



Dene László,
Bellis Egészségtár

AZ ÉV LOGISZTIKAI MENEDZSERE

MISSION IMPOSSIBLE – TELJESÍTVE

Átköltözés egy új raktárba, új raktártechnológia használatba vétele, új vállalatirányítási és raktármenedzsment-szoftver bevezetése – mindez még békeidőben is komoly kihívás lenne, de a Covid-járvány közepette szinte lehetetlen feladatnak tűnik. A Bellis Egészségtár Kft.-nek és vezetőjének, Dene Lászlónak mégis sikerült.

■ Mennyire korán köteleződött el a logisztika mellett?

Édesanyám ezen a területen dolgozott, de én banki-biztosítói szakirányon végeztem közgazdászként és egy ideig a biztosítási területen is dolgoztam. Húszas éveim elején egy alkalommal édesanyám megkérdezte, hogy nem tudnék-e besegíteni a cégüknek, a Gondrand Kft.-nek egy rendkívüli munkában. Bementem este hétre, reggel hétig rögzítettem az adatokat, de mire végeztem, örökre megfertőzött a raktárak hangulata, a logisztika. Magával ragadott az ott tapasztalt hangulat, az, hogy megláttam, mennyi ember munkájára van szükség a háttérben, mire a boltok polcaira kerül az áru. Három hónapos gyakornokoskodás után állásajánlatot kaptam, és így lettem key account manager a Gondrandnál.

■ Ott viszont már gyorsan haladt előre a ranglétrán, nagyjából öt év alatt logisztikai igazgató lett.

Szerencsém is volt, mert a 2000-es évek elején rendkívül gyorsan fejlődött a cég, sok új munkatársra és vezetőre volt szükség.

Olyan vagyok, mint a tábournok, aki felül a lovára, azt mondja, utánam!

Másfél év után kaptam meg az első vezetői pozíciómat, a logisztikához kapcsolódó vevőszolgálati és ügyfél kapcsolattartási területet, amihez a raktári adminisztráció is hozzátartozott.

■ Ha nem ezt tanulta korábban, honnan szerezte meg a logisztikai ismereteket?

Nagyon sok szakirodalmat olvastam, konferenciákra jártam, és óriási szerencsém volt, mert rövid idő alatt három, nagyon magasan kvalifikált menedzser keze alatt dolgozhattam. Mind a hárman teljesen más szemléletben, más megközelítésből dolgoztak ugyanazért a célért. Ritkán adatik meg az embernek, hogy 6-8 hónap alatt három mentora is legyen, akiktől nagyon sok mindent tanulhat az emberekkel való bánásmódról, a tárgyalástechnikáról, vállalatvezetésről vagy éppen arról, hogyan szemlélje madártávlatból a szervezetet.

Igazi mentoromnak Dr. Horváth Pétert tartom, aki akkor és most is a Gondrand ügyvezetője; ő nevezett ki a cégnél logisztikai igazgatónak is 26 évesen és az ő kezei alatt dolgozhattam nyolc évig.

■ Milyennek tartja a vezetői stílusát?

Nagyon pörgős, nagyon hajtós. Olyan vagyok, mint a tábournok, aki felül a lovára, azt mondja, utánam!, és már meg is indul vágásban az ellenség sorai felé. Persze ez csak akkor működik, ha a többiek követnek is. Nagyon figyelek a csapatra, minden pozícióra olyan embereket igyekszem találni, akik nálam jobban értenek az adott területre. Sokszor mondják, hogy maximalista vagyok. De magamat egyáltalán nem kímélem, ha a szükség úgy hozza, közelről figyelem, segítem a projekteket.

■ Milyen feladatokkal vette át a Bellis vezetését 2016 elején?

Akkor váltott tulajdonost a cég, és került a Hungaropharma Zrt.-hez. Az egyik fontos feladatomban az volt, hogy az akvizíció

után gondoljam újra a logisztikai és üzleti folyamatokat, alkossak új stratégiát, és ami talán a leglényegesebb, érzem el a kitűzött növekedési célokat.

■ Ügyvezetőként miért tartotta meg a logisztika vezetését is?

Ezt annyiban árnyalnám, hogy középvezetői szinten van logisztikáért felelős vezető, de a felsővezetői szinten valóban én felelek a logisztikáért. Ennek egyik nyilvánvaló oka, hogy nagykereskedelmi vállalatként stratégiai fókuszterületünk a logisztika. Részem vagyok a csapatnak, rajta tartom a szemem a folyamatokon, a projekteken. A másik ok, hogy az elmúlt tizenhat évben felhalmoztam annyi tudást, hogy értékkeremtő módon tudok hozzájárulni a terület munkájához. Abszolút operatív szintre nem megyek le, de a fontos projekteken részt veszek. A legutóbbi transzformációnk olyan nagyszabású és stratégiai fontosságú projekt volt,

amelyben az az ügyvezető is részt vett volna, aki soha életében nem foglalkozott még logisztikával. Az új raktár építését követően egyszerre költöztettük a raktáruzemet, váltottunk raktártechnológiát, vezettük be az új SAP vállalatirányítási rendszert és annak EVM raktári modulját a régi DOS-os szoftver helyett, miközben a folyamatokat is átalakítottuk. Végül öt, egyenként is jelentős projekt állt össze egyetlen óriási gigaprojektte.

■ Aztán a bevezetést felülírta a Covid-járvány, igaz?

