyozásból akar megélni. A rendszerváltást követő évek a szállítmányozásban is a „hőskort” jelentették, amennyiben a kaotikus, átláthatatlan viszonyokat hőskornak lehet jellemezni. Egyszerre volt a piacon számtalan egyszemélyes fuvarozócég (amelyek úgy jöttek létre, hogy munkahelyüket veszített vagy kalandvágyó sofőrök megvettek egy lestrapált IFA-t vagy kamiont), voltak, akik – Karmazin Györgyhez hasonlóan – az egyetemi padból alig kikerülve igyekeztek hasznosítani elméleti tudásukat, de jelen voltak még a nagy, privatizált szállítócégek, mint a Masped, és már kezdtek megjelenni a nemzetközi, tőkeerős társaságok is.

„...olyan szakmát szerettem volna, amelyben egész életemben megtalálhatom a számításomat.”

## Az első lépések

Az új vállalkozás az első két évben nemzetközi közúti szállítmányozással foglalkozott: szabad kapacitásokat hajtott fel a legjobb áron és a legkedvezőbb feltételekkel olyan megrendelőknek, akik valamit el akartak juttatni A pontból B pontba; kezdetben a fő célterület Olaszország volt. Nem volt egyszerű időszak, hiszen éppen a piac kiforratlansága miatt sok volt a kockázati tényező, a minőségi szempontok még erősen a háttérbe szorultak.

Ennek ellenére nem szűkölködtek megrendelésekben, köszönhetően a felpozíciózott piacnak. Már érezte hatását, hogy megszűnt az „impex”-ek monopóliuma a külkereskedelem területén: sok ezer vagy tízezer kisvállalkozás kezdett el export-importtal foglalkozni, és ezeket mind ki kellett szolgálni fuvarkapacitással. Párhuzamosan liberalizálták a nemzetközi közúti fuvarozást és a szállítványozást is, ezért mód nyílt arra, hogy a megnövekedett igényekre megnövekedett kapacitással válaszoljanak. „Abból a szempontból mindenképpen szerencsém volt, hogy egy gyorsan bővülő piacon jelentem meg, amely sokáig kedvező körülményeket kínált a fuvarszervezői munkának”, mesél a kezdeti időszakról Karmazin György.

1993-ra már tisztán látta az ügyvezető, hogy sokkal szorosabb partneri viszonyt kell kialakítania az alvállalkozókkal. A BI-KA Bt. elkezdett félpótkocsikat vásárolni, így már nem csak szolgáltatással, hanem eszközökkel is jelen tudott lenni a szállítványozási piacon.

A lépés a minőség javítását, a partnerek jobb kiszolgálását célozta, amely akkor is és azóta is alapvető célkitűzése a vállalkozásnak. A megrendelő áruját a bt. félpótkocsijára rakodták fel, a fuvarozó alvállalkozó azt csak vontatta. „Így jobban birtokon belül maradt az áru, nagyobb biztonságban tudtuk a fuvar teljes időtartama alatt, könnyebben lehetett felelősséget vállalni érte”, magyarázza a döntés mögötti érveket az ügyvezető.

A cég ebben a formában működött további három-négy éven át. 1996-ban elhunyt az egyik fuvarozó alvállalkozójuk, és az özvegy egy év után felajánlotta megvételre a céget. Megvették a kft-t, és azóta van egy önálló jogi személyiséggel bíró vállalkozásuk, amellyel nemzetközi fuvarozási tevékenységet folytatnak.

Az első években a munka szépségét és a nehézségét is az állandó bizonytalanság adta. „Nem lehetett tudni, mit hoz a holnap: mekkora szállítási igénye lesz a partnernek, gyorsan fog nőni, vagy éppen ellenkezőleg, csődbe megy; nem lehetett kiszámolni a rendelkezésre álló fuvarozási kapacitást”, idézi fel az akkori időket Karmazin György. Ő ekkor még napi szinten részt vett a cég operatív működtetésében, üzleteket kötött, és közben próbálta növekedési pályán tartani a céget. Ez olyannyira jól sikerült, hogy a 90 ezer forint törzstőkével alapított cég 1997-re 400-500 millió forintos forgalmat bonyolított le.

## Tanulni, tanulni, tanulni

Minden családi vállalkozásra leselkedik a túl gyors növekedés veszélye. Beindul az üzlet, talán túlságosan is, és a kezdetben kialakított struktúrák, folyamatok már nem felelnek meg a

közepessé nőtt cég működtetéséhez. Az alapító-tulajdonos-cégvezető azonban nem akarja kiadni a kezéből a gyeplőt, nem von be munkatársakat az operatív irányításba sem, nem delegálja a feladatait, így végül gátjává válik a további fejlődésnek, sőt, akár az összeomlás előidézője is lehet.

Érezte ezt a veszélyt Karmazin György is, de ő nem félt meglépni a helyes döntéseket. Igyekezett minél több embert bevonni a döntésekbe, és már idejekorán kialakított egy menedzsment csapatot maga körül. Ennek tagjai között voltak könyvelők, könyvvizsgálók, tanárok, és az ő véleményüket minden fontos döntés előtt kikérte.

