

Értékteremtő folyamatok menedzsmentje

– oktatói segédletek az esettanulmány gyűjteményhez –

© 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.....	7
Az ERP-rendszer bevezetési és működési tapasztalatai egy középvállalat példáján	9
A kereslet-előrejelzés folyamata egy multinacionális vállalatnál	10
Értékteremtés a varrodában - a kisNAGY Autóalkatrészgyár Kft. esete	11
Süti, nem süti?	11
Tervezés az Ezüst Vonal Kft-nél	16
Újratervezés – a Nagy Mosás esete	17

Beszerezés szerepe egy KKV-nál*

Oktatási útmutató

Az eset a beszerzés témaköréhez kapcsolódik. Alapvetően két téma órai átbeszélésében, esetleg otthoni feldolgozásában nyújt segítséget. Az egyik a beszerzés szerepe a vállalati működésben, a másik a beszállítói kapcsolatok, a beszállító szegmentáció témakörével kapcsolatos.

A/ A beszerzés szerepe

Az eset egy kisvállalattól középvállalattá erősödő cég példáját mutatja be. A vállalat abban a helyzetben van, hogy a növekedés következtében már nem tud kisvállalatként működni, szervezeti rendszerében, a feladatok megosztásában már közelítenie kell a nagyvállalatok gyakorlatát.

Az adott szituációban érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy ez a pont a beszerzés szempontjából is kritikus. Az esettanulmányban szereplő vállalat a növekedéssel egy minőségileg más szakaszba lépett át. Egy bizonyos vállalati méretig a szervezeti komplexitás (más vonatkozásban menedzsment munkamegosztás) szintje alacsony, a költség volumene csak néhány fontosabb tétel esetében akkora, hogy arra érdemes figyelmet fordítani. Mivel azonban ez a néhány tétel minőségi, kiszolgálási színvonalbeli és pénzügyi okok miatt is nagyon fontos, ezeket rendszerint kis vállalatok esetében a vezető tartja kézben. A vállalati méret növekedése ezt a helyzetet lassanként több vonatkozásban is megváltoztatja.

Nyilván a vállalati méret növekedése fokozatosan történik, s az érintettek számára ezek a változások nem azonnal szembetűnőek. A válság is sok KKV-t kényszerített arra, hogy gondolja át a költségeit. Érdekes példája a spontán kialakuló beszerzési pozíciónak, hogy sokszor olyan belső ember kapja meg, aki a tulajdonos feltétlen bizalmát élvezzi, beszél nyelveket, azonban beszerzési tapasztalattal, tudással nem rendelkezik.

B/ A beszállítószegmentálás és a beszállítómenedzsment politika kialakítása

Főbb költségterületek:

Direkt beszerzés:

- alapanyagok, csomagolóanyagok

Indirekt beszerzés:

- termeléshez szükséges alkatrészek, kenőanyagok, munkaruhák, berendezések

- irodai működéshez szükséges termékek és szolgáltatások: irodaszer, informatikai eszközök, reprezentáció

- marketing: reklámanyagok, hirdetési felületek, honlap szerkesztés

Egyéb: takarítási szolgáltatás, telefon, céges autók, fuvarozás, energia (villany, gáz), épületüzemeltetés

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

A kérdés elméleti háttereként a Kraljic mátrixot érdemes feldolgozni. (Leírás tankönyv Beszerzés fejezete, bővebben még: Vörösmarty Gyöngyi, Tátrai Tünde (2010): Beszerzés, Stratégia, folyamat, információ, Complex Kiadó)

Az esetben szereplő példák segítségével áttekinthető, hogy az említett beszerzések melyik kategóriába sorolhatóak.

Kiegészítés a kérdésekhez:

1. A beszállító szegmentáció egyik nehéz kérdése, hogy milyen szempontok alapján alakítjuk ki a szegmenseket. (azaz pl. hogyan tegyük mérhetővé a Kraljic mátrix kategóriáit)
2. Ki végzi az értékelést? Az érintett csoportokkal közös értékelés lényegesen nagyobb munka, ugyanakkor segíthet a belső kommunikáció fejlődésében, a célok harmonizálásában.
3. Hogyan történik a költési struktúra átvilágítása? Egy megoldás lehet az, hogy projektszerűen áttekintik a teljes palettát. Ennek előnye, hogy átlátják az összes költési kategóriát és a várható beszerzési erőforrás igény is jobban tervezhető. Ugyanakkor hátránya, hogy mire ténylegesen beszerzési folyamatot kell lebonyolítani, addigra megváltozhat a külső-belső helyzet.