Így történt. Több mint másfél éves előkészület után pontosan tavaly március 13-án volt az egyik utolsó nagy átfogó éles tesztelésünk, és zajlott a gyógyszerkereskedelmi tevékenységhez nélkülözhetetlen engedélyezési folyamat is. Ha ez sikeres, akkor májusban indulhattunk is volna. Ott, az új raktárban ért bennünket a korlátozások bejelentésének híre. Az is látszott azonnal, hogy a gyógyszer-nagykereskedelmi cégek soha nem látott terhelést kapnak, a rendelések egyik pillanatról a másikra cunami-szerűen a sokszorosára nőttek.

Gyakorlatilag fél óra alatt kellett dönteni, hogy merre tovább. Nyilvánvaló volt, hogy ha abban a fázisban leállítjuk a tesztet, nem lesz az eredeti időpontban költözés. De ha nem tesszük meg, nem tudjuk kiszolgálni az extrém rendelési mennyiséget, amely maga alá temette volna a teljes operációt. Végül az a döntés született, hogy leállunk a teszteléssel. Valamennyi résztvevőt azonnal taxiba ültettünk, visszamentünk a régi raktárba erősíteni az ottani csapatot, és csak arra koncentráltunk, hogy kiszolgáljuk a rendeléseket. A hétvége során a régi szoftverben kialakítottunk egy rendeléskorlátozási megoldást – inkább ezt választottuk, mint hogy ne tudjuk teljesíteni a fogadott rendeléseket. Mindemellett öt nap alatt a teljes irodai állományt átállítottuk home office-ra is. Pokoli időszak volt, de a csapat erejét mutatja, hogy túllendültünk rajta.

■ Hogyan és mikor tudták újraindítani a projektet?

A leállás után úgy gondoltuk, hogy majd augusztusban lesz az éles indulás. Aztán két tényező is lehetővé, illetve szükségesé tette, hogy előrehozzuk az időpontot. Egyrészt, amilyen hirtelen kiugrott a ren-

delésállomány, az első pánik elmúltával ugyanolyan drasztikusan vissza is esett áprilisban, és gondoltuk, érdemes lenne kihasználni ezt a kegyelmi állapotot. Másrészt látszott, hogy a gyógyszerkereskedelmi ágazatra mekkora felelősség hárul a járványidőszakban, nem tudhattuk pontosan milyen szerep vár a Bellis telephelyre a második hullám során. Emiatt is fontos volt, hogy minél hamarabb átköltözzünk. Szóval április végén eldöntöttük, hogy júniusban költözzünk, és ezt június végén meg is tettük.

■ Ott tudták folytatni, ahol abba-hagyták, vagy szükség volt módosításokra?

Sok mindent újra kellett gondolni és újra bele kellett rázódni a projektbe. Úgy járunk, mint a maraton futó, akit 35 kilométer után megállítanak néhány órára, majd szólnak neki, hogy fusson tovább – nem lesz képes ugyanarra a tempóra. A home office miatt távolból kellett megcsinálni a beállításokat, videón keresztül tartottunk maratoni megbeszéléseket és az oktatások is online zajlottak. A legkevésbé sem volt szokványosnak mondható a projekt. Aztán meg kellett szervezni a raktárköltözés fizikai részét is, amit nehezített, hogy a forgalom visszaesésével ismét nőttek a készleteink. Nem volt olyan szelete a vállalatnak, amelyiket ne érintette volna a projekt, és mindenkitől extra erőfeszítést kívánt, hogy sikerüljön végigvinni. A tényleges költözés mindössze két napos leállást vett igénybe, aztán utána még néhány hétig csiszoltuk a folyamatokat, de az ügyfeleink szerencsére szinte semmit nem vettek észre ebből, nem voltak késések, vagy lemaradt rendelések.

■ Az új raktárnak és működésnek a közvetlen előnyei nagyobbak, vagy inkább a hosszabb távú növekedés megalapozása volt a cél?

Nem elhanyagolhatóak a közvetlen hasznok sem, például az, hogy a háromszorosára növeltük az áteresztő képességünket. Ezzel együtt is inkább az volt a lényeg, hogy teljesen új alapokra helyezzük a logisztikát. Az új környezet stabil, kiszámítható, üzembiztos működést kínál, és lehetőséget teremt a bővülésre. A régi raktárunkban 9 ezer körüli termékszámmal dolgoztunk, az újban fel tudunk menni akár 30 ezerig is.



■ Mi volt a járvány ellenére sikeresen végigvitt projekt legnagyobb tanulsága az önök számára?

Az élsportban természetesnek vesszük, hogy amikor úgy gondoljuk, eljutottunk a teljesítőképességünk határára, akkor kell még behúzni és akkor nyílnak meg új tartalékok. Itt most ugyanezt éreztem minden munkatársunkon. Mindenkit kiköszöntettek a komfortzónájából a körülmények, de önfeláldozó módon, hitetetlen erőfeszíté-

seket téve még extrémebb teljesítményre voltak képesek. Tisztán megmutatkozott, hogy az egy cél irányába húzó, összetartó, stabil szervezet mire képes rendkívüli stresszhelyzetben. Ezúton is szeretném újból kifejezni hálámat a Bellis csapatnak, valamint az anyavállalat támogató résztvevőinek azért a rendkívüli teljesítményért, amit a projekt során letettek az asztalra. Hiszem, hogy jöhet bármi, úrrá tudunk lenni rajta.

Schopp Attila