



Értékteremtő folyamatok menedzsmentje
– esettanulmány gyűjtemény –

© BCE Logisztika

TÁMOP 4.1.2.A/1-11/1-2011-0048 projekt

Tartalom

Beszerezés szerepe egy KKV-nál.....	3
A Fenyőfa bútorgyár esete.....	5
Az Európai Szaniter Vállalat ellátási lánc.....	8
Az ERP-rendszer bevezetési és működési tapasztalatai egy középvállalat példáján	10
A kereslet-előrejelzés folyamata egy multinacionális vállalatnál	14
Értékteremtés a varrodában - a kisNAGY Autóalkatrészgyár Kft. esete	17
Süti, nem süti?	22
Tervezés az Ezüst Vonal Kft-nél	24
Újratervezés – a Nagy Mosás esete	28

Beszerezés szerepe egy KKV-nál*

Szép Heléna Kft egy hazai tulajdonban lévő vállalat, mely kozmetikai termékeket állít elő. A céget 1992-ben alapították, a tulajdonos a gyártást egy kis házi műhelyben indította el. Az elmúlt évtizedek során a cég megerősödött. Jelenleg közel 100 alkalmazottja van, Budapest közelében vásároltak meg egy területet, ahol 2008-ban felépült a saját üzemcsarnokuk és itt kapott helyet a raktár is. Bár a válság hatását a vállalat is megérezte, azonban az árbevételt sikerült stabilan 2 mrd Ft felett tartani, ugyanakkor a vállalat nyeresége jelentősen csökkent.

Andrea a cég tulajdonosa és vezetője egy évvel ezelőtt úgy határozott, hogy nyugdíjba vonul. Ebben a döntésében komoly szerepet játszott az, hogy úgy érezte bár vállalata a válságban is talpon tudott maradni, ugyanakkor még is nagyon megváltozott. Mióta az új üzemcsarnokban a termelés elindult, már nem az a családi hangulatú kisvállalat voltak, mint azelőtt. Korábban mindenkit személyesen ismert, legtöbbször még kezdőként ő vette fel a céghez, lojalitásukban feltétlenül megbízott. Míg korábban a legtöbb alkalmazottal szinte naponta tudott néhány szót váltani, az új üzem beindítása után ez már lehetetlenné vált. Unokájának megérkezésekor hozta meg a végső döntést, hogy a vállalat irányítását egy szakemberre bízta. Ismerősök ajánlásával sikerült is találnia vezetői posztra egy alkalmas menedzsert. Mikor felvette azzal bízta meg, hogy nézze át a cég működését és tegyen olyan javaslatokat, amelyek biztosítják a cég talpon maradását, jövőbeni növekedését és mindennek megalapozásához a likviditás javítását.

Legnagyobb meglepetésére a javaslatok egyike volt a beszerzési terület átalakítása. Korábban a beszerzési döntések jelentős részét a tulajdonos cégvezetőként saját maga hozta, egyeztetve az igényt megfogalmazó területtel. A cég növekedése pár éve valóban eljutott arra a szintre, hogy nem tudott mindennel saját maga foglalkozni, ilyenkor titkárnője, Jolika (aki később irodavezető lett) vette át a feladatokat. Lassanként munkaidejének többségét már ezek a beszerzési feladatok tették ki. Jolika minden tekintetben megbízhatóan végezte munkáját, az adminisztrációt pontosan ellátta, az igénylők elégedettek voltak és kétség nem merülhetett fel afelől, hogy a vállalat érdekeit tartja szem előtt és nem fogad el saját javára szóló beszállítói ajánlatot.

Az új cégvezető azonban ragaszkodott elképzeléseihez, s mivel végső soron az irányítási felelősség átkerült hozzá, így a tulajdonos is jóváhagyta egy stratégiai beszerző alkalmazását. Pétert vették fel erre a feladatra, aki pár hét leforgása alatt áttekintette a már meglévő beszállítói szerződéseket. Értékelésének középpontjában az állt, hogy a vállalat nagyon sok olyan beszállítóval dolgozik, ahol a kapcsolat hosszú távra nyúlik vissza, s a beszállító monopoljellegű pozíciót élvez. Elvégezve néhány tétel esetében a piacelemzést arra jutott, hogy több nagy értékű beszerzésnél is lenne lehetőség a versenyeztetésre, melyek jelentős megtakarításokat eredményeznének. Ilyen például az egyik csomagolóanyag (műanyag tégely), a címkézéshez használt matricák vagy a termékek kiszállításához kötött szolgáltatói szerződés. Mindegyik esetben több beszállító áll rendelkezésre. A tégely és a címke előállítását szatenderd technológiát jelent. Más esetekben tényleg indokoltnak látszott a hosszú távú kapcsolat, azonban itt is látott hiányosságokat, amelyek kiküszöbölhetőek lennének. Van például az egyik szappan alapanyagául szolgáló növényi kivonat, amely

* Az esettanulmány a TÁMOP 4.1.2.A/1-11/1-2011-0048 projekt keretében készült. © BCE Logisztika

100%-ban természetes eredetű, ugyanakkor csak Dél-Amerikában állítják elő. A dél-amerikai partnerrel a kapcsolat nehézkes és a személyes kapcsolattartás kifejezetten drága, ráadásul sokszor fordult elő szállítási késés, ami a gyártás fennakadását eredményezte. Péter nagyon lelkesen érvelt amellett, hogy a beszállítói szegmentációval illetve a beszerzési gyakorlat átalakításával összességében komoly megtakarítások érhetőek el, sőt számos esetben a szállítói kapcsolatok aktívabb kezelése komolyan segíthet a vállalat versenypozíciójának megerősítésében. További ötletei közé tartozott a kisebb ad-hoc tételek (többségében ezek tartoztak eddig Jolikához) összevonása és keretszerződésbe rendezése pl. tollak, mappák és fénymásoló papír helyett irodaszerek, vagy festékpátron, pendrive és laptop helyett informatikai eszközök. Andrea nem tudta, hogy mit is tegyen. Korábban elhatározta, hogy nem fog a vállalat napi menedzsment kérdéseibe beavatkozni. Az új ügyvezetőben alapvetően megbízik. Ugyanakkor az elmúlt héten több aggódó telefonhívást kapott volt alkalmazottaitól, akik a beszerzés átalakításának kockázatait ecsetelték.

Feladatok

1. Milyen helyzetben van a vállalat? Hogyan foglalná össze a vállalatot a növekedéssel az elmúlt években ért kihívásokat?
2. Hogyan változtatta meg a növekedés a beszerzés szerepét?
3. Mutassa be a tulajdonos, menedzser, új beszerző, irodavezető (Jolika), rövid és középtávú céljait, elvárásait, korlátait? Milyen konfliktusok vannak közöttük?
4. Gondolja végig, hogy melyek lehetnek a főbb költségterületek egy ilyen vállalat esetében!
5. Nézzon utána mért fontos a beszállító szegmentáció! Hogyan tudná az esetben említett beszerzéseket a Kraljic mátrix szerinti csoportosítás alapján besorolni?

A Fenyőfa bútorgyár esetét

A Fenyőfa bútorgyár egy kisméretű termelővállalat, amely fenyőbútorok gyártásával foglalkozik, amiket kiskereskedők révén dob piacra. A gyár specialitását a különleges kialakítású és praktikus komódok képezik. A fenyőbútorok piaca igen széttagolt, sok olyan méretű szereplővel, mint a Fenyőfa, akik együtt 65 százalékos piaci részesedéssel bírnak.

A Fenyőfa gyára Székesfehérváron található, és napi kapacitása a komódokból 50 darab. A kereslet visszaesése miatt ugyanakkor a kapacitáskihasználtság az utolsó negyedévben mindössze 60% volt. A vállalat úgy tervezi, növeli kapacitását, ha sikerül megvetnie a lábát a piacon, de most a termelési kapacitás korlátja miatt csak a magyar és szlovák piacra koncentrálnak. Szlovákiában 10, Magyarországon 20 disztribútort szerződöttermékei értékesítésére, akik egyaránt ellátnak nagy- és kiskereskedői feladatokat is. A disztribútorokkal szembeni elvárás az, hogy a hozzájuk tartozó városokban próbálják meg értékesíteni a vállalat termékeit. Minden disztribútor annyi kiskereskedőt láthat el, amennyit csak tud, de praktikus nem várható el egyiktől sem, hogy húsznál többel építsen ki kapcsolatot. A disztribútoroknak a gyár 5% árengedményt ad, a kiskereskedők árrése pedig 15%, amely egybevág a versenytársak gyakorlatával. A bútorokon elért bruttó árrés a termelő számára 25%, ám ha sikerül elérni a gazdaságos sorozatnagyságot ez további 8-10 százalékkal növekszik, mivel a termelési költségek nagy része fix költségként jelentkezik. A disztribútoroknak a termékek átvételétől számítva 14 napra kell fizetniük. A gyár tízféle komódot készít, három különböző pácszínben. Mivel a megrendeléseknek megfelelően gyártanak, a 10 terméktípust nem azonos volumenben állítják elő. Legtöbb termékük olcsóbb, mint a versenytársaké, így ezek iránt növekszik az igény. Az első félévben a vállalat az 1. táblázatban megjelenített keresletet tapasztalta.

Termék típus	Heti kereslet előrejelzés (db)	Heti előrejelzési hiba (db)	Egységár (Ft)	Gyártási átfutási idő (nap)
A	28	3	30.000	2
B	25	2	37.000	4
C	20	3	38.000	3
D	18	3	40.000	5
E	18	3	42.000	4
F	18	2	44.000	2
G	20	3	46.000	3
H	20	3	49.000	4
I	15	2	52.000	5
J	18	3	55.000	5

1. táblázat: A Fenyőfa bútorgyár első félévi kereslete a komódokra

† Az esettanulmány alapja: T.K. Panda és S. Sahadev: CK Rotors Pvt Ltd c. esettanulmánya. (In Sales and Distribution Management. Oxford University Press, 2005. p. 574-576.). Az esettanulmány a TÁMOP 4.1.2.A/1-11/1-2011-0048 projekt keretében készült. © BCE Logisztika

A rendelésfeldolgozás manuális úton zajlik, és két ügyintéző felelős érte. A rendelésfeldolgozás költsége kb. 3000 forint rendelésenként. Mivel kisvállalatról van szó, a disztribútorok nem szeretik, ha túl sok pénzük áll a vállalat termékeiben, így gyakran előfordul, hogy a kiskereskedőknél hiány alakul ki még a legnépszerűbb darabokból is. A disztribútorok jellemzően csak összegyűjtik a hozzájuk tartozó kiskereskedők igényeit és azt összegezve továbbítják a gyárnak, ám nem hajlandóak maguk tartalékkészletet felhalmozni. Ha az árut leszállították a disztribútornak, az egy napon belül a kiskereskedőhöz juttatja azt. Nehéz megbecsülni, hogy a kiskereskedők mekkora készletállománnyal dolgoznak, de mivel hiány merül fel olykor, valószínűleg nem folyik tudatos készletezés. A 2. táblázat bemutatja a gyártó által tapasztalt rendelési gyakoriságokat.

Rendelési gyakoriság	Disztribútorok száma	Kiskereskedők megközelítőleges száma, akiket az adott disztribútorok látnak el
Heti kétszer	4	25
Heti egyszer	10	60
Kéthetente egyszer	10	55
Háromhetente egyszer	6	35

2. táblázat: A disztribútorok rendelési gyakorisága

Az erős verseny miatt a hiány következtében elmaradt értékesítés a versenytársak malmára hajtja a vizet. Az előrejelzési hiba ugyanis gyakorlatilag mindig hiány miatt következik be. A Fenyőfa bútorgyár oldaláról nem lehetséges az átfutási idő csökkentése anélkül, hogy kapacitást bővítenének az üzemben. Az átfutási idő az alábbiakból adódik össze:

- 1 nap rendelés feldolgozás
- 1 nap rendelés előkészítés, termelésstervezés
- 2-5 nap gyártás
- 2 nap kiszállítás a disztribútornak.

A cég egy fuvarozóval dolgoztat, és a szállítás költsége a termék értékének kb. 1 százaléka. Ezt a költséget a vállalat viseli, ám a disztribútor és a kiskereskedő közötti szállítás díja már a disztribútor gondja.

