



LOGISZTIKAI KIVÁLÓSÁGI DÍJ 2019

OPTIMALIZÁLT KÉSZLETEKKEL A JOBB VEVŐKISZOLGÁLÁSÉRT

Minden dinamikusan növekvő kisvállalat eljut arra a pontra, ahol már nem lehet a régi módon tovább működni, és változtatni kellene. Sokan nem tudják megugrani ezt a feladatot, és jön a stagnálás. A Lightware Kft. azonban olyan ügyesen oldotta meg a szervezeti és működési átalakulást a készletgazdálkodásból kiindulva, hogy azzal idén kiérdemelték a Logisztikai Kiválósági Díjat.

A Lightware életében 2015-2016 tájékán jött el az a pillanat, amikor a cég vezetői érezték, nem mehetnek tovább a dolgok a régi mederben. Belső és külső jelei is voltak annak, hogy komoly fejlesztésekre lesz szükség, mondja *Gályász Péter*, a vállalat készletgazdálkodási vezetője. Ami a belsőt illeti, az akkor 100 fő körüli cég nagyjából továbbra is úgy működött, mint amikor 20-an dolgoztak ott: a folyamatok nem voltak egyértelműen szabályozva, a feladat- és hatáskörök határai nem látszottak egyértelműen. A gyártás minden termék esetében egyféle elven, rendelésre szerelés alapján történt, vagyis az értékesítési előrejelzések alapján beszerezték az alapanyagokat, legyártatták a félkész komponenseket, amelyeket saját raktárjukban tároltak. A ténylegesen beérkező rendelés után megtörtént az összeszerelés, a tesztelés, a csomagolás és a kiszállítás.

Mindez sok problémával terhelt a rendszert. A sporadikus, ezért nagyon nehezen előrejelezhető kereslet alapján legyártott komponensek ritkán találtak a valós rendelési igényekkel, így egyes cikkekből hiány, másokból felesleg alakult ki, és folyamatosan nőtt a készletérték. A legrosszabb mégis az volt, hogy nem tudták kiszámlálni az azonnali vagy néhány napos vevői igényeket. „Az átlagos rendelési átfutási időnk ebben az időszakban 14-21 nap volt, és még így is magas volt a késve teljesített rendelések aránya”, ismeri el *Gályász Péter*.

Rendbe tett folyamatok

Abból kiindulva, hogy külső szemmel több mindent észre lehet venni, 2016-ban egy külső tanácsadó segítségével szervezetfejlesztési projektbe kezdett a Lightware. „Felmértük a meglévő folyamatokat és felvázoltuk a stratégiai jövőképet, illetve az ehhez tartozó konkrét célokat. Utóbbiak között volt a szállítási határidő 8 napra történő csökkentése, úgy, hogy ezt a készletre vonatkozó forgási sebesség 90 napos maximális értékével kell elérni, hogy javuljon a vállalat profittermelő képessége. A tanácsadó segítségével párhuzamosan zajlott a folyamatok és a szervezet átalakítása. Ennek során az eddig egy kézben lévő gyártást, beszerzést és logisztikai feladatokat szétválasztottuk: külön került a gyártás és a minőségügy, a megmaradt területből pedig 2017-ben, két fővel megalakult az addig nem létező készletgazdálkodási osztály.

Utóbbi elsődleges feladata lett a fenntartható, vevői igényekre szabott ellátási lánc kialakítása, üzemeltetése, a mérőszámok bevezetése. Definiáltuk az újonnan létrehozott pozíciók feladatait és döntési határait, a munka elvégzésének szabályozott folyamatait is”, sorolja a nagyjából fél év alatt elvégzett projekt menetét *Gályász Péter*.

Ez azonban a nagyobb átalakulásnak csak a 0. lépése volt. Az első lépést a készletgazdálkodási rendszer kialakítása jelentette, középpontban azzal a célkitűzéssel, hogy jelentősen csökkentsék a szállítási határidőt. A Lightware végzett egy felmérést a vevői körben, és ebből kiderült, hogy a gyors és pontos kiszállítás fontos kritérium az ügyfelek számára, ám ezen a téren a vállalat meglehetősen gyengén teljesít. Az is nyilvánvalóvá vált, hogy ha csak ezen az egy kulcstényezőn tudnak javítani, már 10 százalékos bevételnövekedést érhet el a cég.