A Fenyőfa bútorgyár esetet

Áttekintés

Az esettanulmány egy fenyőbútor-gyártó vállalat központi termékeinek, az általa gyártott komódoknak elosztási problémájáról szól. A vállalat egy telített iparágban működik, sajátos elosztási struktúrát alkalmazva, disztribútorok megbízása révén értékesíti termékeit. A disztribútorok két országban, Magyarországon és Szlovákiában működnek, és megadott városok ellátásáért felelősek, az adott városokban működő kiskereskedőket szolgálják ki. A kiskereskedők minimális készlettel dolgoznak, ami a gyár számára ismeretlen. A disztribútorok nem halmoznak fel készletet. A keresleti információkat a disztribútorok összegzik, és a kiskereskedők igényei a gyár számára aggregáltan jelennek meg.

Oktatási célok

Az esettanulmány a disztribúció témakörének illusztrálására szolgál. Általa bemutatható a disztribúciós struktúra felépítése és szereplői, a szereplők által elvárt kiszolgálási színvonal. Ki lehet tenni a disztribúció egyes tevékenységi területeire, a vállalat számára adott tevékenység legfontosabb teljesítménymutatójára, és a tevékenység hozzájárulására a cég által nyújtott logisztika kiszolgálási színvonalhoz. Beazonosíthatók a disztribúcióhoz kapcsolódó költségek is. Az esettanulmány célja két alternatíva közül választani, amelyek a jobb vevőkiszolgálást célozzák, illetve további alternatívákat feltárni.

Pedagógiai áttekintés

A feldolgozást érdemes azzal kezdeni, hogy ábrázoljuk az elosztási struktúrát. Azonosítjuk a szereplőket és az általuk elvárt logisztikai szolgáltatás kulcselemeit. Ehhez képest megvizsgáljuk a vállalat aktuális teljesítményét. (15 perc)

Meg kell állapítani, mik azok a területek, ahol a vállalatnak feltétlenül fejlesztenie kell, külön bontva a kis és nagy beruházás igényt, a rövid illetve hosszú távú hatásokat. (10 perc)

Ezt követően érdemes a hallgatókat két csoportra bontani, amelyek egy-egy döntési alternatívát értékelnek (10-15 perc). A csoportok be is mutatják az eredményeket, az egyes alternatívák előnyeit és hátrányait, és meg kell állapítani, hogy mely alternatíva kedvezőbb a cég számára (15 perc).

Érdemes a Disztribúció fejezetben bemutatott, logisztikai költségeket bemutató ábrát (8. ábra) elővenni, amelyen keresztül áttekinthetőek a vállalat disztribúciós költségei, és példán keresztül szemléltethetőek az átváltások (10 perc).

További ötletelés a fejlesztési lehetőségekről, további alternatívák javaslata (5 perc).

Feladatok és kérdések

1. Hogyan néz ki a Fenyőfa bútorgyár disztribúciós struktúrája? Kik a fő szereplők? Mik a fő dimenziói a szereplők által elvárt logisztikai kiszolgálásnak?
2. Értékeljék az Fenyőfa bútorgyár jelenlegi vevőkiszolgálási teljesítményét!
3. Azonosítsák a vállalat fő problémáit!

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

4. Értékeljék a felvázolt alternatívákat! Hogyan lehet motiválni a disztribútorokat a készlettartásra?
5. Az egyes alternatívák hogyan hatnak a disztribúciós költség típusokra?
6. Milyen további lehetőségei vannak a vállalatnak a vevőkiszolgálás javítása érdekében?

Az Európai Szaniter Vállalat ellátási lánc[‡]

Oktatási cél

Az esettanulmány célja kettős. Egyrészt cél, hogy segítségével a hallgatók értelmezni és azonosítani tudják az ellátási lánc szereplőit, illetve ezen belül a belső és külső ellátási lánc tagokat. Ez a különbség fontos az ellátási láncok hatékony menedzsmentje szempontjából, hiszen más-más irányítási eszközök állnak rendelkezésre az egyik, illetve a másik esetében.

Az esettanulmány második felében egy konkrét és egyszerű példa segítségével számszerűsíthetjük az összehangolt menedzsment révén elérhető előnyöket. A példa azonban arra is felhívja a figyelmet, hogy a közös, összehangolt fellépésnek feltételei is vannak. Cél, hogy a hallgatók erről a feltételrendszeréről is elgondolkodjanak.