A Fenyőfa bútorgyár természetesen tudná csökkenteni a termelési költségeit, ha méretgazdaságos sorozatnagyságban gyártana és maga halmozna fel készáru készletet. Bár tart némi készletet, likviditási okokból nem engedheti meg magának e szint növelését. Ha tart készletet, akkor az előzetes számítások szerint a készlettartás költsége az éves készletérték 25 százaléka. A vállalat úgy gondolja, hogy ha az átfutási időt sikerülne csökkenteni, akkor az ösztönözné a disztribútorokat több áru értékesítésére. Ennek oka, hogy mivel alacsony a vállalat alkuereje, most nem tudja rávenni a disztribútorokat készlet felhalmozására, de a gyorsabb átfutási idő dinamizálná a készletforgást az elosztási csatornában. Ez azért is lenne előnyös, mert nem a készletszint növekedne az elosztási hálózatban, hanem a készlethiányos állapotok gyakorisága csökkenne. A jelenlegi rendszerben ugyanis, ha a kiskereskedő nem rendel új árut az újrendelési pont elérésekor (ROL - Reorder level) (az a készletszint, amiből keresletét fedezi, míg az új szállítmány meg nem érkezik), vagy a piaci kereslet

nagyobb, mint az előrejelzett, akkor megeshet, hogy több mint 10 napig áru nélkül marad. Ilyen esetben a fogyasztók rendszerint egy másik gyártó termékét választják inkább, mivel jellemzően nem hajlandóak 7-10 napnál többet várni a bútorra.

A Fenyőfa bútorgyár vezetői előtt két megoldási lehetőség hever: Az *első*, hogy teljes kapacitásra emelik a termelést, és a készterméket két raktárban helyezik el, amelyek egyike a gyár mellett lenne és a magyar igényeket szolgálná, a másikat pedig Szlovákiában hoznák létre. A *második lehetőség*, ha automatizálják a rendelésfeldolgozás és a termeléstervezés folyamatát számítógépes rendszer alkalmazása révén. Ez valamiféle elektronikus kommunikációs eszköz használatát igényli a disztribútorok részéről is. Bármelyik mellett is döntenek, az növeli a fix és a változó költségeket. Az első változattól a szállítási költségek csökkenését is várják, mivel jelenleg nem gazdaságos szállítási tétel nagyságban szállítanak kis távolságra, a teljes kocsirakományi áru nagy távolságra való eljuttatása helyett.

Feladatok

1. Ábrázolja a Fenyőfa bútorgyár elosztási struktúráját! Azonosítsa a fő szereplőket, tüntesse fel az átfutási időket!
2. Melyek az egyes szereplők alapvető logisztikai szolgáltatás elvárásai?
3. Értékeljék a bútorgyár jelenlegi vevőkiszolgálási teljesítményét! Mely szolgáltatási teljesítmény dimenzióban kell fejlődnie a cégnek és hogyan?
4. Értékeljék a felvázolt alternatívákat! Melyik fejlesztési alternatívát kellene a vállalatnak választania és miért?
5. Hogyan kapcsolódnak össze a disztribúció különféle költségtípusai?
6. Van-e még bármilyen alternatíva a két jelenlegin kívül, amit még meg kellene fontolni?

Az Európai Szaniter Vállalat ellátási lánc[‡]

Az Európai Szaniter Vállalat (ESZV) kimagasló teljesítményt ér el a különböző nemzetek, nyelvek és üzleti kultúrák összehangolásában és kihasználásában. Az ESZV széles termékportfólióval rendelkezik a szaniter áruk piacán. Tömegtermékek mellett egyedi igényű szaniter árukat is tervez és gyárt. A cég termékeit egyes becslések szerint a világ népességének mintegy negyede naponta használja. Az elmúlt években az ESZV ellátási lánc jelentősen átalakult. Ennek az átalakulásnak központi eleme volt az ún. Európai Ellátási Lánc Szolgáltató Részleg (EELSZR) kialakítása. A vállalat felsővezetői – köztük Vanda Smith, az EELSZR vezetője és Reg Gibbon, a vállalat beszerzési vezetője is – a karácsonyi bulit megelőző utolsó komoly egyeztetésen vesznek részt.

Vanda Smith büszkén ismerteti az új EELSZR felépítését és működését, majd az elért eredményeket. A szolgáltató központ három irodával rendelkezik. Brightonból kezelik az Egyesült Királyság, Ibéria, a Benelux államok és Németország, Ausztria, Svájc, illetve Dánia kiskereskedőit. Kluczeből Lengyelországot és a balti országokat, míg Prágából Csehországot, Szlovákiát és Magyarországot szolgálják ki. A részleg 16 országnak 14 nyelven kínál ország-specifikus, integrált támogatást az ellátási lánc működése során. Az új részleg két korábbi szervezeti egységet váltott ki, a brightoni vevőkiszolgáló központot, illetve az európai szállítmányozó részleget, melyek bár egymáshoz közel voltak elhelyezve, együttműködésük mégsem volt igazán hatékony. Az új, integrált szervezet végzi a rendelésvételt és feldolgozást, a vevőkiszolgálási folyamatok kommunikációját és a késztermék készletek tervezését.

Az új felállásban a tényleges értékesítési adatokat az EELSZR továbbítja a többnyire a vállalat tulajdonában lévő gyártó egységekhez. Ezek a gyártó egységek tervezik és valósítják meg a gyártást, valamint juttatják el az elkészült termékeket a logisztikai szolgáltatókhoz. A logisztikai szolgáltatók készletezik a végtermékeket, és végzik el a vevői igények szerinti raktári folyamatokat, valamint a kiszállítást.

Az integráció alapvető célja a független kiskereskedőknek nyújtott kiszolgálás színvonalának emelése volt, de Smith szerint az EELSZR kialakítása a jobb kommunikáció miatt költséghatékonyabb munkát is lehetővé tesz. A részleg egészének hosszú távú gondolkodása, a négy hónapra előre tekintő új tervezési eljárás bevezetése lehetővé teszi a várható problémák korai feltárását és megfelelő válaszok kidolgozását. A rendelési és kommunikációs folyamatok konzisztens és sztenderd kialakítási módja számos technológiai fejlesztés alkalmazását és gazdaságos működtetését tette lehetővé. A Prágában és Lengyelországban lévő régimódi információs rendszert például lecserélték a fejlettebb országokban is alkalmazott informatikai megoldásokra. Ezáltal megszüntethetővé vált a korábban havi több ezer, faxon érkező rendelés kézi adatbevétele.

[‡] Az esettanulmány a TÁMOP 4.1.2.A/1-11/1-2011-0048 projekt keretében készült. © BCE Logisztika

Reg Gibbon elgondolkodva hallgatja Smith beszámolóját. A cég két vezetője régóta barátként tekint egymásra. A közöttük lévő barátság ugyanakkor speciális, hiszen nem hiányzik belőle a szakmai versengés sem. Ezért Gibbon Smith eredményeit hallgatva rögtön el is dönti, most, a karácsonyi buli előtt ő is előáll új ötletével. Egy olyan rendhagyó javaslatot mutat be, mely az ellátási lánc szintű teljesítmény növelését célozza a gyárak és kiemelt beszállítók közötti rendelési tétel nagyság meghatározásának összehangolásával. Javaslatának lényege, hogy az ESZR gyártó egységei rendelési tétel nagyságuk meghatározásakor saját költségeik mellett vegyék figyelembe beszállítóknak saját megrendelésükkel kapcsolatban felmerülő költségeit is. A javaslat elhangzását néma, döbönt csend követi. Úgy tűnik, senki nem érti azt. Néhány néma pillanat után pedig moraj vonul végig a termen. Gibbon tudja, javaslata részletesebb magyarázatra szorul, ezért így szól:

A következő példában illusztrálnám javaslatom lényegét:

„Tegyük fel, hogy az ESZV egyik gyártó egysége beszállítójától 10 000 db/év volumenben rendel meg! Az adott termékhez és beszállítóhoz tartozó rendelés egységköltsége 100 Euro/rendelés, míg a termék készlet tartásának egységköltsége 10 Euro/db. Tegyük fel azt is, hogy a beszállítónak az ESZV rendelésével kapcsolatos fix költsége 300 Euro/rendelés (pl. gépek átállítási költsége). A beszállítónál készletköltség ugyanakkor nem merül fel, a gyártást követően a terméket közvetlenül leszállítja a megrendelő által megjelölt logisztikai szolgáltató raktárába. A megrendelő és a beszállító adott rendeléssel kapcsolatos költségeinek optimalizálásával jelentős ellátási lánc szintű megtakarítások érhetőek el.” (Az optimalizálás ebben az esetben természetesen az ellátási lánc egy szűkített vevő-beszállító kapcsolatára, diádjára történik.)

Magyarázatát ismét csend követi. Néhányan kíváncsian, mások továbbra is értetlenkedve tekintenek rá. Vajon sikerül Gibbonnak elfogadtatni javaslatát vezető társaival? S ha igen, milyen feltételek mellett?

Feladatok

1. Rajzolja fel az Európai Szaniter Vállalat ellátási láncának struktúráját!
2. Az ábra segítségével azonosítsa a belső és a külső ellátási lánc tagjait!
3. Milyen feladatmegosztás jellemzi az ellátási lánc működését? Milyen konkrét változtatásokat hajtottak végre és ezek miért vezettek el jobb működési teljesítményhez?
4. A példában szereplő adatok segítségével számszerűsítse a rendelési tétel nagyság összehangolásával elérhető ellátási lánc szintű megtakarításokat! Ennek során használja az EOQ modellt!
5. Véleménye szerint milyen feltételek teljesülése szükséges ahhoz, hogy Gibbon javaslata az összehangolt rendelési tétel nagyság alkalmazására életképes legyen?

Az ERP-rendszer bevezetési és működési tapasztalatai egy közép vállalat példáján[§]

Esettanulmányunkban stilizált interjúrészeket közlünk egy magyar tulajdonú, egészségügyi termékeket és gyógyászati segédeszközöket forgalmazó közép vállalat ERP-rendszer bevezetésének és használatának tapasztalatairól. Az interjú a vállalat ügyvezetőjével készült 2010 júniusában, két évvel a rendszer bevezetése után. Az interjúk során elsősorban arra voltunk kíváncsiak, hogy miért döntött a vállalat az ERP-rendszer bevezetése mellett, s hogyan támogatja a rendszer az értékteremtő folyamatok működését.

Az interjúrészek megismerése előtt az alábbi információkat szükséges tudnunk az esettanulmány kontextusának megértéséhez:

- a vállalat egy családi kisvállalatból „nőtte ki magát”, így az informatikai alkalmazásai jellemzően ad hoc módon fejlődtek: akkor döntöttek egy-egy IT-megoldás mellett, amikor már nem tudták nyomon követni az adataikat és a folyamataikat;
- ennek megfelelően különböző, egymással nem kommunikáló rendszereket működtettek a raktári készletnyilvántartásra, a számlázás-vevőkiszolgálásra és könyvelésre, s a munkaidő-nyilvántartásra és bérszámfejtésre;
- az előző pontban felsorolt alkalmazások szigetszerűen működtek, az informatikus „töltötte át” reggelenként az adatokat a rendszerek között, ez viszont azzal járt, hogy nem volt lehetőség valós idejű készletnyilvántartásra. Így gyakran fordult elő az a szituáció, hogy a vevőszolgálat több megrendelést vett fel, mint amit a rendelkezésre álló készletről ki tudtak szolgálni, ez vevői elégedetlenséget, reklamációkat okozott;
- a vállalati kontrolling rendszer tulajdonképpen abból állt, hogy a vevőkiszolgálási-számlázási, valamint a könyvelési rendszerek adatait Windows Access-ben feldolgozták, s megpróbálták lehetőség szerint informatív nyilvántartásokat készíteni belőlük;
- a készlet-nyilvántartás is duplikált volt abból a szempontból, hogy az arra szolgáló informatikai rendszerben csak darabszám szerint tartották nyilván a termékeket, s volt egy újabb nyilvántartás a termékparaméterek (pl. méret, csomagolás, szavatossági idő) nyomon követéséhez;
- a vállalati beszerzési folyamat minden automatizációt nélkülözve, teljes egészében papír alapon zajlott.