A készletgazdálkodás kialakítása során az első teendő az addig egységes termékkezelés differenciálása volt. Többféle tényező alapján szegmentálták a teljes termékportfóliót. Az alapot az ABC analízis adta. „Nálunk is igaz az elv, hogy a bevétel 80 százalékát a termékek 20 százaléka adja. Ez lett az egyik csoport, amit egy 15 és egy 5 százalékos kategória követett”, mondja az alapfelosztásról a készletgazdálkodási vezető. Ezt a besorolást aztán tovább finomították azzal, hogy milyen gyakran rendelnek egy termékből; mennyi az elvárt kiszállítási

határidő (az egyszerűbb, olcsóbb termékeket rendszerint egy napon belül kéri a vevők, míg egy bonyolultabb, nagyobb értékű berendezésre adott esetben hajlandóak heteket is várni); végül pedig figyelembe vették a termékek jövedelmezőségét is (a magasabb profitrátát jelentő termékből lehet magasabb a készletszint).

Ahogy a vevő óhajtja

Mindebből végül öt termék kategória született, ezekbe sorolták be az összes terméket. Ahogy azonban *Gályász Péter* fogalmaz, semmi nincs kőbe vésve, rendszeresen felülvizsgálják a portfóliót, és szükség esetén az egyes cikkeket átsorolják más kategóriába. Az új rendszerben az öt kategória azt határozza meg, hogy milyen ellátási stratégia mentén szolgálják ki a vevőket, ebből pedig következik a raktározás, gyártási és beszerzési logisztika is. Az öt kategória a következő:

■ Rendelésre szállítás

Itt készletre csomagolt készterméket raktároznak, amit rendelés esetén csak le kell emelni a polcra és már mehet is a vevőnek.

■ Rendelésre csomagolás

Ez esetben is késztermék pihen a raktár polcain, csak éppen még csomagolni kell szállítás előtt, melléhelyezve például az országspecifikus tartozékokat.

■ Rendelésre összeszerelés

Itt már félkész terméket raktároznak, amelyekből rendelés után lesz végtermék. Erre

A Lightware Kft.

Az 1998-ban alapított Lightware 2006-tól foglalkozik saját digitális videotechnikai termékek fejlesztésével és gyártásával. A mintegy 350 darabos termékportfólió két fő részből áll: digitális videojel-szétosztó és kapcsoló berendezésekből (mátrixok) és videojel-továbbítókából (extenderek). Előbbiek feladata, hogy az egy vagy több forrásból származó videojeleket tetszőleges számú kimenetre (képernyőre) továbbítsák, az extenderek pedig, nevükhöz illően különféle típusú kábeleken 5 métertől 10 kilométeres távolságig továbbítják a jeleket.

A mára 150 fős vállalat korán megjelent a külföldi piacokon. Eleinte disztribútorokon keresztül értékesítette termékeit, de 2011-től saját irodákat nyitnak a célpiacokon. „Új cég lévén eleinte nem volt igazán nevünk, kellettek a partnerek, akik elvitték a termékeink hírét a felhasználókhöz. Most viszont már nem egyszer előfordul, hogy minket keres meg valaki azzal, hogy szívesen forgalmazná a termékeinket egy-egy piacon, mert lát fantáziát a termékeinkben”, mesél a változó viszonyokról *Gályász Péter*.

A Lightware tavalyi forgalma 3,7 milliárd forint volt, amely mintegy 23 ezer termék túlnyomórészt külföldi piacokon történő értékesítéséből jött össze. A vállalat idén már átlépi az 5 milliárd forintos bevételi határt.

azért van szükség, magyarázza Gályász Péter, mert egyes termékcsaládok elég változatos kialakításban is rendelhetők – mondjuk milyen színű és méretű előlappal kéri a vevő a falipanelet. A sokféle variációt nem érdemes raktáron tartani, hatékonyabb, ha a rendelés beérkezése után gyorsan össze-szerelik és kiszállítják.

■ Rendelésre gyártás

Ebben az esetben csak az alapanyagokat tartja raktáron a Lightware. A rendelés után ezeket elviszi a bérgyártó partnerekhez, amelyek elvégzik a specializált gyártógépeket igénylő munkákat, mint például a fémházak elkészítése vagy a felület- és furatszerelt alkatrészek beültetése. A félkész termékek visszakérülnek a Lightware-be, ahol elvégzik a végszerelést és tesztelést.