Áttekintés

Az esettanulmány a szaniter áruk iparágában tevékenykedő nemzetközi vállalatot mutat be. Bár az esettanulmány konkrét – egymástól függetlenül készült – cikkek alapján működik, az esettanulmány fő üzenete nem kötődik konkrét iparágakhoz, vagy termékekhez.

Javasolt szakirodalom

Gelei A. (2010): Az ellátási lánc menedzsmentje In: Nemzetközi vállalatgazdaságtan (szerk.: Czakó Erzsébet – Reszegi László), 13. fejezet: (413 – 441. old.), Vállalatgazdaságtani Tudományos Egyesület, Alinea Kiadó

Pedagógiai áttekintés - az óra javasolt menete (80 perce tervezve):

1. A vállalat értékteremtő folyamatainak és az ellátási lánc, üzleti hálózat fogalmainak értelmezése. Az ellátási lánc / hálózati gazdasági modell kialakulásának okai és következményei. Az ellátási lánc menedzsment fogalmának értelmezése. Javasolt módszer: előadás, javasolt fóliák a ppt anyagban.

Tervezett idő: 15 perc

2. „Az Európai Szaniter Vállalat ellátási lánc” c. esettanulmány feldolgozásának 1. lépése (javasolt feldolgozási kérdések közül az első három). A vállalat ellátási lánc struktúrájának felrajzolása, folyamatainak feltérképezése. A belső és külső ellátási lánc fogalmainak értelmezése az ábra segítségével. Ezt rögzíteni kell a megbeszélést követően a fóliákban is (lásd ppt anyagot). E két ellátási lánc típus megkülönböztetése azért fontos, mert a menedzselhetőség két jelentősen eltérő minőségét teszi lehetővé. Az esettanulmány azt is jól illusztrálja, hogy ma már a nemzetközi ellátási láncok esetében az anyag- és információáramlási folyamatok jelentős mértékben elválhatnak egymástól, a hatékony anyagáramlást intenzív információáramlás teszi lehetővé. Javasolt módszer: hallgatói munka egyéni vagy csoportos (2 fő), majd az ellátási lánc struktúra közös táblára rajzolása és értelmezése. **Tervezett idő:** 20 perc

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

3. Az esettanulmány 2. lépése: Az optimális rendelési tétel nagyság kiszámítása az eset példája és adatai segítségével. (Szükség szerint az EOQ modell felfrissítése.) A számolás menetének és eredményeinek rögzítése a táblán. Az ellátási lánc (diád) szintjén történő optimalizáció eredményének rögzítése mellett fontos annak a megoldásnak a rögzítése is, amely a nem összehangolt megoldás költségeit, költségmegosztását mutatja. Ezt követően feltehető a kérdés: Véleménye szerint milyen feltételek teljesülése szükséges ahhoz, hogy ez az összehangolt rendelési tétel nagyság alkalmazható és életképes legyen? Feltételek: Ugyan az összehangolt rendelés ellátási lánc szinten alacsonyabb összköltséggel jár, de a költségek megosztása kedvezőtlenebb a megrendelő számára, mint a csak saját szinten történő optimalizálás. Ezért az együttműködés és általában az ellátási lánc menedzsmentje csak akkor életképes, ha a közös erőfeszítések révén elért megtakarítások megfelelő újraosztása is megtörténik (pl. árkedvezmény segítségével). Javasolt módszertan: Közös megvitatás és levezetés az oktató vezetésével. **Tervezett idő:** 35 perc

4. Az óra összefoglalása, lezárása. **Tervezett idő:** 10perc

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

Az eset egy hazai gyógyászati termékek kis-és nagykereskedelmével foglalkozó vállalkozás ERP-rendszer bevezetésének és alkalmazásának példáját mutatja be. Az esetet szándékosan stilizált interjúrészekből állítottam össze, hogy a hallgatók közvetlen és „könnyen befogadható”, értelmezhető képet kapjanak a vizsgált problémáról. Szándékosan úgy rendszereztem a szemelvényeket, hogy az ERP-rendszerek alkalmazásához kapcsolódó legtöbb menedzsmentproblémára rávilágítsanak, amelyek az adott vállalat esetében felmerültek.

