



AZ ÉV LOGISZTIKAI MENEDZSERE

KIHÍVÁSOK BŰVÖLETÉBEN

Az iparág szereplői régóta szeretnék, ha Magyarország logisztikai nagyhatalom lenne. A Bosch esetében ez már megvalósult: a cég Budapesten hozta létre európai logisztikai központját, amelynek sikerre vitelében elévülhetetlen érdemei vannak Vécsey Balázsnak. A szakember nem csak egy munkahelyet, hanem értékteremtő közösséget is talált a Boschban.

■ Mennyire vezetett egyenes útja a logisztikához?

A Pénzügyi és Számviteli Főiskola zalaegerszegi karán kezdtem el a felsőfokú tanulmányaimat, eredetileg pénzügyi területen képzeltem el a jövőmet. A tanulmányaim során azonban rájöttem, hogy ez a terület nem olyan, mint amilyennek elképzeltem, de szerencsére volt lehetőségem váltani. Az akkor első fénykorát élő Flextronics németül jól beszélő munkatársakat keresett német beszállítókkal való kapcsolattartásra. Habár ekkora még nem sok ismeretem volt a logisztikáról, jelentkeztem és felvettek. Ekkor átjelentkeztem a Széchenyi István Egyetem logisztikai szakára, ott is diplomát szereztem, már munka mellett.

■ A Bosch előtt viszonylag sűrűn váltott munkahelyet. Mennyire voltak ezek tudatosak, mit kerestek egy-egy új munkahelyben?

Nagyjából két évente kezdtem új helyen dolgozni a karrierem első felében. Annyi tudatosság mindenképpen volt benne, hogy szerettem volna adott idő alatt a lehető legtöbb mindent megtanulni. A 2000-es évek elején jártunk, számtalan nemzetközi cég telepedett meg Magyarországon, és nagyon keresettek voltak a már tapasztalattal rendelkező szakemberek. Én is igyekeztem ezt a hullámot meglovagolni és olyan új feladatokat keresni, amelyekből tanulhatok, ahol valamit alkotni lehet. Volt még egy aspektusa a váltásoknak: nem alakult ki igazi kötődés ezekkel a cégekkel, nem találtam meg bennük azokat az értékeket, amelyeket aztán közel 12 évvel ezelőtt a Boschnál igen.

■ Milyen értékekre kell itt gondolni?

A cég rendkívül sokat investál a jövőbe, úgy a technológia, mint az emberek oldalán. Sokatmondó, hogy az árbevétel közel 10 százalékát fordítja kutatás-fejlesztésre, és a működési forma is elősegíti a tervek megvalósítását. A Robert Bosch GmbH tulajdonosi szerkezete szavatolja a Bosch csoport vállalati önállóságát és lehetővé teszi a vállalat számára jelentős, a jövő biztosítása érdekében történő befektetések megvalósítását. Az üzletrészek 92%-a egy közhasznú alapítvány tulajdonában van, azonban a társasági jogokat nem az alapítvány gyakorolja. Így a menedzsment a nyereség nagy

részét a vállalat fejlődése érdekében viszaforgatja, a megmaradó rész pedig a világ égető társadalmi problémáinak megoldását segíti és erről már az alapítvány gondoskodik. Ez a gondolkodás az emberek kapcsán is megmutatkozik. Amikor 2008 végén beütött a válság, nem megválták az oktatási költségvetést, hanem éppen ellenkezőleg, az volt a jelszó, hogy a gyengébb kereslet miatt most van lehetőség több energiát fordítani a kollégák fejlesztésére. Az én példám is azt mutatja, hogy cégen belül is bőven van tere a fejlődésnek: már a negyedik pozícióban dolgozok a Boschnál, és ezek között volt amerikai munkahely is.

■ Milyen tapasztalatokkal gazdagította az amerikai munka?

Alaposabban megismerhettem más kultúrákat, megtanultam másképp szocializálódni emberekkel hatékonyan együtt dolgozni. A későbbiekben már könnyebben szót értettem olyanokkal is, akikkel nem hasonlóan gondolkodunk. Az előbb ráadásul nem véletlenül említettem kultúrákat. Az egyik mexikói gyár hozzám tartozott, az ottaniakkal pedig egészen másképp kellett szót érteni, mint az angolszászokkal. Az eszköztáramból a helyzeteknek és az embereknek megfelelően próbáltam új és új eszközöket elővenni. Ettől még azt gondolom, hiteles maradtam, mert nem az elveimet, az általam vallott értékeket cseréltem le, hanem például a kommunikáción vagy hozzáálláson változtattam.