„Amikor úgy döntöttünk, hogy egységes információs rendszert akarunk alkalmazni - és ez ugye elsősorban az én személyes döntésem volt – az volt a legfontosabb szempont, hogy nem nagyon voltak a cégünknek normális adatai. Volt egy számviteli rendszer, ami valamennyire alkalmas volt a készletkövetésre és könyvelésre, meg egy másik rendszer, amiben a megrendeléseket vettük fel és számláztunk, s naponta töltögettük a kettő között az adatokat oda-vissza. De igazán az volt a helyzet, hogy a szokásos számviteli beszámolókon kívül ha valamilyen más adatot akartam kapni, ami ugye szükséges a működésünkhöz, például egy termék, egy vevő forgalma, pénzforgalom, stb. akkor

[§] Az esettanulmány a TÁMOP 4.1.2.A/1-11/1-2011-0048 projekt keretében készült. © BCE Logisztika

igazából a pénzügyön órákat kellett az Excelben számolni a beosztottaimnak, amíg a különböző helyekről összerakták amit kértem, s sokszor még így is csak körülbelüli lett a dolog. Szóval ahhoz, hogy megalapozott döntéseket tudjak hozni egyre inkább éreztem, hogy ezt így nem lehet. Amíg csak úgymond minivállalat voltuk még elment ez a megoldás, de a barkácsolást, mert ezt én csak így hívtam, amit csináltunk már nem nagyon lehetett tovább folytatni.” ...

„Aztán pályázatot írtunk ki, tanácsadót hívtunk és végül egy magyar fejlesztésű rendszer mellett döntöttünk. A döntésnél nagy szerepet kapott az ár mellett az, hogy ez a cég azt ígérte, hogy maximálisan tud a vállalati folyamatainkhoz alkalmazkodni és betanítja majd a saját embereinket a használatra és a karbantartásra.” ... „Kiderült nem olyan egyszerű ám ez az egész dolog, és hogy igazából nem a tanácsadónak meg a fejlesztőnek kell rengeteget tenni azért, hogy működni tudjon az új rendszer, hanem nekünk. Először is oda nyúltnék vissza, hogy az adatok. Azért is ment olyan nehezen ez az egész átállítás és csúszott a bevezetés, mert gyakorlatilag alig voltak normális használható adataink. A termékeknél hiányzott egy-két jellemző vagy rengeteg volt a nyilvántartásban a duplikáció, a vevőnél nem volt pontos a cím vagy a számlaszám vagy ilyesmikre gondolok. Volt egy Excel a számvitelen egy pedig a logisztikán és az nem köszönt össze, így sok idő ment el az egyeztetéssel, hogy melyik adat a jó, melyiket mire lehet felülírni. Szóval az nem is tudatosult bennünk annyira az elején, hogy az adatoknak milyen nagy jelentősége van ahhoz, hogy normálisan tudjuk rendelést leadni a beszállítónak, aztán eladni a terméket és számlázni. Rengeteg időbe telt, míg összeraktunk egy rendes alapadatbázist, de azt mondom, megérte. Így persze utólag könnyű okosnak lenni, de az adatok fontosságának a lényegét akkor láttuk be igazán, amikor az átállítás után kb. minden számlánk visszajött, mert nem stimmelt rajta valami. Ez nekem nagyon fontos tanulság, hogy egyrészt ezt a részt nem lehet a tanácsadóra bízni, másrészt ki kell nevezni a cégnél egy felelőst, aki csak azért felel, hogy mindig jó adatok legyenek a rendszerben és csak ő férhet hozzá, más nem nyúlhat bele”... „Szintén a terméknyilvántartáshoz kapcsolódó fontos előrelépés, hogy áttértünk a vonalkód-alapú azonosításra és ez nagy előny. Mert eddig saját nyilvántartási kódokat alkalmaztunk és a vevőknek meg a beszállítóinknak is voltak kódjai, s ebből aztán volt félreértés. Nem jó cikkszámot adtunk le rendelést a beszállítóknak például, vagy ugyanez fordítva a vevő nem követte le a mi cikkszámainkat, s már az új termékeket akarta rendelni, de mi még a régit szállítottuk. De ugyanígy a számlázásnál is merült fel probléma. Így nagy dolognak tartom, hogy a vonalkód alapú nyilvántartással sikerült ezeket a hibákat kiküszöbölni és a saját készletkezelésünk is leegyszerűsödött.”

Az ERP-rendszer előnyeivel, s elvárt működési céljainak teljesülésével kapcsolatban az alábbi válaszokat ragadtuk ki a felsővezetői interjúból:

„Persze a folyamat közben derült ki az is, hogy a rugalmasnak mondott rendszer nem is olyan rugalmas, meg hogy nem lehet a régi működésre egy új rendszert ráhúzni. Így át kellett gondolni és racionalizálni az egész vállalati működést az elejétől a végéig. Ez persze nagyon megnehezítette az életet és rengeteg konfliktust okozott, de utólag erre is azt mondom, hogy nagy tanulság volt. Egyrészt rájöttünk, hogy hol vannak tartalékok a működésünkben, másrészt végül az izzadságcseppek árán egy sokkal hatékonyabb operációt alakítottunk ki. Ilyenekre gondolok például, hogy mindent a rendszerben, elektronikusan tartunk nyilván, nincs papírozgatás, nagyon precízen tudjuk követni a készleteinket mennyiségben és lejáratidőben is, racionalizáltuk a beszerzési folyamatot, jóval kevesebb a könyvelési feladat, sokkal jobban nyomon tudjuk követni a vevőink forgalmát, fizetési fegyelmét, kevesebb a tévedés, számlázási pontatlanság, stb.” ...

„Na, a riportok esete az egy jó kérdés. Itt is azt tudom elmondani amúgy, mint az összes többi esetben, hogy először is nekünk kellett kitalálni, hogy mit és hogyan akarunk látni, és a tanácsadó meg a fejlesztő csak akkor fog tudni segíteni. Meg a másik nagy tanulság, hogy először minden folyamatnak tökéletesen kell működni ahhoz, hogy a riport használható adatokat hozzon le, mert ez nem más szerintem, mint egy tükör a működésről. Ha pontosak a rendszerben levő adatok és jól működik minden folyamat, beállítás, akkor a riport is jó, ha meg nem akkor használhatatlan. Nálunk ezzel ment el sok idő, amíg rájöttünk arra, hogy ebben a rendszerben tulajdonképpen minden összefügg és ha benyúlok mondjuk a beszállítói nyilvántartásba, az hatással lesz a számlázásra, a készletekre, a riportokra és mindenre. Így minden fejlesztési és változtatási javaslatot mindig minden területnek egyeztetni kell. Mert mondok egy példát. Az értékesítők január 1-jével átállították az árakat, csak erről nem szóltak, mert eddig ugye nem is zavart senkit, amíg nem volt ez a rendszer. De a logisztikának visszáruja volt, amin a számla nem lett jó, mert az új árat hozta, de a termék még a régin lett eladva. Ez akkor már bekavart a számvitelen is, meg ugye a riportokban is rosszak voltak a forgalmi adatok, még ha nem is volt olyan nagy összegű az eltérés. Így újra kellett szabnunk a munkafolyamatokat és most már sokkal több olyan megbeszélés van, ahol minden terület részt vesz, mert nagyon nagy lett az egymásrautaltság. Ha valamit változtatni akar egy osztály, akkor minden érintett osztállyal egyeztetnie kell, hogy ez őket hogy érinti, s csak azután lehet meglépni a dolgot. Vagy arra, hogy mennyire megváltozott a működésünk egy másik jó példa a beszerzésnél a jóváhagyási folyamat. Ha a beszerző létrehozza az igényt, az egyrésztől elmegy a beszerzési vezetőhöz jóváhagyásra és az értéktől függően még egy pénzügyi menedzserhez, a gazdasági vezetőhöz vagy hozzám (az ügyvezetőhöz –szerk.). De például az történt, hogy a gazdasági vezetővel együtt egy üzleti úton több napig külföldön voltam, az meg az elején eszünkbe sem jutott, hogy a rendszerben is kell egy helyettesítési rendet beállítani. Így egy sürgős beszerzés ott parkolt a postaládámban és nem lehetett továbbítani a beszállítónak. Ez régen úgy ment volna, hogy a munkatárs tudja, hogy több napig nem vagyok az irodában, akkor automatikusan megy a papírával a logisztikai vezetőhöz, aki aláírja. Talán ez a két példa is jól mutatja, hogy az elején ehhez nagyon nehéz volt hozzászokni, s nagy odafigyelést és következetességet igényelt a rendszer használata.” ...

„Így általánosságban azt mondhatom, hogy jó, hogy van ez a rendszer, mert azért sokat segített, átláthatóbb, könnyebben követhető lett a működésünk, kevesebb a hiba, az eladási, beszerzési átfutási idők rövidültek, vannak jó riportjaink, szóval volt értelme. De azért arra nagyon nyomatékosan felhívnam minden cégvezető figyelmét aki mondjuk még előtte áll ennek az egésznek, hogy a sikert nem adják ingyen. Hiába van a fejlesztő, a tanácsadó, neki kell tudni átlátni a folyamatokat, eldönteni hogy mit és hogyan kell kialakítani ahhoz, hogy működjenek a dolgok. Mert hiába ismertem én is kívülről-belülről a céget és a beosztottaim is nagyon jó szakemberek, mi ugye nem ismertük a rendszert és gyakorlatilag a hibák és kezdeti problémák kárán tanultuk meg azt, hogy mit kell a saját működésünkön módosítani ahhoz, hogy a rendszerben ez jól működjön, tudja kezelni a dolgot. És így utólag azt is elmondhatom, hogy talán nem a legjobb rendszert választottuk, mert mi inkább egy kereskedő cég vagyunk, és ez meg inkább egy termelő vállalatra volt kitalálva. Így nagyon ajánlom mindenkinek, hogy ne sajnálja az időt és mielőtt egy informatikai rendszer mellett dönt nagyon alaposan beszéljen át minden részletet, mert sok a buktató. Ilyenekre gondolok például, hogy a rendszer például az import ÁFÁ-t és a vámot nem tudta rendesen kezelni, mert az eddigi cégeknél ez nem nagyon merült fel igényként. Nálunk meg több mint húsz országból szerezzük be a forgalmazott termékeket, így ez nagyon fontos. Vagy például az árnál nem engedett egy termékhez kér árat rögzíteni, de mi exportálunk

is, így egy terméknek van egy forintos és egy eurós ára. Csak mondjuk ez úgy derült ki, hogy egy hétig nem bírtunk rendesen számlázni, mert vagy a belföldi árak voltak a rendszerben vagy az eurósok. Szóval erre mondom én azt, hogy pontról pontra mindent át kell rágni, mert ez az előbb említett árprobléma nem volt benne az eredeti vállalási árban, így nem kevés plusz pénzbe került az idő mellett a megoldása.”

Feladatok

1. Milyen hátrányai vannak a szigetszerű megoldásoknak az integrált rendszerekhez képest?
2. Miért bír kiemelt jelentőséggel az adatmenedzsment mind a fizikai mind pedig az információs ellátási lánc folyamatok működése szempontjából?
3. Milyen fontos tanulságokat vonhatunk le az esetből az ERP-rendszer kiválasztására és bevezetésére vonatkozóan?
4. Milyen előnyei vannak az ERP-rendszernek, hogyan támogatja az értékteremtő folyamatok hatékony működését?
5. Milyen fontos tapasztalatokat fogalmaz meg az eset a riportrendszer működésére vonatkozóan?

A kereslet-előrejelzés folyamata egy multinacionális vállalatnál**

Az esettanulmány alanya a magyar FMCG szektor egyik multinacionális nagyvállalata, amely piacvezető a háztartási tisztítószeres piacon, emellett meghatározó jelentőségű az egészség-és szépségápolási piacon is. Hazánkban értékesítési irodájával, illetve bizonyos tisztítószerei esetén regionális központi raktáraival van jelen. Esettanulmányunkban a kereslet-előrejelzés és tervezés vállalati folyamatát ismertetjük.

A vállalatnál a kereslet-előrejelzés elkészítése és a végleges keresleti terv adatainak az ERP-rendszerbe történő feltöltése alapvetően a logisztikai osztály feladatkörébe tartozik. A logisztika részlegén belül a folyamat első lépéseként a Kereslettervező munkatárs statisztikai becslést készít arra vonatkozóan, hogy a jövőben milyen várható keresletre számíthat a vállalat, s ennek kiszolgálásához mekkora és milyen készletre lesz szükség az egyes termékek esetében. A várható keresletet két fő részre oszthatjuk: normál üzletmenet során értékesített mennyiségre (baseline), illetve az ezen felüli promóciós értékesítésre (uplift). A baseline kalkulációjáért a logisztika felel, a promóciós inputok megadása az értékesítés kompetenciájába tartozik. A baseline-t cikkelemenként az elmúlt 12 hónap heti átlagos eladási adatai alapján kalkulálják, nem tartalmaz promóciós elemeket, azaz nem egyszerűen az átlag, hanem a promóciós torzításoktól és a szezonális ingadozástól mentes átlag. A baseline-t egyszerű Excel-ben becslik cikkelemenként, termékcsoportonként változó módszertannal: exponenciális simítással vagy idősoros regresszióval. Az előzetes keresleti adatokat tartalmazó Excel-táblázat tehát megmutatja, hogy az adott héten, - ha a kérdéses termékeken nincsen semmilyen promóció - körülbelül milyen mennyiségeket igényelnek majd a partnerek az egyes termékekből. Azaz ezt a jövőbeli standard eladásnak tekinthetjük. Ezután következik a kereslet-előrejelzési értékek korrekciója az értékesítési és marketing munkatársak által, a várható promóciós értékesítési mennyiségekkel.