Pedagógiai áttekintés, óraszervezés

Az eset feldolgozását szerintem érdemes relatíve hosszán, akár 80 perc alatt megvitatni úgy, hogy a hallgatók előtte vagy előadáson vettek részt vagy elolvasták a tankönyv releváns fejezetét. Az eset elolvasására 10 percet szánnék, majd 3-4 fős csoportokban javaslom annak feldolgozását. A csoportoknak 30 perc önálló munkát biztosítanék arra, hogy a megadott kérdések mentén, azokra válaszolva dolgozzák fel az eset legfontosabb menedzsment üzeneteit. Ezután kérdésenként beosztanám a csoportokat (vagy létszámtól függően egy csoporthoz több kérdés is rendelhető), s mindegyiket arra kérném, hogy 4 percben ismertessék az adott kérdéshez kapcsolódó konklúziójukat, s további 4 perc „viszontválaszt” biztosítanék a többiek számára. Így vélhetően aktív párbeszéd alakul ki, s minden releváns észrevétel elhangzik a diszkusszió során.

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

A kereslet-előrejelzés folyamata egy multinacionális vállalatnál**

Az eset egy multinacionális nagyvállalat hazai leányvállalata esetében szemlélteti a kereslet-előrejelzés folyamatát, mutatja be annak egyes lépéseit, s az előrejelzés pontosságának mérésére szolgáló mutatót. Sarkítva azt mondhatjuk, hogy egy tipikus „állatorvosi lóról” van szó, sok termékváltozattal működik a vállalat, gyakoriak a promóciók, viszonylag nagy és széttagolt a szervezet, nehézkes az együttműködés, stb. Így tehát megfelelő lehetőséget biztosít a hallgatóknak arra, hogy a folyamatot átgondolva számos hibát azonosítsanak és fejlesztési javaslatokkal éljenek.

Pedagógiai áttekintés, óraszervezés

Az eset feldolgozását kb. 50-60 percben javasoljuk. Elsőként az eset olvasására 5 percet érdemes szánni, majd arra kérni a hallgatókat, hogy 3-4 fős csoportokban, 10 perc alatt folyamatára segítségével rajzolják fel a kereslettervezés egyes lépéseit, illetve a lépésekhez rendeljék hozzá, hogy melyik szervezeti egységben és milyen módszerekkel zajlik. (Itt lehetőség szerint flip chart papírra filccel rajzoljanak) Ezután további 10 percet biztosítsunk a hallgatóknak arra, hogy megválaszolják a feltett kérdéseket. Majd kb. 3 perces prezentáció keretében a csoportok osszák meg a folyamatábrájukat és a következtetéseiket úgy, hogy az egyes folyamatábrákat egymás mellé helyezzük el a falon/táblán a teremben (pl. gyurmaragasztóval). Ezt követően foglaljuk össze a legfontosabb tanulságokat, észrevételeket.

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

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

Áttekintés, összegzés

Az esetben szereplő autóiipari beszállító fő tevékenységként autóülések varrásával foglalkozik. Legnagyobb beszállítójuk irányába korábban kritikus minőségi probléma merült fel. Ennek okán a vállalat a folyamatok átvilágításába kezdett bele. A munkával tapasztalt munkaerő híján az egyik fiatal kollégát bízták meg. A fiatal kolléga az egyik nagy autóiipari összeszerelő vállalatnál (OEM) szerzett tapasztalatot kamatoztatja, és a folyamatról értékáram térképet (value stream mapping) készít. Az eset az adatok megszerzését. A módszer lényegével összhangban az érintett területeken dolgozóktól szerzi az információt, önállóan végez mérést/számolást, és folyamatosan terepen van. Az eset a folyamat lépéseit részletesen bemutatja, az adatok alapján felrajzolható egy egyszerű értékáram.

Oktatási célok

Az esettanulmány a „Termelés, szolgáltatás, logisztika - az értékteremtés folyamatai c. jegyzet feldolgozásához nyújt segítséget. A jegyzet a termelési és szolgáltatási folyamatok szervezésének stratégiai aspektusait tárgyalja. Az anyagi és információs folyamatok tárgyalása során érinti a beszerzés, ellátási lánc, lean menedzsment, disztribúció, készletezés területeit.

Az esettanulmány legszorosabban a lean menedzsment témakör feldolgozását segíti. A lean menedzsment alapelvei (és eszközrendszere) akkor működhetnek hatékonyan, ha ismerjük folyamatainkat. Az értékáram térképezés és elemzés (value stream mapping – VSM) a lean módszertan szerinti folyamatábrázolási technika: sztenderd ábrákkal, jelölésekkel, adatokkal. Összességében egy sztenderd módszertan, amely jól ismert az ipari gyakorlatban és egyre gyakrabban használt a szolgáltatásokban is. (Jellemzően sorozatgyártásban/tömegtermelésben használható.)