Azzal is tisztában volt, hogy ha ő, mint cégvezető, nem fejlődik személyesen, akkor a vállalkozása sem fogja túlélni a változások korát. Ezért munka mellett visszaült az iskolapadba: a régi alma matert választotta, és a BME-n szerzett mérnök-közgazdasági végzettséget, nemzetközi szállítványozási szakmérnöki diplomát. „Tudtam, hogy ez kell ahhoz, hogy szakmailag, közgazdaságilag lépést tartsak a gazdasági élet kihívásaival, mert így együtt nőhetek a vállalkozásommal”, mondja az ügyvezető igazgató. Ezt a lépéstartást később sem hagyta abba, a másoddiploma megszerzés után is több vezetőképző

tanfolyamot elvégzett, amelyek például segítségére voltak a cég szervezeti átalakításában. Hasonlóképpen viszont elvárja – de támogatja is – munkatársai folyamatos képzését, tanulását is.

## Együtt nőni a feladatokkal

Azt viszonylag könnyű volt eldönteni, hogy milyen irányokba, milyen szolgáltatások felé érdemes fejleszteni a vállalkozást. Nem kellett költséges piackutatásokat végezni, nem kellett belső sugallatra várni: a vevői elvárások, visszajelzések mindig jelezték, hogy mire van szükség a piacon.

Az 1990-es évek elején a fuvarszervezésre, fuvarközvetítésre volt igény, de aztán „megjött az étvágy”, és az ügyfelek már nem csak szabad kapacitást akartak a cégtől nemzetközi kereskedelmi forgalmukhoz, hanem elvárták az áru vámkezelését, raktározását, a belföldi disztribúció biztosítását. Ha a vállalkozás fejlődni akart – sőt, ha egyáltalán életben akart maradni –, akkor igazodni kellett az elvárásokhoz, új tevékenységeket kellett felvenni a palettára, és a régieket is mind biztosabb szakmai és elméleti alapokon kellett végezni. 2000 elejére így jutott el a BI-KA Bt. a komplex logisztikai szolgáltatásokig. A piac és a szolgáltatások fejlődésével a kezdeti alaptevékenységek – mint például a fuvarszervezés – egyre kisebb részét teszik ki a cég forgalmának. A komplex szolgáltatások mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a logisztikai szaktanácsadás is, és nagy az érdeklődés az ügyfelek között a legjobb gyakorlatok alkalmazása, a „best practice”-ek átadása iránt is, amellyel a partnerek logisztikai hatékonyságát, és ezzel piacra jutási feltételeit lehet javítani.

Külön súlyt ad a tanácsadói munkának, hogy Karmazin György 2002 óta óraadó tanárként dolgozik a Szolnoki Főiskolán: a nemzetközi gazdálkodási tanszéken Logisztika, Közúti fuvarozás a gyakorlatban, és Szállítványozási ismeretek a gyakorlatban címmel tart órákat, és adja át megszerzett tapasztalait.

„Szerencsém volt, hogy egy gyorsan bővülő piacon jelentem meg, amely sokáig kedvező körülményeket kínált a fuvarszervezői munkának”

talait a következő generációknak. Szakmai ismertségét is növeli, hogy rendszeresen publikál, folyamatosan tart előadásokat konferenciákon, és a logisztikai szakma népszerűsítésére állandó megjelenése van a Szolnoki Városi Televízióban.

A komplex szolgáltatásba immár az is belefér, hogy a BI-KA Bt. az ügyfél szinte teljes logisztikáját átvállalja. A szolnoki papírnagykereskedő MAP M. Kft.-nél például vállalta a raktár teljeskörű üzemeltetését, hozzávéve az import beszállítását, az export kiszállítását, a belföldi disztribúciót, a raktáron belüli logisztikát, de még azt is, hogy idegen árut szerveznek az éppen kihasználatlan raktárkapacitásra, és ezzel éves szinten közel 30 millió forintot takarított meg a vállalatnak.

Az új tevékenységi területek természetesen a vállalkozás működését is befolyásolták. Karmazin György számára egyértelmű volt, hogy csak abban az esetben tudja sikeresen bővíteni a tevékenységi kört, hogy ha közben nem csupán a cég létszámát bővíti, hanem egyúttal szervezetet is épít az új üzletágak mögé, mert csak ez a szervezet tudja majd kiszolgálni az igényeket. „Fontos volt, hogy az árbevétel és az eredmény ne egyes emberekhez kötődjenek, hanem a céghez, a cégen belül szervezethez”, teszi még hozzá az ügyvezető igazgató.

### Megfontoltság minden tekintetben

Cégvezetőként leginkább a „megfontolt” szóval jellemezné magát Karmazin György. „Talán időnként túl lassú is vagyok, vannak vetélytársaink, amelyek bizonyos területeken leelőznek bennünket, de eddig egyszer sem bántam meg, hogy nem mentem fejlel a falnak”, mesél vállalkozói hitvallásáról.