A promóciós értékesítési adatok becslésekor, illetve a korrigált keresleti terv készítésekor a hatékony működés érdekében a Kereslettervező munkatársnak folyamatosan együtt kell működnie a marketing, az értékesítési és controlling osztályokkal. A jövőbeni promóciókat a marketing és az értékesítés inputjai alapján a Kereslettervező munkatárs építi be a keresleti tervbe.

A vállalatnál a promóciókat negyedéves bontásban tervezik (pl. azonos termékek összecsomagolása, két különböző termék összecsomagolása, árárciók). Ebben az esetben először a marketing osztály az, aki –főként az éves marketing tervből levezetve – meghatározza az akciókban szereplő termékek körét, az egyes image-kampányok időzítését, és márkánként, valamint azon belül termékenként megbecsüli az ily módon eladandó teljes értékesítési mennyiséget (baseline+uplift). Az egyes promóciók forgalmának vevőnkénti és termékenkénti előrejelzése, becslése az értékesítési csapat feladata. Így a marketing inputjait követően az értékesítő kolléga becsüli meg a szükséges mennyiséget például az

** Az esettanulmány a TÁMOP 4.1.2.A/1-11/1-2011-0048 projekt keretében készült. © BCE Logisztika

alapján, hogy hány áruházláncnál és milyen kihelyezés lesz, milyen mennyiséget akar eladni, s jellemzően az előző évi promóciók adatait is figyelembe veszik. A marketing megadja továbbá az egyes promóciók időzítését, valamint ezek várható kereslet-növelő hatását. Mindezt az értékesítés már vevőnként alakítja, azaz minden egyes vevőhöz és promóciós időszakhoz meghatározza az értékesíteni kívánt termékek körét és mennyiségét. Ehhez alapesetben minden értékesítő kolléga vevőnként kitölti a baseline adatokat már tartalmazó Excel fájlt, amelyben megadják a Kereslettervező munkatársak számára, hogy hetenként milyen mennyiségeket szeretnének eladni az egyes termékekből a partnerektől kapott előrejelzések, információk alapján. Ez a fájl tartalmazza a vállalat összes partnerét, valamint az összes SKU-t (cikkszámot) is. Minden értékesítő a saját vevőire vonatkozóan, cikkelemenkénti bontásban tölti ki ezt a fájlt. A várható kereslet tervezésekor tehát ez az „össztermékes” Excel-fájl egyes cikkek és partnerek szerint megmutatja a normál üzletmenet során várhatóan értékesíthető mennyiséget kiegészítve a promóciók keresletnövekedésével.

A különböző cikkszámokra leadott mennyiségeket végül a Kereslettervező munkatársak összesítik. Ez alapján megkapják, hogy egy adott SKU-ból összesen az összes partnernek mennyi a heti előre jelzett kereslete, ez összesen hány karton terméket jelent. Ezt követően a Kereslettervező munkatársak manuálisan leellenőrzik, hogy az értékesítés által megadott maximálisan promóciós kartonszám nem haladja-e meg a marketing által eredetileg tervezettet, illetve ellenkező esetben nem marad-e alatta. Ugyanis előfordulhat, hogy a vevőnként összegyűjtött előrejelzés jócskán felülmúlja a teljes tervezett promóciós mennyiséget, vagy éppen fordítva. Ilyenkor a marketing és az értékesítés közötti döntés kérdése, hogy kívánna-e az eredetileg tervezettnél kisebb vagy nagyobb mennyiséget promóciósan eladni (ez egyben azt is jelenti, hogy még ha volumenben tartják is az éves célkitűzést, de értékben biztosan eltérnek attól), vagy tartják a kezdeti célként kijelölt terveket. Ha az eltérés az éves tervet is jelentősen érinti, akkor a pénzügy véleményét is ki kell kérni a promóció „sorsáról” való döntés előtt, de a gyakorlatban általában a pénzügyet csak tájékoztatni szokták a „végeredményről”.

Ezt követően a logisztikai osztályon a Kereslettervező munkatársak létrehozzák a végleges, különböző befolyásoló tényezőkkel korigált kereslet-előrejelzést. A korigált előrejelzés 12 hónapra előre, vevőnként, cikkelemenként, heti bontásban készül, amelyet minden hétfőn felülvizsgálunk, kiegészítenek és módosítanak az időközben jelentkező igények, tényezők alapján, vagyis a rövid távú előrejelzés adatai alapján. Az előrejelzés zárt időszaka (frozen period) 6 hét, azaz az aktuális időponthoz képest a gördülő tervezés során csak a 7. hetet követő időszak adatait lehet módosítani, mert az annál korábbiakra a gyárak már nem tudnának reagálni. Problémás azonban, hogy egyes alapanyagok beszerzésének átfutási ideje ettől hosszabb lehet (akár 12 hetet is elérhet), így hacsak a regionális központi raktárakban nincs elegendő készlet, a módosított terveket sem biztos, hogy a gyárak maradéktalanul le tudják követni. További probléma, illetve nehézkesség a folyamatban, hogy a távolság miatt a gyárak képviselői ezeken az ún. előrejelzési megbeszéléseken nem vesznek részt, így ha a rendszerben már meglévő adatokat a résztvevők (marketing, értékesítés, logisztika képviselői) felülírják, akkor a 7. és 12. hét közötti értékeket a Kereslettervezők egyesével szokták a gyárakkal egyeztetni, hogy tudnak-e még a változtatásra reagálni vagy sem. Amennyiben nem, úgy az eredeti értéket hagyják a rendszerben, viszont ez meg az értékesítővel való együttműködésben generál konfliktust.

Az összesített adatokat tartalmazó Excel fájlt szintén a Kereslettervező munkatársak feltöltik a vállalat ERP-rendszerébe, így a keresleti információk a gyárak számára is elérhetővé válnak. Az ERP-rendszerben tehát a gyár látja, hogy az egyes termékcikkekből milyen készlettel rendelkezik az adott ország, valamint heti bontásban az ezekre vonatkozó kereslet-előrejelzést, így megállapítható, hogy adott pillanatban hány hétre elegendő készletlefedettsége van a vállalatnak az adott termékből. A rendszer jelzi, hogy a készletállomány mikor esik vissza a biztonsági készletszintként meghatározott három heti mennyiségre (előrejelzési alapon). Ekkor az ERP-rendszer a gyártás betervezését javasolja a termékenként előre meghatározott minimum gyártási mennyiséggel. A gyár a gyártási igény megjelenése mellett azt is látja, hogy hová, melyik elosztó központba kell majd a legyártott árut kiszállíttatnia.

A vállalat a keresleti terv pontosságát az átlagtól vett átlagos eltérés mutatóval (MAD; (Mean Absolute Deviation) számszerűsíti. A ténylegesen eladott és a megtervezett mennyiség közötti eltérés az anyavállalat által meghatározott cél szerint akkor megfelelő, ha az eltérés nem haladja meg a 30 %-os küszöböt. A magyarországi vállalat esetében azonban ez sajnos nem valósul meg, jelenleg kb. 40-45% az értéke. A magas hibaarány gyakori konfliktusforrása a logisztika, az értékesítés, a marketing és a pénzügy szervezeti egységek között, mivel jellemzően a promóciós időszakok keresleti becslése a leginkább pontatlan, emellett pedig a gyakori promóciók különböző termékváltozatainak elkészítése nagy terhet jelent a központi raktár, így a logisztika számára. Gyakran érzékelhető emellett az a jelenség is, hogy a promóciós időszakok után a termékek kereslete visszaesik, így a normál periódusok kereslete is sokszor elmarad az előrejelzési értékektől. Jelenleg két – egy regionális és egy helyi projekt – is fut a vállalatnál annak érdekében, hogy az előrejelzés pontosságát javítani tudják. A helyi projekt a kulcs vevők bevonásával próbál javítani az előrejelzési adatokon, a régiós pedig a központi raktárak készletszintjeinek optimalizálását tűzte ki alapvető céljául, ám mivel az eredmények azt mutatták, hogy nagyon nagy a készletforgási sebességben a különbség az egyes termékek között, így kiterjesztették a teljes keresletmenedzsment tevékenységre is.

Feladatok

1. Rajzolja fel és elemezze a kereslet-előrejelzés folyamatát az adott vállalatnál! Milyen folyamatmenedzsment problémák állhatnak a kereslet-előrejelzési pontatlanság hátterében?
2. Azonosítsa a promóciós értékesítés és a normál kereslet tervezése során felfedezett hibákat!
3. Adjon tanácsot a vállalatnak, hogyan növelhetnék a kereslet-előrejelzés pontosságát!

Értékteremtés a varrodában - a kisNAGY Autóalkatrészgyár Kft. esete^{††}

Folyamatfejlesztés minőségi problémák hatására

A telefon délután három órakor menetrendszerűen csörrent meg a kisNAGY Autóalkatrészgyár Kft. termelési osztályán. Kovács Kende osztályvezető tudta, hogy legnagyobb vevőjüktől, az OEM Autó Zrt.-től telefonálnak. A két hónappal ezelőtti szállítási problémák óta napi gyakorlattá vált, hogy a vevő szóban is érdeklődik a kiszállításokról. A gyár az OEM-nek több terméket is szállít. A legutóbbi problémás termék az ülészsztat volt. Két hónapja a nehézségek láttán a vevővel közösen úgy döntöttek, hogy felméri a cég varrodájának folyamatait. Kende nagyon bizalmatlanul állt hozzá a „majd a vevő segít a beszállító fejlesztésében” című projekthez. Ennek munkatársai körében többször is hangot adott: „Hogyan, idejön valaki, és három nap alatt kitalálja a megoldást arra, amin mi évek óta dolgozunk!?” A kialakult helyzet miatt mégis nyitottak és együttműködőnek mutatkozott, mivel tisztában volt vele, hogy még egy, a legutóbbi baklövéshez hasonlót nem néz el a vevő. A vevővel közös projekttel kapcsolatosan aggasztotta, hogy a cégnél nem volt folyamatfejlesztéssel foglalkozó szakembergárda. Kende a nemrégiben a céghez került fiatal logisztikust, László Jusztinát bízta meg a vevővel közös projektre való felkészüléssel: arra kérte, menjen elébe a dolgoknak, próbálja meg feltárni a hiányosságokat és gondolkozzon a lehetséges megoldásokon is.

Jusztina tisztában volt vele, hogy egy ilyen projekt a cégnél tapasztalt közegben komoly kihívás lesz. Ennek ellenére a Kendével folytatott megbeszélés végén bátor javaslattal állt elő: *„Célszerű lenne felkészülésként jobban megismerni saját folyamatainkat. A Szuper Autógyárnál töltött hónapjaim alatt több értékáram-térkép készítésében is részt vettem, ott jellemzően minden fejlesztés ezzel kezdődött. Javaslom, hogy az OEM-mel közös munka előkészítéseként készítsünk egy értékáram-térképet a varrodai munkáról.”*

Kende bizonytalan volt az ötlet hasznosságát és kivitelezhetőségét illetően, de tetszett neki Jusztina eltökéltsége. A fiatal logisztikus munkájáról egyébként jó véleménnyel volt. Megfordult a fejében, hogy ha sikeres lesz a felkészülés és jól sikerül a vevői projekt is, felállít egy folyamatfejlesztési csoportot, amit akár Jusztina is vezethet.