Az eset egy egyszerűsített folyamat (egy üzemre korlátozódik) bemutatásával egy egyszerű (néhány fontosabb teljesítménymutatót) folyamattérkép felrajzolását teszi lehetővé.

Az esettanulmány feldolgozása után...

- A hallgató képes elhelyezni az értékáram térképet a lean menedzsment eszköztárában, rávilágítani a lean elvekkkel és eszközökkel való kapcsolatára
- A hallgató képes az értékáram térképhez szükséges adatokat felismerni
- A hallgató képes egyszerű folyamatokról értékáram térképet (jelen állapot) készíteni
- A hallgató képes az értékáram térkép értelmezésére
- A hallgató képes az értékáram térkép elemzésére és fejlesztésre szoruló pontok azonosítására

(Az értékáram térkép jól kapcsolható a Budapesti Corvinus Egyetemen oktatott Termelés tervezése és szervezése c. tárgyhoz is. A tárgy keretében a hallgatók először rövid áttekintést kapnak a lean menedzsment alapjairól, majd az esettanulmánnyal megismerkednek az értékáram elemzéssel. A tárgy a továbbiakban egy szimulációra épít. Az értékáram térkép módszer ismeretében a hallgatók a szimulációról képesek önállóan/csoportban értékáram térképet rajzolni, a térképet a szimulált folyamat

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

fejlesztésére használni, valamint a szimulált folyamat (lean eszközökkel) történő fejlesztése után az újabb és újabb állapotokat megragadni.)

Pedagógiai áttekintés

Az esettanulmány órai feldolgozása javasolt. Az esettanulmány feldolgozása 80-100 percet vesz igénybe. A feldolgozásban a tanári magyarázat dominál. Hallgatók kérdésekkel (adatokra rákérdezni, táblához kihívni és mozgatni) bevonhatók. Logisztika szakirányos hallgatókkal mélyebb áttekintés javasolt, akár két szemináriumot is rá lehet szánni.

Az esettanulmány feldolgozása információk vizuális megjelenítését jelenti. Az oktató elhelyezi az értékáram térképet, mint eszközt a lean menedzsmentben, bemutatja használatát és lépéseit. A lépések bemutatása során az esettanulmány folyamatos feldolgozása történik.

Az esettanulmány órai feldolgozásához az alábbi gondolatmenet ajánlott:

- Az óra céljának és gondolatmenetének áttekintése
- A lean elvek és eszközökhöz kapcsolni az értékáram térképet, hangsúlyozva a gyakorlat elterjedtségét
- Az értékáram és értékáram térkép meghatározása, helye a szervezetben, jellemzői
- Jelen állapot térkép felrajzolásának kezdése
- Hallgatóknak segédletet kiosztani a lépésekről és jelekről
- Az esettanulmány kiosztása, hallgatók elolvassák az esettanulmányt
 - Ráhangolódás (részletesebben érdemes foglalkozni vele logisztika mesterszakon)
 - A vállalatot elhelyezni az autóiipari ellátási láncba (OEM, TIER 1, TIER2).
 - Összegyűjteni a vállalat problémáit.
 - Kiadott házi feladat átbeszélése! Előzetes felkészülésre ösztönözhetjük a hallgatókat. A házi feladatban arra kérjük őket, hogy az eset alapján
 - Rajzoljanak a cégről egy folyamatábrát (beszállító, tevékenységek, vevő)!
 - Tüntessék fel a folyamatábrán az egyes tevékenységeknél a ciklusidőt!
 - Két tevékenység közé írják fel a félkésztermék mennyiségeket!
 - A térképet a táblánál rajzolni. Lehetőleg a táblára (filccel, krétával). Ideális lenne a papírra rajzolás, de akkor a hallgatók nem fogják látni. Elképzelhető olyan variáció is, amikor ábrákat és mezőket előre legyártunk. Így azokat egyszerűen csak fel kell ragasztani a táblára, és kitölteni. (Nyilaknál, teherautóknál, gyár ábrázolásánál is sokat gyorsíthat.)
 - A hallgatók figyelmét felhívni, hogy egy fektetett és üres, legalább A/4-es, de inkább A/3 lapot használjanak. Lehetőleg ceruzát használjanak.
 - Az értékáram térkép megvalósításának lépéseit az esetre adaptálni. A térkép készítésének lépései mentén haladni: ismertetni a jelrendszert (amit ugye a hallgatók megkapnak), kiemelni a lépéshez kapcsolódó adatokat, majd a táblára rajzolni. (Esetleg 1-1 hallgatót a táblához hívni minden lépés rajzolásánál.)
 - Kritikus lehet az esettanulmányban szereplő adatok órai kigyűjtése. Előzetesen kiadható az esettanulmányhoz házi feladat.