■ Ha már menedzsment: viszonylag fiatalon lett vezető: hogyan tanulta meg, miként bánjon a munkatársakkal?

Igyekeztem minél többet tanulni könyvekből, de a legjobb, bár legkeményebb taní-

tómester az én esetemben is az élet volt. Karrierem első éveiben a vállalati célokat, az üzleti számok elérését tartottam a legfontosabbnak. Később rájöttem, hogy fordítva működik a dolog. Ha a munkatársakba, az ő fejlődésükbe fektetjük a szükséges energiát, erőforrásokat, ha megvan a bizalom, a motivációjuk, látják az irányt és tudunk afelé haladni, az eredmények sokkal könnyebben jönnek.

■ 2013-ban született döntés a Transport Management Center (TMC) létrehozásáról. Nem csak az az érdekes, hogy miért történt, hanem az is, hogy miért vártak vele ilyen sokáig?

A kettő összefügg egymással. A Bosch működésének jellegzetessége volt, hogy a divíziók nagyfokú önállóságot élveztek, így aztán rendkívül eltérő folyamatok alakultak ki, nagyon különböző rendszerek működtek például a logisztika területén. A fejlődés lehetősége a magas fokú sztenderdizálásban rejlett, a szinergiák megteremtésében a divíziókban belül vagy azok között. A Bosch központjában ezért már többször felmerült a TMC létrehozásának ötlete, de pont a divíziók önállósága miatt nagyon komoly és a legmagasabb szintről érkező támogatás volt szükséges ahhoz, hogy egy ilyen változást végig lehessen vinni a globális szervezetben. Azt sem szabad elfelejteni, hogy a logisztika szerepe az elmúlt néhány évben drasztikusan felértékelődött a vállalatokon belül. Az már a Bosch vezetését dicséri, hogy felismerték: a versenyképesség növeléséhez valamit alapvetően másképp kell csinálni. Az már nem elég, ha évről-évre finomhangoljuk a folyamatokat, nagymértékű változásra lesz szükség – ez lett a Regionális Logisztikai Központok (TMC) rendszere.

Szakmai pálya

- 2000–2001 Flextronics International – Beszerző
- 2002–2003 Elcoteq Hungary – Sourcing vezető, majd Ellátási lánc vezető
- 2004–2005 Memec United – Account Manager
- 2005–2006 Seton Hungary – Division Materials Manager
- 2007–2009 Robert Bosch Power Tool Kft. – Logisztikai igazgató
- 2009–2012 Robert Bosch Power Tool Kft. – Beszerzési igazgató
- 2012–2014 Robert Bosch Ltd (Chicago) – Gyártási és ellátási lánc igazgató
- 2014– Robert Bosch Kft., Transport Management Center – alelnök



Chikán Attila, Vécsey Balázs, Csonka Endre és Horváth Péter

■ Ekkora változtatást ekkora cégnél nem lehet elég óvatosan csinálni. Mire figyeltek a végrehajtás során?

Az egyik legfontosabb alapelv az volt, hogy egyetlen gyárnak és egyetlen divízióknak sem volt kötelező csatlakozni a TMC-hez. Minden gyárat egyesével győztünk meg, hogy az új működés számára is előnyt tartogat, bemutattuk a pozitív üzleti modellt, azt, hogy miként tudnánk átszervezni, optimalizálni a hálózatát. Volt ahol ez egyszerűbben ment, máshol nehezebben, de sok helyen érezték, hogy paradigmaváltás kell, a meglévő állapotok már versenyképesen nem tarthatók fenn sokáig. A hazai gyárral kezdtünk, őket vontuk be elsőként. Mivel nagy gyárak és több divíziót is képviselnek, meggyőző példának bizonyultak: rajtuk láthatták mások is, hogy nem csak egy elméleti koncepciót, hanem a gyakorlatban is jól működő rendszert szeretnék bevezetni.

■ Hogyan lehet Budapestről optimalizálni mondjuk egy portugáliai gyár hálózatát, és ami talán ennél is fontosabb, hogyan lehet meggyőzni az ottani szakembereket, hogy ezt Budapestről jobban tudják csinálni, mint ők, akik abban élnek már húsz éve?