Folyamatok – ahogyan a gembán látszik

Jusztina néhány nappal a megbeszélést követően belekezdett a folyamatok felmérésébe. A kisNAGY-nál szerzett eddigi tapasztalataiból tudta, hogy az itt szokásos mentalitáshoz képest teljesen más felfogást követel meg a feladat: *„Már az első napokban nagyon meglepődtem: bár anyagok rendelésével foglalkozom, a betanításom során fel sem merült, hogy valaki levigyen a gyártásba és elmagyarázza a folyamatokat. Esetleg világossá tegye, hogy mivel is járulok hozzá az értékteremtéshez. Én önszorgalomból néhányszor lementem az üzembe körülnézni. Bejártam a varrodát és a fémmegmunkálási részlegeket. Megleپödtek rendszeren, mind az irodista kollégák, mind az üzemi dolgozók. Ez egyszerűen itt nem divik. Pedig annál is inkább fontos lenne a személyes tapasztalat és a jó kapcsolat az üzemekkel, mert – ahogyan néhány hét alatt nekem is világossá vált – fent az irodában*

^{††} Az esettanulmány a TÁMOP 4.1.2.A/1-11/1-2011-0048 projekt keretében készült. © BCE Logisztika

vakon megbízunk az informatikai rendszerben. Nekünk kényelmes, és jó abban a hitben dolgozni, hogy minden információ rendben van. Persze nincsen. De se baj, mert akkor azt mondjuk, hogy rendelünk egy kicsit többet. Vagy egyszerűen a dolgozót hibáztatjuk, hogy nem könyvelt rendesen. Külön kihívás most ebben a felkészülésben, hogy eleddig a fémmegmunkálásba láttam csak bele."

Jusztina a folyamatfelmérésre való felkészülésben – a gyakorlati munka során szerzett tapasztalatoknak megfelelően – ideje nagy részét igyekezett az üzemben tölteni: „*Ideális az lett volna, ha néhány napra a folyamatban érintett összes résztvevőt is össze tudom ültetni. De erre csak később lesz lehetőség, amikor az OEM-től idejönnek. Úgyhogy minden fontosabb érintettet személyesen kérdeztem meg. A gyárban beszéltem minden állomással: a kiszállításon, az ellenőrzésen és csomagoláson, az összeállításon, a betétezésen, az oldalszegélyezésen és az összeválogatáson dolgozókkal. A módszertan szerint a vevőhöz közel kezdtem. A gyártási folyamatot többször bejártam, és magam gyűjtöttem az adatokat. Elviekben az irodából is meg lehetne csinálni sok mindent. Viszont amikor a jelentéseket nézegettem, sokszor az volt az érzésem, hogy nem is arról az üzembről van bennük szó, mint amit az előző napokban láttam. Ráadásul a mindenki által ismert kapacitás problémáink és az emberi találékonyosság miatt a készletekben is elég nagyok az eltérések. Sokkal hitelesebb, ha a helyszínen szedem össze a szükséges adatokat!"*

Logisztikai osztály

A felkészülés során Jusztina a Kendével folytatott megbeszélése alapján az OEM által legutóbb reklamált termékre, az üléshezatra koncentrált. Mivel a termékről és a vevőről is viszonylag keveset tudott, ezért a folyamat első bejárása után az első komolyabb beszélgetést a vevői leírásokkal foglalkozó logisztikus kollégától kérte. Az üléshezatért felelős kolléga, Homonyik Adalbert készségesen magyarázta el a folyamatot: „*A vevő havonta úgy 16 ezer darab üléshezatot rendel. Maga a vevői rendelési folyamat meglehetősen sztenderd, hasonló a többi autóiipari termékhez. Az üléshezatra 6 hónapos gördülő előrejelzést kapunk. A mi rendszerünk és az OEM rendszere között EDI kapcsolat van, a két adatbázis folyamatosan frissül. Az aktuálisan előttünk álló 1 hónapot heti bontásban látjuk. Ez az időtáv a kapacitások tervezéséhez nagyon is kell. Az előrejelzések alapján folyamatosan heti ütemtervet készítünk az MRP-ben. Ezt minden belső részlegünk megkapja: az egyes fontosabb varrodai műveleteket is ezek alapján irányítja a művezető. A beszerző kollégák is ezek alapján értesítik heti emailben a varrodai beszállítót, a Szabászat Kft-t. A beszállító megkapja a heti tervet, illetve a gördülő tervek alapján küldenek neki terveket 3 hónapra is. A jelenleg érvényes szerződésünk szerint a beszállító szabászat kedden és csütörtökön szállít nekünk, egy-egy napon maximum 2500 darab üléshezathoz elég alapanyagot. A beszállítói ütemterv számításánál figyelünk a vevő által rendelt mennyiségre, és természetesen fontos a folyamatközi készlet és a késztermék szintje is. A tapasztalatok alapján az állásidővel és a selejttel is kalkulálni szoktunk. A vevői kiszállításoknál napi ütemtervet készítünk. Az OEM-től az üléshezatokra naponta kapunk leírást – a következő napi kiszállításra. A vevő elvárja, hogy naponta egyszer teherautóval szállítsuk át neki az üléshezatot."*

Kiszállítás

Jusztina a hét egy későbbi, kevésbé megterhelő délutánján a kiszállítási részleget kereste fel. Oda úton folyamatosan az járt a fejében, hogyan fordulhatott elő ellátási gond az üléshezatból. Határozottan emlékszik, hogy a múlt heti csoportmegbeszélésen előkerült, hogy a varrodában folyamatközi készletek

szintje folyamatosan kb. 6-8 ezer darab. Kezdte érteni, hogy miért morgolódik néhány vezető, hogy ilyen készlet szint mellett sem sikerül kiszállítani a napi vevői leihívást.

A kiszállítási területen sok újat már nem tudott meg. Az ülés huzatot a végellenőrzés után a készáruraktárba szállítják. Innen a vevő elvárásának megfelelően naponta szállítják ki teherautóval. A kiszállításon dolgozó raktárosok figyelnek arra is, hogy a vevő elvárásainak megfelelően egy raklapra 4 doboz kerüljön, és egy dobozba 50 darab termék. A dolgozók elmondásából az is kiderült, *„hogya van megfelelő mennyiségű termék a készáruraktárban, akkor a kiszállítással nem szokott gond lenni. Persze néha gondot okoz megtalálni a készterméket. Szóval késztermék még lenne is, de nem a megfelelő helyre kerül a raktárban. Gyakran előfordul, hogy az ülés huzatot raklapon békával áthúzzák a raktárba, de a raklapot nem a kijelölt helyre, hanem máshova, pl. valamelyik sarokba teszik le. Ennek sok oka lehet, például a targoncás valamit lerak a raktárban az út közepére, mert fontosabb dolga akadt, nincsen ideje már rendezkedni. Vagy egyszerűen azért vesz le valamit egy polcról, mert arra az anyagra hamarosan szükség lesz, és előkészítette. Persze olyan is van, hogy a varrodában halmozódik a késztermék, nincsen ki áthúzza.”* Az aznapi 800 darabos szállítmány előkészítésével végeztek már, várta a teherautóra rakást.

Jusztina miután ezeket megtudta, körbenézett a készáruraktárban. Az ülés huzatnak dedikált helyen 1.000 darabot számolt össze. A készáruraktár bejárása után Jusztina még további két helyen is felfedezett egy-egy raklapot. Az egyikén 4, a másikon 6 tele doboz volt.

Végellenőrzés és csomagolás

Jusztina néhány nap elteltével megkezdte a gyártási terület felmérését. Bár Jusztina munkaideje hamarosan véget ért volna, ez nem okozott gondot a megfigyelés folytatásában. A gyártás ugyanis 2 műszakos (2x8 óra) rendben folyt a varrodában. A vevőnél is hasonló, 2 műszakos munkarend volt érvényben. A gyárban az előírásoknak megfelelően műszakonként fél óra szünet járt.

Az OEM valamennyi beszállítójától elvárja, hogy nagy figyelmet fordítsanak mind a mennyiségre, mind a minőségre. Egy-egy kisebb hiba is leállással fenyeget az autógyárban. A kisNagy-nál is van végellenőrzés. A varrodában egy műszakban 1 fő foglalkozik az ülés huzatok ellenőrzésével és csomagolásával. A délutáni műszakban Tóth Vencel dolgozott ennél az állomásnál. Vencel minden egyes darabnál megvizsgálja az anyag és a varrás megfelelőségét, majd ő is dobozolja be a termékeket és zárja le a dobozokat. Jusztina mérései alapján Vencel 40 másodperc alatt végez egy termékkel, és aztán rögtön kezdi is a következőt. Ennél a lépésnél az átállásra nem kell időt szánni. A dolgozó manuális feladatot lát el, és 100%-ban rendelkezésre áll. Jusztina számításai szerint Vencel aznap 7 dobozt (350 darab) tett már tele. A munkaállomás környékén még nem ellenőrzött, de már összeállított termékből is összeszámolt 200 darabot.

Összeállítás

A végellenőrzés felmérését követően Jusztina a néhány méterrel arrébb dolgozó összeállítóhoz ment. Az összeállítás során a terméken néhány utolsó varrásra van még szükség. A több részből összevarrt és betétekkel is ellátott ülés huzatra néhány további elemet varrnak rá ezen az állomáson. Az összeállító munkakörben dolgozó Kiss Mihálynétól megtudta, *„itt bizony folyamatosan megy a munka. Egy percre sem állunk meg. Tessék nézni, mennyi termék vár még ma is összeállításra. Persze van úgy, hogy az üzemben úgy kell utána menni a terméknek. Termék mindig van, csak az anyagmozgatók néha rossz helyre viszik. Tessék nézni, itt is van még 400 darab oldalszegélyezett félkész. De hiába rimáncodok*

nekik...” A kolléga elmondása alapján Jusztina észben tartotta, hogy máshol is felbukkanhatnak az összeállításra szánt termékek. Stopperére hagyatkozva, többszöri mérés után megállapította, hogy az összeállítás 46 másodpercet vett igénybe. A kétműszakos munkarend itt is érvényes volt. A gyártás folyamatosan ment, átállásra nem volt szükség. Tény, hogy 400 darab összeállított termék már készen volt. További 250 darab várakozott összeállításra.

Betétezés

Jusztina fél nyolc körül ért a betétező folyamathoz. A betétezés annyit jelent, hogy az ülés belsejébe meghatározott helyekre kisebb szövethabokat varrnak be. Ezek a vastagabb szövethabok növelik a komfortérzetet. Éppen szüneten voltak a dolgozók, így kicsit nyugodtabban tudta összeszámolni a készleteket. A készletek sokfélesége alapján arra a következtetésre jutott, hogy ez a folyamat egy nagyon forgalmas pont a varrodában. Ahogy körülnézett, ez meg is erősödött benne. Legnagyobb számban (300 darab) összeállításra váró (már betétezett) terméket számolt meg. De talált itt csomagolásra váró (kész és ellenőrzött) terméket (200 darab), sőt oldalszegélyezésre váró szetteket is (200 darab). Oldalszegélyezett termékből is volt egy halom (300 darab). A visszaérkező Hortobágyi Aliznál 10 termék betétezését mérte le (380 másodperc). Folyamatos, kétműszakos rendelkezésre állás mellett itt sem volt soha szükség átállásra. A betéteztől az oldalszegélyek összevarrásához vette az irányt.

Oldalszegélyek összevarrása

A szünet után már javában folyt a munka az oldalszegélyeket összevarró kollégánál. A kolléga az előző állomás által összeállított oldalszegélyeket varrja össze. Az oldalszegélyek az ülés fő elemei, az oldalszegélyek összevarrása után már kvázi ülés-huzat alakú a félkésztermék. A mérések alapján az állomás ciklusideje 62 másodperc volt. A készletek itt is biztosították a folyamatos munkát. Jusztina úgy számolta, hogy 200 darab oldalszegélyezett ülés-huzat már megvan. A munkaállomás mellé a feldolgozásra odakészített alapanyag mennyisége alapján még 300 termék készíthető. Jusztina nagy meglepetésére ezen az állomáson nem volt kallódó anyag. Ez a folyamat is kétműszakos rendben dolgozott, és a lépés rendelkezésre állása 100% volt.