- További kérdések:
 - Milyen fejlesztésre szoruló pontokat lehet azonosítani a folyamatban? Miért szorulnak ezek a pontok fejlesztésre? Esetleg tud-e javaslatot tenni fejlesztésre?
 - anyagok kezelése, tárolása (hely, mennyiség) nagyon fegyelmezetlen – 5S alapok, vizuális menedzsment; túl nagy készletek
 - anyaghiány van, készletek vagy alapanyag-utánpótlás jobb szervezése
 - nincsen kiegyensúlyozva a folyamat, ciklusidőket összehangolni
 -
 - Miért szükséges lemenni a gembára?
 - Milyen adatokat nem lehet az informatikai rendszerben látni?
 - Milyen okok miatt adhat fals információkat az informatikai rendszer a készletekről?
 - Mennyire reális a 100%-os rendelkezésre állás? Mit gondolnak a hallgatók, milyen tényezők miatt állhat meg egy-egy folyamat? (pl. műszakváltás, géphiba, tűcsere, tűtörés, cérnafűzés)

Süti, nem süti?††

Áttekintés:

- Az esettanulmány olyan szolgáltatókkal foglalkozik, melyekkel kapcsolatban a hallgatóknak számos személyes tapasztalatuk lehet. A kis pékség, a supermarket, a kisvendéglő és a cukrászda példája segítségével elemezhetők a fő versenytényezők, a különböző érintettek szerepe és elvárásai, a vállalkozások teljesítményét (elsősorban a működési és a piaci teljesítményét) meghatározó jellemzők és ezek kapcsolata.
- Az elemzéshez használható elméletek és megközelítések többek között:
 - a működési, piaci és a pénzügyi teljesítmény elemeinek vizsgálata
 - a teljesítménymutatók típusai, rendszerezése
 - az átfogó, stratégiai teljesítménymenedzsment módszerek megközelítései (pl. Balanced Scorecard, teljesítményprizma)
- További lehetőségek: az eset ugyan nem tartalmaz számszerű adatokat, de ennek ellenére felvethető az esetek kapcsán a költségszámítás problematikája és a pénzkonverziós ciklus elemzése is (különböző stratégiák mellett hogyan alakul a költségszerkezet, hogyan változnak a költségek, illetve hogy alakul a pénzkonverziós ciklus).

Oktatási célok:

- Az esettanulmány feldolgozásának fő célja, hogy a hallgatók számára ismerős szolgáltatásokon keresztül mutassa be a teljesítménymenedzsment problematikáját, rávilágítson az üzleti teljesítmény szempontjaira, a konkrét eseteket vizsgálva a versenytényezők és teljesítményjellemzők kapcsolatára, egymáshoz való viszonyára (egymásra épülésére és a köztük lévő átváltásokra), az értékteremtő folyamatokkal kapcsolatos különböző stratégiák következményeire.
- Fontos cél továbbá a különböző érintettek teljesítménnyel kapcsolatos szempontjainak (elvárásainak, illetve hozzájárulásának) az áttekintése, amihez a teljesítményprizma megközelítés kerete jó alapot jelenthet.

Feladatok és kérdések:

1. Értelmezze a működési, a piaci és a pénzügyi teljesítmény elemeit, és mutasson példákat ezek kapcsolatára az esetben szereplő vállalkozások (pékség, supermarket, kisvendéglő) példáját felhasználva!
2. Fogalmazza meg röviden az esetben szereplő vállalkozások (pékség, supermarket, kisvendéglő) főbb érintetteinek 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?

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

Elemzés:

Az esettanulmányban szereplő vállalkozások: egy kis pékség, egy szupermarket, egy kisvendéglő, melyekről egy vevő története és elbeszélése alapján rendelkezünk információkkal. Az elemzés során a hallgatók hasonló szolgáltatókkal és szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalatai is használhatók.