Kulcsfontosságú momentuma volt ez az egész munkának, hiszen olyanokat kellett meggyőzni a változás előnyeiről, akik egyébként talán nem is akartak feltétlenül változtatni. Az egyik fontos lépés az volt, hogy rendkívül erős szakembergárdát állítottunk fel az indulásnál, akik igen sokrétű tapasztalattal bírtak. A munkatársak között volt olyan, aki az alapkonceptió kialakításában is részt vett, jól ismerte a hátteret. Óriási segítséget jelentett a hazai gyárakban dolgozók kollégák elkötelezett munkája, támogatása, akiktől számtalan fontos visszajelzést kaptunk a folyamatokról, rendszerekről. Ahogy viszont jönnek az eredmények, ahogy mind hatékonyabbak a folyamatok, ahogy gyűlnek a tapasztalatok, egyre könnyebb meggyőzni a vonakodókat is. Odafigyelünk arra is, hogy minden gyár szeretne valami egyedit megtartani a rendszerben, ami senki másnak nincs meg, és amitől ők kicsit másnak tűnnek, mint a többiek. Ezekre igyekszünk is tekintettel lenni, amíg nem megy szembe az alapfolyamatokkal.

■ Emberi oldalról sincsenek félelmek a munkahely elvesztésétől?

A projekt egy másik fontos alapelve volt, hogy a változások miatt senki ne veszítse el a munkáját, és az eredményességi mutatók között sem szerepel a munkabér-megtaka-

rítás. Egyébként is a mi tevékenységünk egy új kompetencia a Bosch-nál, ez a tevékenység a gyárakban ebben a formában nem volt jelen.

■ Hogyan változott a logisztikai partnerekkel való együttműködés? Ők nem érezték úgy, hogy beszűkültek a lehetőségeik?

Természetesen áthelyeződtek a hangsúlyok, mások lettek a prioritások, de minden szolgáltató megtalálhatja a kapcsolódási pontot az új rendszerhez – nincs olyan, hogy a TMC létrejötte miatt bizonyos kategóriájú, fajtájú vagy nagyságú szállítmányozó cégek már nem rúghatnak labdába. Meggyőződés, hogy a régi nagy partnereink még profitálnak is a változásokból. Kialakultak például az egész Boschra jellemző, egységes folyamatok, így egyszerűbb velünk dolgozni, mintha minden gyár igényeit és kívánságait egyedileg kellene figyelembe venni. Természetesen nekik is újra kellett gondolni bizonyos folyamatokat, egyes volumeneket újraosztottunk, de ez inkább új lehetőségeket teremtett.

■ A kisebb cégeknek is jut lehetőség?

A TMC végül is a Bosch 4PL szolgáltatója, így a magas szintű optimalizálásokat egy külső szereplő helyett mi magunk végez-

zük el. Így a mostani rendszer alkalmas arra, hogy olyan kisebb szereplők is közvetlenül bekapcsolódjanak a hálózatba, akikben nincs meg a méretből adódó optimalizálási képesség, viszont rendelkeznek eszközállománnyal, helyi hálózattal, illetve a megfelelő tapasztalattal és kompetenciákkal. Tulajdonképpen itt van az egész újítás egyik lényege: a TMC-ben mi a Bosch hálózat optimalizálásán dolgozunk, ehhez próbáljuk a szinergiákat megtalálni, míg egy külső 4PL szolgáltató a Bosch volumenével a saját hálózatát igyekezett optimalizálni.

■ A Bosch egy 400 ezer főt foglalkoztató globális cég. Mit tanulhatnak a TMC létrehozásából a kisebb vállalatok?

Az egyik mindenképpen az, hogy folyamatosan tanulni kell. Akármekkora is a cég, nem szabad attól félni, hogy egy új területen építsen ki kompetenciát a vállalat, ha arra a kompetenciára szüksége van. Olyan tevékenységet végzünk sikeresen, amit mások több évtized alatt csiszoltak ki, és velük kell versenyképesnek lennünk.

A másik dolog, amit mindenkinek fel

kell ismernie, hogy a régi módszerek már a logisztikában sem működnek minden esetben. Hívhatjuk ezt digitalizációnak, diszrupciónak, Logisztika 4.0-nak, de bizonyos rutinokat, beidegződéseket el kell engednünk. Hiába voltak jók eddig, újra kell gondolnunk. Ráadásul a változások teljes spektruma csak most kezd kibontakozni, az igazán nagy dolgok még előttünk vannak.