Összeválogatás

A folyamat első lépésénél dolgozó Hegyes Bernát felelt azért, hogy az ülés „alkatrészei”, az oldalszegélyek megfelelően összeválogatva kerüljenek be a gyártásba. Bernátnak több elemből kellett egyet-egyet kivenni, és ezt egy csomagban továbbítani. *„Ma még semmi probléma nem volt. Folyamatosan kapom az oldalszegélyeket. A varrás is jó ütemben haladt. Bárcsak minden nap így menne.”* Jusztina számításai szerint Bernát munkaállomása mellett 350 darab összerakott szett várta a továbbítást. Amikor Bernát látta, hogy Jusztina a kész szetteket számolgatta, megjegyezte: *„Alig férnek már el, jó lenne, ha jönne már egy anyagmozgató, és elvinné az összeválogatott anyagokat. Nincsen itt hely a kész szetteknek, mert kell az alapanyagnak a hely. Tetszik tudni, sokszor előfordult, hogy a raktárban nem volt, aki kiadja az alapanyagot. Bár a főnökök nem tudják, de a művezetővel megbeszéltük, hogy itt is tárolunk egy kis plusz alapanyagot. Leltárkor persze visszavisszük, arra figyelünk. Fontos, hogy mindig legyen mit csinálni. Mert ha meg nincsen kész a cucc, akkor meg folyamatosan csak minket hibáztatnak. Mint a múltkor is...”* Jusztina ezek után nem is csodálkozott,

hogy 1200 szettnyi alapanyag várta az összeillesztést. Bernát kb. 23 másodperc alatt végzett egy szett összeállításával. Ezen az állomáson is két műszakban folyt a termelés, és folyamatosan ment a munka.

Alapanyag

Végezetül az egyik anyagmozgató átkísérte az alapanyagraktárba. A raktárban szépen rendben álltak a beszállító szabászatától érkezett alapanyagok. Több nagyobb csomagban mindösszesen 2300 darab ülészuzatra elegendő anyag várta, hogy a gyártásba kerüljön.

Jusztina nem sokkal a második műszak vége előtt indult el hazafelé. Ekkorra már össze is állt az ülészuzat értékáram folyamatának jelenállapot térképe. Biztos volt benne, hogy ezek az adatok érdekelni fogják Kendét is.

Feladat: Rajzolja fel a varroda értékfolyamat térképét!

Süti, nem süti?††

Endre néhány éve dolgozott üzletfejlesztési és kontrolling tanácsadóként. Pénteken egy ügyféltől tartott hazafelé, fáradtan szállt le a villamosról, ám amikor az órájára pillantott, megörült: még nincs hat óra, nyitva van a közeli pékség a villamosmegállótól két percre. Gyorsan vásárolhat a vacsorához egy kis kenyeret (kedvelte a pékség rusztikus cipóját és a rozskenyerét is), sőt, a holnapi reggelire is érdemes gondolnia, hiszen korán kell majd vidékre indulnia: úgy tervezte, vesz valamilyen péksüteményt, amit megmelegíthet majd hajnalban a kávéjához. Végiggondolta a kisbolt kínálatát, amit elég jól ismert, hiszen a délutáni kávéhoz gyakran vásároltak itt egy kis süteményt a kollégákkal. Többféle, helyben sült rétes, pite, croissant, csiga, pogácsa, kimért aprósütemények: végül a túrós-barackos rétes mellett döntött gondolatban, amikor zárás előtt 12 perccel belépett az üzletbe. Hamar csalódottság lett rajta úrrá, mert csak kiürült süteményes kosarakat, s üresen árválkodó polcokat látott. A rétesről lemondott, de reménykedve megkérdezte a pakoló, takarító alkalmazottat, hogy maradt-e egy kis kenyér vagy zsemle. „Minden elfogyott.” – hangzott a rövid válasz. „Hát, ez szomorú.” – mondta Endre, s rosszkedve csak fokozódott, amikor az eladó vállát megvonva így válaszolt: „Az a jó, ha elfogy!”.

Endre magában morgolódva távozott, majd gyorsan végiggondolta a lehetőségeket: pár percre innen, a sarkon van a BCD supermarket, melyet nem kedvelt különösképpen, de nagyon jófajta „nagykiflit” tartanak, ami épp megfelelne a vacsorához, s a hajnali tejeskávéhoz is. Tanulva azonban az előbbi tapasztalatból, felidézte, hogy a sokak által kedvelt nagykifli általában már kora délután elfogy. A sós változathoz néha még késő délután is van, de Endre azt nem szerette. A supermarket 4-5 különböző beszállítótól rendelt pékárukat, a reggeli fogyasztás alapján délelőtt leadtak egy utánrendelést a délutáni szállításhoz. Endre, aki tanácsadóként kötetlen munkaidőben dolgozott, néhány alkalommal délelőtt hallotta telefonálni az ezért felelős alkalmazottat, amint a polcokat fürkészve sorolta, hogy hány kakaós csigát, pogácsát stb. kér még. Az üzletben relatíve kis alapterületen viszonylag sokféle péksüteményt és többféle kenyeret tartottak. A sima nagykifliből nem rendeltek újra, itt az alkalmazottak csak arra figyeltek, hogy délutánig elegendő legyen a készlet, s tudták, hogy általában a sima kifli előbb elfogy, mint a sós változat. Estére általában jelentősen lecsökkent a választék, de néhány zsemle (általában kicsit kiszáradva) és kenyér azért maradt a nyolc órai zárás előtt is, vagy ha nem, akkor az előrecsomagolt, féltartós termékekből válogathattak a vevők. Az esélyeket latolgatva Endre úgy döntött, hogy nem kísérelte meg a bolttal, már csak azért sem, mert jó eséllyel hosszú sorok vannak a pénztárnál. Elhatározta, hogy inkább a szemközti Máglyarakás kisvendéglőbe tér be egy gyors vacsorára.

A Máglyarakás nemcsak a nevét adó édességről és háziás, bár nem túl különleges, de cserébe nem is túl drága ételeiről volt ismert a környéken, hanem a kemencében sült pizzáiról is. A gondot csak a zsúfoltság okozott. Délidőben teltház volt: a környékbeli irodákból sokan ide ugrottak ki ebédelni, s gyakran elvitelre is kértek kollégáiknak további ételeket. A közelben lakó nyugdíjasok közül is többen látogatták a vendéglőt a napi menüt vagy a zóna adagokat választva. A házhozszállítás is működött, de Endréék, ha volt idejük, inkább sétáltak egyet a kollégákkal, s ha jó idő volt, a vendéglő előtti asztalokat választották. Ha tizenkét óra után érkeztek, gyakran sorba kellett állni, hogy asztalhoz jussanak. A rendelésvétel és a kiszolgálás viszonylag gyors volt (3-4, többségében gyakorlott pincér között volt felosztva a kb. 25 asztal) – kivéve akkor, amikor pizzát rendeltek, s mások is éppen pizzát kértek előttük, ilyenkor ez akár 20-30, néha 40 percet is igénybe vett. A gyors kiszolgálás ellenére általában mégis elhúzódott az ebéd, mert rendszerint a fizető pincér lassan érkezett. „Elnézést, sokan fizettek volna

†† Az esettanulmány a TÁMOP 4.1.2.A/1-11/1-2011-0048 projekt keretében készült. © BCE Logisztika

most egyszerre” – szabadkozott. Most, így hat óra tájékán Endrét kellemes meglepetés érte, mert kevés vendég volt a Máglyarakásban. Megkérdezte, mennyi idő alatt készül el egy pizza, s azt a választ kapta, hogy öt-hat perc alatt megvan. Gondosan áttanulmányozta a terjedelmes étlapot, morfondírozott a különböző változatok között, majd végül kedvencét, a legegyszerűbb Margherita pizzát választotta. A vacsora végén megkérdezte, hogy kaphatna-e elvitelre valamilyen péksüteményt. A napi ajánlatban szereplő túrós batyu már elfogyott, de a pincér felajánlotta, hogy csomagolnak néhány szelet kenyeret, vagy ha édességet szeretne, akkor vigyen palacsintát vagy máglyarakást. Endre gyorsan választott, majd fizetett – most ez is gyorsan ment, mert az egyik fizetőpincér szolgálta ki. Endre elégedetten nyugtázta, hogy végül kellemesen sikerült megoldania a vacsora és a másnapi (hajnali) reggeli problémáját is.

Néhány nappal később Endrét megkereste egy volt osztálytársa. A másnapra megbeszélte kávézás közben Sütő Daniella elmesélte, hogy arra készül, átveszi nagyapja kis cukrászdájának a vezetését. A családi vállalkozás évtizedek óta működött a belváros egyik kerületében, kicsi üzlet volt, egyetlen kis pulttal a helyben fogyasztáshoz, de kedvelték a környékiek. Daniella gyerekkorától sok időt töltött a cukrászdában, s volt kedve a vállalkozás folytatásához, de kicsit tanácstalanul állt a kihívás előtt, s még nem döntött. Arra kérte Endrét, adjon neki támpontokat a cukrászda vezetéséhez, beszéljessenek egy kicsit arról, melyek lehetnek a kritikus tényezők a vállalkozás sikeres működéséhez. Endre örömmel vállalkozott erre, s a beszélgetés közben felidézte a pár nappal korábbi tapasztalatait.

Feladatok

1. Értelmezze a működési, a piaci és a pénzügyi teljesítmény elemeit, és mutasson példákat ezek kapcsolatára az esetben szereplő vállalkozások (pékség, szupermarket, kisvendéglő) példáját felhasználva!
2. Fogalmazza meg röviden az esetben szereplő vállalkozások (pékség, szupermarket, kisvendéglő) főbb érintettjeinek elvárásait a teljesítményprizma megközelítését használva! Véleménye szerint melyek a kritikus pontok, mely elvárások sérülnek leginkább ez egyes szolgáltatók esetében a rendelkezésre álló információk alapján? Melyek lehetnek a kulcslépések a fejlesztés érdekében?

Tervezés az Ezüst Vonal Kft-nél^{§§}

Az Ezüst Vonal Kft. frissen kinevezett ügyvezetője fáradtan ült székében 2013. június 13-án este. Nehéz tárgyalássorozatra számított a vállalat többi vezetőjével és a tulajdonos képviselőivel. Bár a tárgyalások még éppen csak megkezdődtek, egyértelmű volt, hogy egyik partner sem rugalmas az elképzeléseit illetően. Mindenki a saját érdekét védte.

Az Ezüst Vonal Kft. irodai IT megoldások lízingelésével és működtetésével foglalkozik az ország egész területén. Tevékenységének középpontjában az áll, hogy partnerei számára az IT területéhez kapcsolódó kiszámítható, komplex megoldásokat javasoljon és nyújtson, ezzel lényegesen leegyszerűsítve és optimalizálva a cégek IT-val összefüggő feladatait, miközben napi szinten tanácsot és segítséget nyújt számukra. Az Ezüst Vonal Kft. mottója: "Komplett IT megoldások biztosítása ügyfeleink részére".

A fentiekkel összhangban az Ezüst Vonal Kft. az ügyfelei által leírt specifikációknak megfelelően ajánl számukra egy, irodai eszközökből és szoftverekből álló rendszert, melyet lízing keretében a lízingbe vevő használatába ad. A cég pénzügyi finanszírozását a tulajdonosa, egy régiós szinten tevékenykedő bank segítségével oldja meg. Az Ezüst Vonal Kft. a lízinghez kapcsolódóan szolgáltatási csomagokat is kínál partnerei részére, amelyek az egyedi igények szerint rendkívül sokfélék lehetnek. Az Ezüst Vonal Kft. megoldásai a finanszírozás területén jelentősen csökkentik ügyfelek kockázatait, akik a lízinggel javíthatják a cash-flow mutatóikat, optimalizálhatják az adózásukat, jelentős megtakarításokat érhetnek el az Ezüst Vonal Kft. alkuerejét kihasználva, sőt, a legtöbb esetben az IT rendszereik üzemeltetéséről sem maguknak kell gondoskodniuk.