A bemutatott vállalkozások bizonyos tekintetben egymás versenytársai, bár fő tevékenységük eltér, szolgáltatási kínálatuk némileg átfed, s egymás közelében helyezkednek el. Bizonyos helyzetekben – köztük az esettanulmányban vázolt szituációban – a pékség, a szupermarket, a kisvendéglő (sőt az eset végén megemlített cukrászda is) egyaránt képes lehet a potenciális vevő valamely problémájának a megoldására esetünkben egy gyors vacsora vagy reggeli nyújtására. A megoldás módja eltérő (különböző élelmiszerek és ételek, köztük előre elkészítettek vagy frissen készültek; vásárlás otthoni fogyasztásra vagy helyben fogyasztás; önkiszolgáló rendszer vagy alkalmazottak általi kiszolgálás; eltérő környezet és feltételek a vásárláshoz/fogyasztáshoz stb.), ami részben a vizsgált szolgáltatások jellegéből (étterem, szaküzlet, általános kínálatot nyújtó szupermarket), részben a szolgáltatók által követett stratégiákból és ennek gyakorlati megvalósításából adódik.

Tervezés az Ezüst Vonal Kft-nél^{§§}

Oktatási módszertan: Csoportos, vagy frontális oktatási feladat. Előbbi esetben érdemes a tervezési és az ehhez kapcsolódó stratégiai feladatokat a csoportoknak megbeszélni (például az ügyvezető, a három középvezető és a tulajdonos szemszögéből), majd a különböző megoldásokat ütköztetni.

Időkeret: 20-30 perc, otthoni munka

Pedagógiai feladat: Az esetet érdemes úgy vezetni, hogy a Hallgatók érezzék, hogy egy korlátozás lehetőségeket is hordoz magában, csak megfelelő tervezésre van szükség. Ezen kívül arra is ügyelni kell, hogy (bár konkrét számításokra nincs lehetőség és szükség) a stratégiai feladatok átbeszélése mellett a Hallgatók tisztában legyenek azzal, hogy a konkrét feladat valós helyzetben rendkívül erőforrás-igényes és megalapozott és részletes (a 130000 eszközre vonatkozó) matematikai és statisztikai számításokra van szükség.

Az esetben leírt helyzet komplikáltsága miatt otthoni feladatként is kiadható az esettanulmány.

Az eset egy pénzügyi oldalról támasztott korlátot mutat be, amelynek következtében felborul egy már érett, kialakult folyamatokkal rendelkező vállalat szolgáltatás-tervezése. A vállalatnak a jelenlegi helyzetben a teljes működési folyamatát újra kell tervezni annak következtében, hogy a kintlévőségét korlátozták. Ennek okán nincs értelme tényleges számításokat végezni, inkább csak éreztetni kell, egy ilyen helyzetben milyen komoly tervezési, szervezési munkára van szükség.

Mivel a vállalat vezetősége azt az ígéretet kapta, hogy néhány éven belül a korlátozás feloldódhat, vélhetően ideális esetben nincs szükség az emberektől és így a felhalmozódott tudásanyagtól történő megszabadulásra (bár éppen most vettek fel négy külső értékesítőt, ennek az árát, az ő betanításukat, valamint a havi költségüket könnyen éreztetni lehet). A profitszint magasán tartása érdekében ráadásul arra sincs sok lehetőség, hogy jelentős átképzéseket hajtsanak végre a dolgozók között (könnyű kiszámolni egy ember átképzésének költségét, de közben kérdés, hogy mire használható a megszerzett tudás a növekedés korlátozásával). Ennek az ellentétnek érdemes végigkísérnie az egész eset megoldását.

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

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

Áttekintés, összegzés

A Nagy Mosás az ipari mosógépek piacán vezető európai gyártó. A logisztikai és termelési rendszere a cég kialakulása óta változatlan: 6 európai raktárból szolgálják ki a vevőket, a gyártás a raktáraktól kapott előrejelzések (amelyek az értékesítési partnerek adatain alapulnak) alapján készített termelési tervvel dolgozik. A vevői igényeket előtérbe helyező cég (1-2 napos átfutás, napi rendelés, túlrendelések, hibás rendelések) egyre többször találkozik azzal, hogy ezt a kiszolgálást a logisztikai és termelési rendszer nem tudja támogatni.

Az új stratégia alapján egy új logisztikai rendszert terveznek megvalósítani: centralizálják az elosztási rendszert. Az új központi raktár egy supermarket raktár. Az eset középpontjában a supermarketet kiszolgáló termelési rendszer, illetve az új termelésstervezés áll. Az új termelésstervezés lényege, hogy a supermarketet simított tervvel szolgálja ki. Az új rendszertől úgy várnak magas kiszolgálási színvonalat, hogy a logisztikai rendszerben nem lesznek sűrűlódások. Illetve a cég képes legyen a piac és a termékkör bővítésére is.