■ Rendelésre beszerzés

Ilyenkor még alapanyag sincs a raktárban. Ha jön a rendelés, a Lightware is feladja a megrendelést a beszállítók felé, majd az alapanyagok beérkezése után kezdődik a gyártási és kiszállítási folyamat.

Mindenki alkalmazkodott

A készletgazdálkodási rendszer és folyamatok kialakítása után kerülhetett sor ezek integrálására a vállalat egyéb folyamataiba. Ez a munka már érintette a beszerzést, a gyártást, a raktárt és a kiszállítási logisztika feladatait is.

A beszerzésnek például olyan beszállítókat kellett felkutatnia, amelyek illeszkednek az új ellátási stratégiához. A készletre gyártott termékek esetén az ismert és betartott átfutási idő, illetve az ár volt a meghatározó szempont (az átfutási idő sebessége kevésbé), míg a rendelésre gyártott termékeknél az volt a lényeg, hogy a beszállító minél gyorsabban tudjon szállítani, és az egységár másodlagos szempont volt. A gyártásnál a gyakran váltott kis sorozatokról egyre inkább áttérnek a ritkábban, de nagyobb sorozatokban gyártott termékekre; ennek is köszönhetően a félbehagyott gyártások aránya a 2017-es 20 százalékról 2019-re 10 százalék alá csökkent. Arra is figyelnek, hogy a kapacitás nagyjából 20 százalékát fenntartsák a sürgős vevői rendelések kielégítésére.

A raktározás terén az egyik legnehezebb feladat a nagyobb mennyiségű raktáron tartott késztermék férőhelyének biztosítása volt, különösen, hogy a Lightware egy

VII. kerületi irodaházban működik. Ezt úgy tudták megoldani, hogy átvizsgálták a raktárban tárolt alapanyagokat, és a lassan mozgó, elfekvő készleteket csökkentették, illetve külső raktárba szállították.

A projekt során az egyik legnehezebb feladat az eltérő érdekek és célok összehangolása volt, például az újonnan létrehozott készletgazdálkodási osztály frissen megjelenő szempontjait beilleszteni a többi terület meglévő gyakorlatába és céljai közé, idézi fel a projektet Gályász Péter. „Előfordult, hogy valaki nem értette, hogy egy új dolgot miért kell csinálnia, miért jó az, de ha leültünk, és elmagyaráztuk a miérteket és a hogyanokat, utána nem volt gond. Nagyon jó a csapat, kevés és egyszerűen megoldható konfliktussal járt az átalakulás. Természetesen ehhez az is kellett, hogy mi is tudjunk alkalmazkodni, és mindig hajlandóak vagyunk változtatni, ha valamiről kiderül, hogy nem jó. Lényeg, hogy sikerült megtalálni az egyensúlyt, ahol mindenkinek a szempontjai érvényesülhetnek és a vállalat egésze is jól jár”, teszi hozzá a készletgazdálkodási vezető.

Kétlépcsős tervezés

Az új működési rendszerben negyedévente felülvizsgálják az értékesítési előrejelzéseket, és pontosítják a következő 12 hónapra szóló terveket. Ilyenkor kerül sor a terméksegmentáció felülvizsgálatára és esetleges módosítására is, és úgynevezett forecast gyártásokat tesznek be a vállalatirányítási rendszerbe, amely alapján megtörténik az alapanyagok beszerzése.

Ezen felül minden héten történik a forecast gyártás felülvizsgálata és módosítása. Ilyenkor megnézik, hogyan állnak a tervekhez képest, kell-e az előrejelzésen, a gyártási terven változtatni. „A lényeg, hogy mindez már rendezetten, folyamatba szervezve zajlik. Tudható, hogy a készletgazdálkodás mikor végez a felülvizsgálattal, a gyártás-tervezés mikor osztja le erőforrásokra a kijelölt gyártásokat és a beszerzésnek mikor kell megnéznie, hogy a változtatásoknak mi lesz a hatása a teljes logisztikára”, összegzi a rendszer működését Gályász Péter.