Másik fontos jellemzőjének a csapatmunka előtérbe helyezését említi. A nem egészen 30 fős cégen belül működik egy hét tagból álló vezetői testület, amely minden héten pénteken összeül, megtárgyalja a cég életét, és információkkal, tanácsokkal látja el az ügyvezetőt ahhoz, hogy stratégiai döntéseket

tudjon hozni. „Hiszek a csapatmunkában, a közös döntésekben és utána a közös felelősségvállalásban” indokolja meg, hogy miért merete átadni a mindennapi operatív cégirányítás egy részét munkatársainak.

Furcsának hathat, hogy egy közel 2 milliárd forint forgalmú vállalat továbbra is betéti társaság formájában üzemel, Karmazin György azonban meggyőző indokokat hoz fel arra, hogy miért

nem alakulnak át kft.-vé vagy részvénytársasággá. A cégnév alliterációja még a könnyedebb okok közé tartozik („a BI-KA Bt. sokkal jobban hangzik, mint a BI-KA Kft.”), de az ügyfelek bizalmának megtartása már korántsem tréfadolog.

„A nyugati országokban, és különösen Olaszországban, van egyfajta nimbusza a családi vállalkozásoknak, ott nagyon megbecsülnek egy olyan

céget, amely jól köthető egy személyi tulajdonoshoz vagy családdhoz, ellentétben egy sokkal személytelenebb nagyvállalattal”, magyarázza az okokat a cégvezető. Ehhez járult még hozzá, hogy egy bt-ben a beltag a teljes személyes vagyonával is felel a cége kötelezettségvállalásaiért, és ez plusz biztosíték lehet az áruját a BI-KA-ra bízó ügyfélnek, hogy szállítmányára a lehető leggondosabban fognak vigyázni.

Összekapcsolódik a szállítmányozói felelősség és a tulajdonosi felelősség, ami szimpatikussá teszi a céget – ebben az esetben pedig másodlagossá válik a tulajdonosi forma. „Nem hiszem, hogy a cégforma határozná meg a vállalat komolyságát; azt sokkal jobban befolyásolja az elvégzett munka minősége”, összegzi véleményét az ügyvezető. A minőségre amúgy is nagyon sokat adnak, a vállalatnál 2003 óta működik ISO 9001:2000 minőségirányítási rendszer.

### Mi a siker?

Karmazin Györgyöt, ha nem is lepte meg, de váratlanul érte az elismerés. „Gondolkodtam én is azon, hogy mivel érdemeltem ki, de talán igaza van annak a barátomnak, aki azt mondta: neked ezt nem kell megmagyaráznod, az elmúlt másfél évtizedes pályafutásod, a közben elért sikereid, a semmiből megteremtett, a régióban meghatározó logisztikai szolgáltatónak számító céged beszélnek helyetted is”, mesél erről a friss díjazott.

Mégsem a vállalkozásának méretére igazán büszke, hanem arra, hogy olyan logisztikai megoldásokat tudott alkalmazni, amelyekkel a régió gazdaságának fejlődéséhez is hozzájárulhatott. „A logisztika nem csak oda tud hozni árukat egy adott helyre, hanem ott is tudja tartani azokat. Mi nem csak árukat hoztunk Szolnokra, nem csak olyan árualapot teremtettünk, amellyel rengeteg ember megélhetését biztosítjuk, hanem az üzemeltetési ajánlataink révén el tudjuk érni, hogy egyes cégek ott is maradjanak”, mesél erről.

Mindezeket túl legnagyobb sikerének az ügyfelek és munkatársai elégedettségét, elismerését tartja. „Annak örülök a legjobban, ha egy partnerem megdicséri valamely munkatársam hozzáállását, szakértelmét, ügybuzgalmát, illetve annak, ha kollégáim elismerik az én teljesítményemet, és olyan visszacsatolást kapok tőlük, amely lendületet ad a jövőre nézve”, fejezi be egy személyes vallomással a beszélgetést Karmazin György. ■

”*Hiszek a csapatmunkában,  
a közös döntésekben  
és utána a közös  
felelősségvállalásban.*”

## A NÉV EREDETE

Szokatlanak tűnhet, hogy egy nemzetközi szállítmányozással (is) foglalkozó cég nevében semmilyen formában nem fordul elő sem az „international”, sem a „speed” szó.

„Amikor nevet kerestünk induló vállalkozásunknak, számos elképzelést megvitattunk a feleséggemmel – meséli a névadás körülményeit Karmazin György. – Nagy divatban voltak akkor a mozaikszókból alkotott cégnevek, és úgy gondoltuk, hogy szerencsés lenne, ha a nevünkéből tudnánk összerakni egy könnyen megjegyezhető, értelmes szót. Mivel a feleségem családneve a Bíró, az enyém a Karmazin, így lett a cég neve BI-KA.”