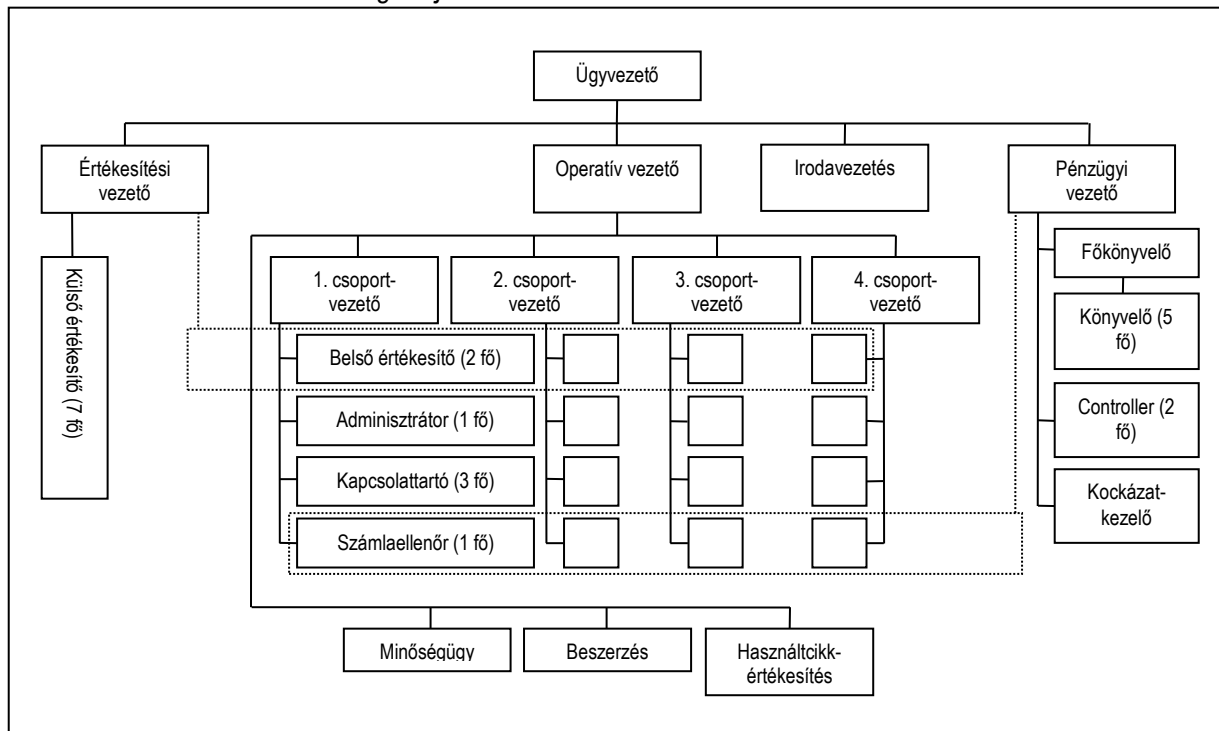
A finanszírozás mellett az Ezüst Vonal Kft. legjelentősebb szolgáltatása az IT-park és a szoftverek karbantartása, melynek során havi fix karbantartási díjért cserébe a teljes berendezést mindig jó műszaki állapotban tartja, valamint a szoftverek hibája esetén azokat javítja, cseréli. A cég csak saját maga által auditált partnereket küld a helyszínre, akik rugalmasan, az irodai munkát nem akadályozva hajtják végre a szükséges feladatokat. A távolról megoldható frissítéseket a cég saját központi szakértői csapata intézi. A cég rendkívüli helyzetek esetén igénybe vehető 0-24 óráig működő segélyszolgálatot üzemeltet, ezért szintén havi fix költséget számolnak fel, míg a javítások díja az ügyfelet terheli. Az Ezüst Vonal Kft. vállalja azt is, hogy ügyfelei igénye esetén (havi átalány díjért) csereeszközöket biztosít az esetlegesen meghibásodó eszközök helyett. További összegért a vállalat napi szinten biztonsági másolatot készít a lízingbe vevő rendszereiről, melyet egy mások által nem hozzáférhető szerverépületben tárol. Végül pedig a vállalat egyszeri IT szolgáltatásokat is közvetít, mint például az egyszerű adatmentés, egy adott szoftver installálása a hálózatra, stb., melyekért szintén külön díjazás illeti meg.

A vállalat jelenleg 58 főt foglalkoztat, egy üzemeltetési csoporttal (amely négy darab nyolcfős csapatból áll, akik a meglévő ügyfelekkel kapcsolatos összes feladatot ellátják), egy külső sales csoporttal (hét fő, akik csak az új ügyfelek megszerzésére koncentrálnak), akik közül négyet 2013-ban vettek csak fel a bővülés elősegítésére, valamint egy pénzügyi és könyvelési részleggel (9 fő) rendelkezik. Rajtuk kívül egy-egy fő egy adott speciális területet lát el (pl. minőségügy, beszerzés, használtcikk eladás, irodavezetés). A vállalat a legtöbb operatív feladatát kiszervezi, ugyanakkor ezek menedzselését (a

^{§§} Az esettanulmány a TÁMOP 4.1.2.A/1-11/1-2011-0048 projekt keretében készült. © BCE Logisztika

szerezők kiszállítást, a kiszállítás ütemezését és leszervezését), valamint adminisztrációját maga végzi el. A vállalat szervezeti diagramja az alábbi ábrán látható:

1. ábra: A vállalat szervezeti diagramja



A vállalat hozzávetőlegesen 130000 irodai és számítástechnikai eszközzel rendelkezett, melyek egy része nagy értékű másolók, szerverek voltak, ezek mellett sok asztali számítógép és laptop is a tulajdonában volt. Míg előbbieket a szerződés lejártá után általában egyesével továbbértékesítették, utóbbiakat (amelyek könyv szerinti értékét általában teljesen leírták) a lízingbe vevő cégnek, egy ottani alkalmazottnak, egyéni vásárlóknak (amennyiben előzetes igény jelentkezett rá), vagy nagytételben adták el. Az eszközökre vonatkozó néhány grafikon a mellékletben található.

A cég jelentős bevételt ért el az ügyfelekkel kötött maradványértékek (az eszköz bolti árának kb. 26%-a) és a használt eszközök tényleges eladási ára (az eszköz eredeti értékének kb. 36%-a) közötti különbségből, valamint az áthárított szolgáltatásokra (pl. segélyszolgálat, biztonsági mentések szolgáltatása) felszámolt kezelési költségekből (a szolgáltatás 1-5%-a a tevékenységtől függően) és az eszközök beszerzésekor elért bónuszokból. A vállalat a bevételeit kis mértékben a tulajdonos bankkal kötött hitel-lehívások és az ügyfelek felé számlázott ügyleti kamatok különbségével is növelni tudta. Bár csak az ügyfelei 57%-a rendelkezett karbantartási szerződéssel, a vállalat bevételeinek 23%-a innen származott. Ezen kívül a bevétel jelentős hányadát tette ki a szerződések újrakötése (amennyiben egy vállalat növelte, vagy csökkentette a szerződésben rögzített igényeit), hosszabbítása, valamint a szerződés lejártakor az ügyfél felé számlázott extra költség (sérült számítógépek, túlzott kopás, korábbi leadás, stb.), amelyek összesen 10%-ot tettek ki. A vállalat a bevételek kb. 35%-át kitevő általános költséggel rendelkezett, amely magában foglalta az iroda és raktárbérelti díjat, a dolgozók munkabéret és juttatásait, valamint az egyéb szolgáltatásokat (ügyvéd, könyvvizsgáló, stb.). A vállalat sajáttőke-arányos nyeresége az elmúlt években átlagosan 26% volt. A vállalat adatait jól bemutató néhány grafikon a mellékletben található.

A vállalat nem volt kifejezetten nagynek tekinthető, a meglévő struktúra illeszkedett az iparágban megszokotthoz, és a létszám átlagon alulinak volt mondható az árbevétel függvényében, a pénzügyi

adatok rendben voltak. Az ügyvezető mégis nyugtalan volt. A középvezetők a túlzott munkatempó miatt egyre több és több embert akartak maguk alatt tudni, miközben (amiről még senki más nem tudott) a tulajdonos bank azt a döntést hozta, hogy 2013. júliustól minden leányvállalatánál korlátozza azok teljes eszközértékét, jelen esetben az Ezüst Vonal Kft. által finanszírozott és kezelt IT eszközöket. Habár a cég az iparágon belül eddig sem számított piacvezetőnek a befektetett eszközök tekintetében, és inkább a szolgáltatásminőséggel tűnt ki, az ügyvezető tudta, a korlátozások további terheket fognak helyezni a vezetők és a csapat vállára.

A tulajdonos az Ezüst Vonal Kft. maximális eszközértékét 100 M Euróban, azaz nagyjából (2013. július 3-i árfolyamon) 29,4 Mrd Forintban korlátozta. Bár ez az összeg magasabb, mint a vállalat akkori tényleges kintlévősége volt (28,2 Mrd Ft), a 2013-ra és 2014-re tervezett fejlődést már nem tette lehetővé. Az ügyvezető és a tulajdonos egyik képviselője korábbi beszélgetéséből ezzel együtt kiderült, hogy bár az elkövetkező 1-2 évben a korlátozást biztosan nem oldják fel, amennyiben a vállalat továbbra is tudja produkálni a megszokott profitszintet és a makrogazdasági folyamatok enyhe fejlődést mutatnak, három-öt év múlva megszüntethetik a korlátot.

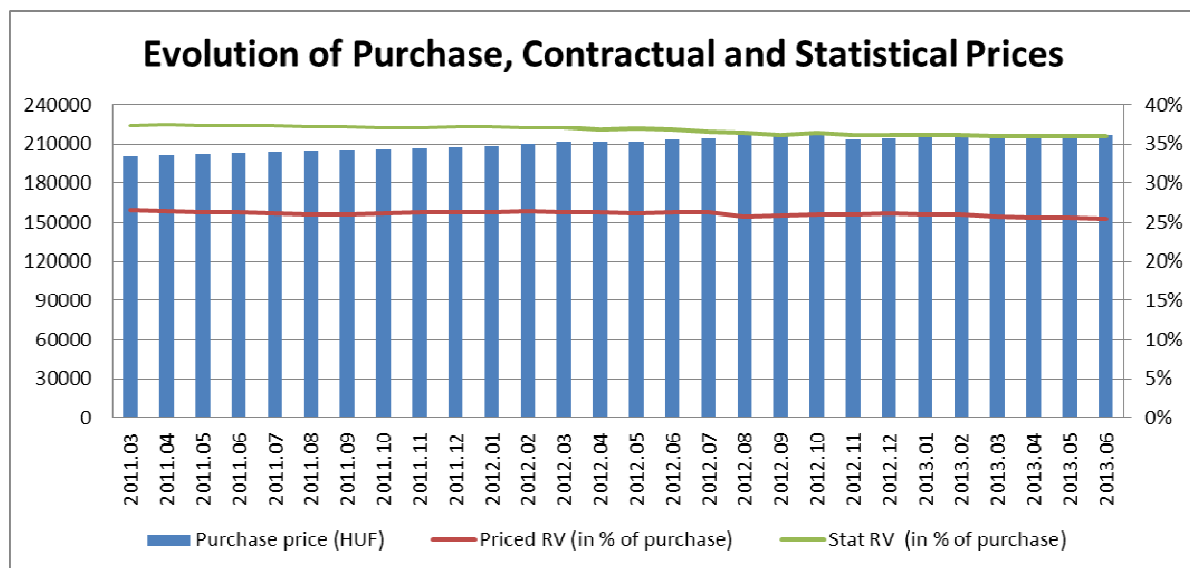
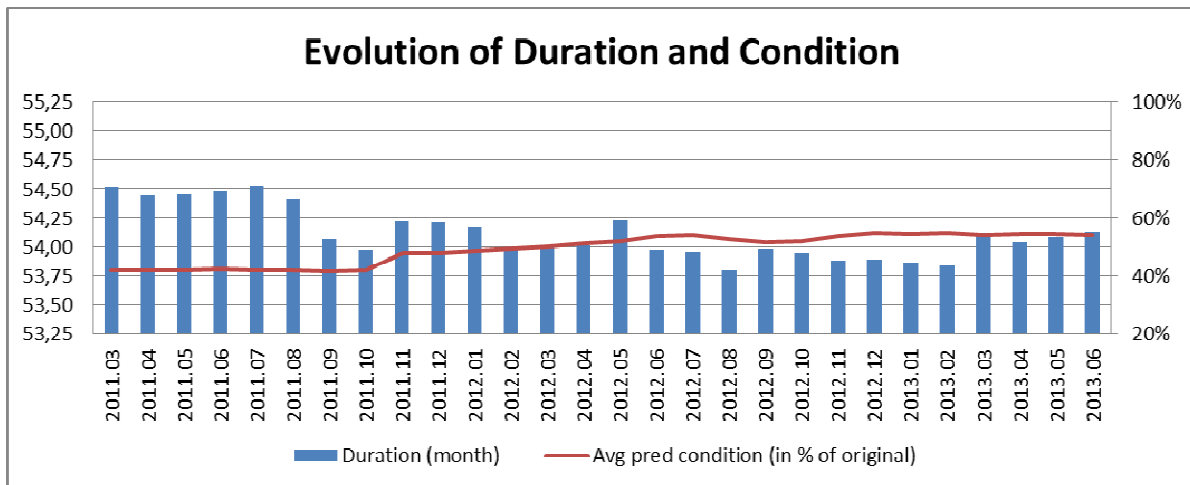
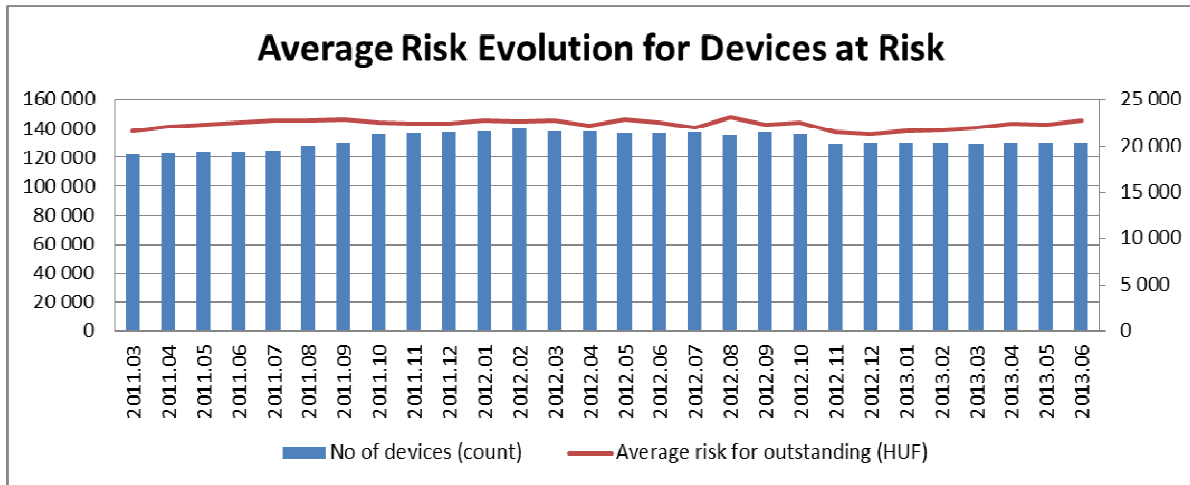
A vállalat menedzserei számára a legnagyobb kihívást az jelenti, hogy átnézve és figyelembe véve a sarokszámokat és a korlátozásokat, egy olyan működési tervet dolgozzanak ki mind hosszú, mind rövid távon, amely garantálja a vállalat következő 5-10 évre vonatkozó profitabilitását és fennmaradását.