A munkát házon belül fejlesztett interaktív Excel-táblázatok segítik. Ezek a vállalatirányítási rendszer megfelelő moduljaiból összegyűjtik a szükséges adatokat, kiegészítik az egyéb paraméterekkel – pél-



dául mennyi szabad gyártási kapacitást akarnak fenntartani az adott hónapban –, majd mindezek alapján javaslatot tesznek a tervek módosítására, illetve jelzik, ha beavatkozásra lehet szükség. Ilyen Excel-tábla segíti egyebek mellett a forecast gyártások felügyeletét, illetve az operatív beszerzési munkát.

Természetesen lehetne szofisztikáltabb elemzőrendszereket is használni, ám már az Excel is óriási előrelépést jelent és egyelőre kielégíti az igényeket, mondja Gályász Péter. Nem utolsósorban az is óriási előnye, hogy a táblázatok az egyik munkatársunk, Tiszai Géza fejlesztette le néhány nap alatt, nem kellett hozzá külső fejlesztőket igénybe venni. A következő lépés az automatizálás, az öntanuló algoritmusok segítségével készített pontosabb előrejelzés lehet, de ennek bevezetésén egyelőre csak gondolkodik a cég. „Az jól látszik, hogy a számi-



Horváth Péter, Gályász Péter, és Chikán Attila

tógép javaslatai nem minden esetben jók, szükség van még a tapasztalatra, a termékismeretre, a beszállítói szokások ismeretére. Amíg ezeket nem tudjuk beépíteni az algoritmusokba, nem akarunk teljes mértékben rájuk hagyatkozni”, említi a korlátokat a készletgazdálkodási vezető. Konkrétabb terv, hogy a külföldi irodáknál lévő raktárkészleteket is felvegyék a nyilvántartásba és számoljanak velük a tervezésnél.

A számok, és ami mögöttük van

A fejlesztés már eddig is komoly eredményeket hozott, jól számszerűsíthetőket és áttételeseket is. A legfontosabb célt, a kiszállítási idők csökkentését sikerült elérni. A projektet megelőzően a kért szállítási idők 10-13 nap körül jártak, a teljesítési idő pedig 14-21 nap között ingadozott. Utóbbi érték a projekt indulása után először 10-12 napra csökkent, majd 2018 nyarától 8 nap

alá ment, és azóta (egy hónapot kivéve) mindig is alatta maradt. És miközben egyre több a rövid határidős vevői rendelés, a kért és a teljesített szállítási idők közötti különbséget sikerült 2 nap alá csökkenteni.

Mérni kezdték a vevői rendelési sorok időben történt kiszállításának arányát is. 2017 előtt ez jellemzően 50 százalék alatt volt, amit mára sikerült 80 százalék fölé növelni. Hasonlóképpen sikerült elérni, hogy a készlet forgási sebessége 90 nap alatti értéket vegyen fel.

Mindezt pedig az ügyfelek is értékelik. Míg a projekt kezdetén végzett felmérésben a 6-os skálán 2-es eredményt ért el a Lightware a szállítási határidőben, a 2019 szeptemberében végzett új felmérésben ez az érték már 4,22-re javult. „Rendkívül örövendetes számunka, hogy javult a megítélésünk. Korábban úgy ismertek bennünket, mint akiknek jó termékei vannak jó áron,

de nem tudnak időben szállítani. Ez mára megváltozott”, mondja büszkén Gályász Péter.

Kevésbé mérhető, viszont legalább ennyire fontos hozadéka a projektnek a javuló dolgozói elégedettség. Amíg csak az aktuális vevői rendelésekre gyártott a cég, sok volt a variálás, az alkatrészhiány miatt félbehagyott szerelés. „Az volt az érzése az embereknek, hogy mindig csak kapkodunk, tüzet oltunk. Most viszont már sokkal nyugodtabb a munkavégzés – érzékeltem a különbséget a készletgazdálkodási vezető. – Nincs kevesebb munka, de kiszámíthatóbb, tervezhetőbb lett. Jobb így dolgozni, és ezáltal hatékonyabb lett a gyártás is. Mindenki tudja, hogy másnap mit fog csinálni, mikorra fejeződik be egy-egy gyártási sorozat, és mindeközben a sürgős vevői rendeléseket is ki tudjuk szolgálni.”

Schopp Attila