Oktatási célok

Az esettanulmány A „Termelés, szolgáltatás, logisztika - az értékteremtés folyamatai c. jegyzet tananyagának feldolgozásához nyújt segítséget. A jegyzet a termelési és szolgáltatási folyamatok szervezésének stratégiai aspektusait tárgyalja. Az anyagi és információs folyamatok tárgyalása során a beszerzés, ellátási lánc, lean menedzsment, disztribúció stb. szakterületek kerülnek feldolgozásra.

Az esettanulmány legszorosabban a lean menedzsment témakör feldolgozását segíti. A lean menedzsment alapelvei (és eszközrendszere) akkor működhetnek hatékonyan, ha a folyamatokkal szemben jelentkező igények változékonyságát sikerül kezelni. Az esettanulmány a lean rendszer feltételeként megjelenő stabilitást megvalósító simítás módszertanába enged betekintést. Az esettanulmány egy számítási példát tartalmaz. Így szemlélteti a stratégiai elvet megvalósító eszköz működését a gyakorlatban. Az esettanulmány egy hosszabb periódusra tervezett egyenletes ütemű terv kialakításának módszertanát tárgyalja. Nem foglalkozik a termékmix összeállításának kérdéseivel – ami szintén kardinális kérdés lehet a leanben, sőt a legtöbbször a simítás ezen szintjére koncentrálnak.

Az esettanulmány feldolgozása után...

- A hallgató képes elhelyezni a heijunkát a lean elvek között és a lean menedzsment eszköztárban
- A hallgató képes (termelés) a folyamatok simítását szolgáló elv (heijunka) használatára
- A hallgató képes a simítás előnyeinek bemutatására
- A hallgató ismeri és kezelni tudja a simításra ható tényezőket

Az esettanulmány a termelési terv (hogyan számíthatunk előrejelzések alapján, stabil vs keresletkövető stratégia közötti átmenet) és a disztribúció témaköréhez (centralizált elosztás) is kapcsolódik. Ezeket a feldolgozás során lehet érinteni, de a fókuszban a lean termeléshez való kapcsolat kiemelése kerüljön.

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

A kapcsolódó területek beemelésével azonban ez a példa is jól szemlélteti, hogy egy-egy lean elv támogatása (egy-egy lean eszköz hatékony működése) nagyon komplex változásokat követelhet meg.

Pedagógiai áttekintés

Az esettanulmány órai feldolgozása javasolt. Az esettanulmány feldolgozása 80 percet (egy szemináriumot) vesz igénybe.

Az esettanulmány órai feldolgozásához az alábbi gondolatmenet ajánlott:

- Az óra céljának és gondolatmenetének áttekintése
- A lean elvek és eszközökhöz kapcsolni a simítás módszerét, hangsúlyozva a stabilitás szükségességét
- A heijunka meghatározása, célja, eredményei, megvalósítása
- Az esettanulmány kiosztása, hallgatók elolvassák az esettanulmányt
 - Ráhangolódásnak
 - Miért gondoltak a vezetők a termelésre mint szűk keresztmetszet? Gyűjtse össze, hogy milyen problémákkal szembesül ma a cég termelési vezetője!
 - Sematikusan rajzolja fel a cég elosztási rendszerét (kiinduló és tervezett)!
 - A heijunka megvalósításának lépéseit az esetre adaptálni
 - A havi adatok közös áttekintése, fontosabb keresleti jellemzők megvitatása (egy-egy termékekből a volumen, összes volumen)
 - Simított terv számításának lépései, Speed termékre
 - Itt esetleg lehet azzal kezdeni, hogy miért nem vesszük egyszerűen az átlagot (pl. egész hónapra (21 munkanap); vagy utolsó megrendelésig rendelkezésre álló időig (19 munkanap)) – alapvetően a keresleti ingadozások miatt! Illetve azért mert stabilan szeretnénk tartani a keresletet!
 - Speed termék befejezése után önálló/páros munka a másik termékre. Itt segítő kérdés lehet, hogy mikor és mennyi lesz a maximális készletszint?
 - Figyelni kell arra, hogy értsék meg, hogy miért kell kumulálni.
- Tovább lépés a simítás komplexebb körülmények között való alkalmazására és egy sematikus rajz keretében bemutatni a megvalósítását (kanban, anyagáramlás, heijunka box)

Végül a heijunka feltételek számba vétele.