Feladatok

1. Figyelembe véve a komplikált működési portfóliót és a vállalat jelenlegi helyzetét, hogyan lehet a szolgáltatási elemeket a nyereségesség érdekében optimalizálni rövid, közép és hosszú távon?
2. Hogyan hatnak a különböző időtávú tervek a jelenlegi napi működésre és infrastruktúrára, valamint a befektetésekre és a nyereségességre? Milyen működési politikára és szervezeti struktúrára van szükség a működési stratégia elérése érdekében és hogyan függ ez össze a tervezéssel?
3. Hogyan fogalmazható meg az Ezüst Vonal Kft. esetében a kapacitástervezés? Milyen korlátozó tényezők fedezhetők fel? Milyen szerepe van az előrejelzésnek a kapacitástervezésben a vállalat szolgáltatását tekintve?
4. Milyen tervezési stratégiát érdemes követnie a vállalatnak és milyen lehetőségei vannak a kereslet, vagy kínálat befolyásolására?
5. Mi a legalkalmasabb eljárás a szolgáltatás tervezésére? Mik lehetnek a kulcsfontosságú tényezők a vállalat tervezési rendszerében és hogyan érinti az e tényezőkre való fókuszálás a rövidtávú működést?

Mellékletek:

1. melléklet: Néhány, a vállalat eszközeire vonatkozó grafikon:



Újratervezés – a Nagy Mosás esete^{***}

Új stratégiai irányok

„Az új stratégiával nem kicsit állítjuk majd feje tetejére a céget!”- sommázta Nagy Hunor, logisztikai vezető az új irány várható hatásait. A változó és egyre növekvő igények mellett az elosztás akadozott, a termelés nem tudta megfelelően támogatni a kereskedelmi célokat. Egy ideig az új termelésvezetőtől várták a megoldást. De a terület fél éve kinevezett új vezetője, Kiss Nikolett sem tudott megbirkózni a helyzettel. *„Se túlóra, se plusz ember nem segített. Mai gyakorlatunkkal egyszerűen lehetetlen annyira rugalmasnak lenni, mint amit a kereskedők megígérnek és a raktárak elvárnak. Ezt mára szerencsére mindenki belátta.”* – magyarázza a változtatás szükségességének okát a termelésvezető. A jövőt illetően úgy nyilatkozott, hogy *„Most nagyon bizakodóak vagyunk, mert az új rendszerben a termelés a stabil és kiszámítható működés ígérését kapja. Csak néhány hetet kérünk, és felkészülten fogunk belevágni.”* Nikolettet optimista megnyilvánulása ellenére azonban számos kétség gyötörte. Pár nap alatt fog eldőlni, hogy képes-e a termelési osztályt felkészíteni a változásokra.

Nagy Mosás az ipari mosógépek piacán

A Nagy Mosás Zrt. egy magyar tulajdonú, vidéki bázissal működő cég. A cég fő tevékenysége ipari mosógépek gyártása. Felvevőpiaca Európára korlátozódik, vevői jellemzően közületek közül kerülnek ki. A cég a fejlesztéseknek és jó vevői kapcsolatainak köszönhetően tudja állni a távol-keletiek által diktált versenyt is. Nagy előnyük a rugalmasság – nagyon gyorsan reagálnak a konkrét vevői igényekre. Árbevételük nagy hányada két saját fejlesztésű mosógépből, a Speed és a Hippopotamus termékekből folyik be. A vevői igények magas szintű kielégítése miatt komoly esély van arra, hogy hamarosan új piacokon (Észak-Amerika) jelenhetnek meg és új termékeket vezethetnek be (pl. patyolatoknak, önkiszolgáló mosodáknak). Mindkét változás további nyomás alá helyezi a termelési rendszert, amelyet sok vezető már most is a további növekedés szűk keresztmetszetének lát.

A termékek gyártásának és elosztásának korábbi gyakorlata

A Nagy Mosás hat európai országban működtet raktárat. A gyárból a raktárak által jelzett igényeket hetente kétszer szállítják ki a raktárakba. A raktárak feladata az adott régióhoz tartozó partnerek rendeléseinek kezelése és továbbítása, továbbá a készletek menedzsmenete. Ez a rendszer a gyár alapítása után alakult ki, és azóta érdemben nem is változott.

Nikolett emlékei szerint *„a gyártás a kezdetektől ennek az elosztási rendszernek rendelték alá. Sokáig kiszámíthatóan és jól működött, hogy az előrejelzések alapján nagy volumeneket gyártottak a fő termékekből. Néhány napig dolgoztak egy terméken, majd néhány napig csak a következőt gyártottuk és így tovább. A gyártásban elkerültük az alkatrészek keveredését, illetve jóval kevesebb volt a hiba is. Ez a rendszer időközben rugalmatlan lett. Ezt ugyan saját bőrünkön tapasztaltunk, de igazából új gyakorlatot nem sikerült még találni.”*

„A piaci igényeknek megfelelően – mindenki azonnal szeretne mosógépet – 1-2 napos szállítási határidőket vállalunk. Az ígéretet csak nagyon jelentős erőfeszítések árán sikerül tartani, vagy még úgy sem. Az előrejelzések összvolumen tekintetében rendben vannak, de a mennyiségek lehívása nagyon rugalmas. Ezzel nehezen tudunk bármit is kezdeni. Ha szigorúan a tervek alapján dolgoznánk, akkor

^{***} Az esettanulmány a TÁMOP 4.1.2.A/1-11/1-2011-0048 projekt keretében készült. © BCE Logisztika

egyik nap alig kellene valamit csinálni, másik nap meg 2-3 túlóra is kevés lenne az igények legyártásához. De a tényleges lehívás ezektől a tervektől is eltérhetnek, és hirtelen úgy állunk, hogy nincsen elég termék.” – írja le a helyzetet Nikolett.

A cég vezetősége nagyon elkötelezett a vevői igénykielégítés mellett: vevő nem maradhat termék nélkül! A hirtelen beeső, a lemondott vagy csak kitolt megrendelések miatt a gyártósorok harcszintérré emlékeztetnek. Nikolett szemléletesen fogalmazta meg: „Mindenfelé készletek, mindenfelé alapanyagok, félkész termékek. Az anyagmozgatók naponta órákat töltenek keresgéeléssel, a dolgozók maguk körül halmozzák a készletet, hátha pont arra lesz majd szükség. Csak tetőzi a bajt, hogy sok nagy helyigényű alkatrész igencsak sérülékeny.” A vezetőség számára is kézzelfogható volt a probléma. A termelésben a vevői változtatási igények vagy a belső korlátok miatt folyamatosan módosították a termelési terveket. A folyamatos tűzoltás és variálás miatt „a beszállítók egy része is begőzölt az utóbbi hónapokban. Őket is rángattuk. Ennek megfelelően nem csak a kiszállítások, hanem a beszállítások tervezhetősége is egyenlő volt a nullával.”

Az új rendszer: szupermarketet kiszolgáló termelés

Az új stratégia értelmében a termelés a jövőben egy összevont nyugati-európai központi raktárba szállít. A raktárból az adott nap délig beérkezett rendelést másnap délután 18 óráig szállítványozó cég igénybe vételével szállítják ki. A raktárat úgynevezett szupermarket raktárként tervezték meg. „A szupermarket raktárban előre meghatározott készlet szintet tartunk minden fő termékünkben. Ez a készlet szint garantálja, hogy adott időszakban, pl. 1 hónapra a termelés biztosan összhangban lesz a vevői igényekkel.” – világít rá az elképzelés központi elemére Nikolett. A termelésben várható változásokra is kitér: „Ez a szupermarket elgondolás várhatóan javít a termelés megítélésén, mert képesek lehetünk az ingadozások kezelésére. Persze ez a termelésprogramozás és a művezetők részéről egy új módszertan szerinti gondolkodást követel meg. Talán a beszerzőkkel és beszállítókkal kialakult ideges helyzet is csitul valamelyest. Persze mindehhez komoly előkészítésre van szükség!”

Nikolett a két hét múlva esedékes megbeszélésre egy olyan anyagot akar előkészíteni, amely egyértelműen alátámasztja az új rendszer életképességét. A tavalyi év egyik nehéz időszakából előbányászott adatokon kezdett el kiszámolni egy simított gyártási tervet.

Feladatok

1. Miért gondoltak a vezetők a termelésre mint szűk keresztmetszetre? Gyűjtse össze, hogy milyen problémákkal szembesül ma a cég termelési vezetője!
2. Sematikusan rajzolja fel a cég elosztási rendszerét (kiinduló és tervezett)!
3. Hogyan néz ki a simított gyártási terv az egyes termékekre a termelési terv alapján (1. melléklet. Havi tervezett kiszállítás a raktárba)?
4. Milyen érvekkel győzné meg az érintetteket az új rendszerről? Milyen előnyökkel jár a simított terv bevezetése?
5. Miként lehetne az új rendszerben tovább csökkenteni a készleteket?

Plusz feladat (Otthoni feladat): Számolja ki a simított gyártási terveket az egyes termékekre, feltételezve, hogy a vállalat kéthetes periódusra tervez!

Mellékletek

1. melléklet. Havi tervezett kiszállítás a raktárba

Mosógép neve/NAP	1 Szo	2 V	3 H	4 K	5 Sze	6 Cs	7 P	8 Szo	9 V	10 H	11 K	12 Sze	13 Cs	14 P	15 Szo	16 V	17 H	18 K	19 Sze	20 Cs	21 P	22 Szo	23 V	24 H	25 K	26 Sze	27 Cs	28 P	29 Szo	30 V	31 H
Speed				200		300	200			400		300		100			200	200		400	600				300		300	400			
Hippopotamus				300	300		300			400	400	500		250			300		450	600					500		200	600			
Összesen				500	300	300	500			800	400	800		350			500	200	450	1000	600				800		500	1000			

A vállalatnál csak hétköznap dolgoznak, egy műszakos rendben

Speed tervezett kiszállítása összesen 3900 db; Hippopotamus tervezett kiszállítása összesen 5100 db; mindösszesen 9000 db
1 termék (mindkét típusból) ciklusideje 55 másodperc.

A vállalatnál csak hétköznap dolgoznak, egy műszakos rendben, napi 8 óra tiszta munkaidő. A napi kapacitás 480 darab (8*3600s/60s), a havi kapacitás 9600 darab (480 db*20).