■ Milyen más logisztikai területeken kívánják kamatoztatni a TMC-ben összegyűlt tudást?

Már megkezdődött a regionális optimalizáció a vámmal kapcsolatos tevékenységek területén, jövőre hasonló tervet készítünk a csomagolással kapcsolatban is. Szintén zajlik már hasonló munka a raktározás terén, amit mi is támogatunk Budapestről. Itt is azzal a gonddal kell megküzdeni, hogy számos különféle raktári (WMS) rendszer van használatban, ezek számát akarjuk drasztikusan csökkenteni.

■ Időről-időre új kihívásokat keres a munkájában. A TMC már egészen jól megáll a lábán – nem gondolkodott még a továbblépésen?

A tervek szerint a rendszer bevezetése befejeződik egy-két éven belül, de ezzel még messze nem ér véget a teremtő munka. A folyamatokban még sok a manuális elem, ezen változtatnunk kell, hogy előre léphessünk a digitalizáció útján. Azt is szeretném, hogy a központ bevételi és nyereségességi szempontból megálljon a saját lábán. A következő 3-4 évre ez még biztosan elegendő kihívást ad.

De találok ennél közvetlenebb és személyesebb feladatokat is. Ma már több mint 300 munkatárssal működik a TMC, miközben jövőre is közel száz embert tervezünk felvenni.

Olyan sebességgel nő és fejlődik a szervezet, amit már nehéz menedzselni, új kollégák, új gyárak, új folyamatok. Nem hiszek a mikromenedzsmentben, de 100-150 főig megvolt a közvetlen kapcsolat a kollégák többségével, ezt már nem lehet fenntartani 400 fő esetében. Ilyen létszám és kihívások mellett új módszerekre lesz szükségünk, folyamatosan fejlődünk kell és felnőni a feladathoz.

A Transport Management Center

A 2014-ben létrehozott budapesti központ azt a feladatot kapta, hogy az összes európai gyár teljes szállítmányozási tevékenységét Budapestre központosítsa, ezzel párhuzamosan a korábbi gyári felelősi körből kivonja. Ehhez több mint 100 Bosch gyárat és több mint 5.000 beszállítót kell integrálni. Az elmúlt 4 év alatt a teljes európai integráció közel 80 százalékát sikerült megvalósítani közút esetében, a teljes európai volumen 2020-ra fog Budapestre kerülni. A TMC tevékenysége négy szinten szerveződik.

Design

A feladata itt egyrészt az, hogy az új gyárak implementálása során kialakítsák a koncepciót, másrészt hogy európai szinten is létrehozzák a közép- és hosszú távon is versenyképesen működő szállítási hálózatot. Ennek részeként a központ meghatározza a több száz lokáció számára a szinergiákat, konszolidációs pontokat, potenciális költségsökkentési megoldásokat, illetve alternatív ellátási útvonalakat. Kulcsszerepet játszik a különböző szállítási módok összehangolásában.

Taktikai tervezés (planning)

Fő tevékenysége, hogy a Design csapat által megtervezett rendszert implementálja a gyakorlatban, a változásokra optimális módon reagálva újratervezza a szállítási útvonalakat. Folyamatosan elemzi a már implementált hálózatot, a gyenge pontokat feltárva alternatív útvonalak létrehozásával éri el az optimális költségszintet.

Operatív fuvartervezés (execution)

Ez foglalja magába a már TMC-be integrált gyárak esetében a napi szintű fuvarszervezési feladatokat. A standardizált folyamat kiterjed komplett és részrakos szállításokra, illetve TMC konszolidációs pontokon keresztül szervezett gyűjtőszállításokra is. 2017-től már légi és tengeri szállításokat is a központon keresztül bonyolítanak.

Fuvarszámla könyvelés (freight cost clearance)

Ezen a tevékenységi területen már közel 100 százalékos az integráció, ami azt is jelenti, hogy olyan gyárak esetében is végeznek szolgáltatást, ahol a tényleges szállítmányozási tevékenység még a gyárak kezében van.

A TMC egy további komoly előnye, hogy a fent említett folyamatok egy informatikai rendszerbe, az úgynevezett Transport Management Systembe vannak integrálva, amely megfelelő támogatást biztosít a folyamatok magas szinten történő szabványosításához, illetve a magas minőségű törzsadatok (master data) és adatbázis létrehozásához. Ez elengedhetetlen feltétele a logisztikai folyamatok digitalizálásának, illetve a Logisztika 4.0 kialakításának.