



# A NÉGY KARIKA BŰVÖLETÉBEN

**Ha ön egy négyhengeres benzines Skoda, Seat, Volkswagen vagy Audi volánja mögött ül, nagy eséllyel olyan motor dolgozik az autójában, amit Győrben gyártottak. A motorok logisztikájáért pedig Molnár Ádám felel. Az Audi Hungária Motor logisztikai vezetőjének pályafutása az ingolstadti székhelyű céghez kötődik, ahol már igen fiatalon bepillantást nyerhetett egy világcég logisztikájának titkaiba, ma pedig már az évi 4 millió motor gyártásához és kiszállításához kapcsolódó logisztikát irányítja. A fiatal szakember méltán lett a 2015-ös Év Logisztikai Menedzsere.**

### ■ Mennyire természetes, hogy egy Győrben végzett gépészmérnök az Audihoz menjen gyakornoknak, majd dolgozni?

Az Audi akkor kezdte meg tevékenységét Győrben, amikor én a tanulmányaimat végeztem, az 1990-es évek közepén, és abban az időben lényegesen kisebb vállalat volt még. Nem is volt szükség annyi gyakornokra, mint manapság. Az akkor meghirdetett pozícióra nagyon sokan jelentkeztek, és nagyon örültem, hogy engem vettek fel. Akkor kezdtem el megismerkedni a logisztikával.

### ■ Nem sajnálta, hogy gépészmérnökként egy motorgyárban logisztikával kellett foglalkoznia?

Nem bántam egy cseppet sem, mert a logisztika azonnal felkeltette érdeklődésemet. Húsz évvel ezelőtt Magyarországon még fiatal tudományának számított és az egyértelmű volt, hogy mennyire fontos szerepet játszik az egész cég működésében. Megfogott az egész kérdéskör: milyen alkatrészek érkeznek vasúton, melyek jönnek teherautóval, hogyan biztosítjuk az ellátást. Az is vonzott, hogy kiváló lehetőséget biztosított kapcsolatba kerülni a német kollégákkal és a világ többi részével.

### ■ Hogyan kezdődött a karrierje, miután főállásban is belépett a céghez?

Eredetileg logisztikusként kezdtem, azt követően lehetőséget kaptam az ügyvezető igazgató mellett asszisztensként dolgozni. Mondanom sem kell, hogy mekkora vonzerőt jelentett, hogy testközelből figyelhettem, sőt támogathattam azokat a projekteket, amelyek az 1990-es évek végén valósultak meg az Audi Hungáriánál. Új motorokat kezdtünk gyártani, majd az első generációs TT gyártását kezdtük meg. Rendkívül sokat tanultam abból, hogy beleláthattam a multinacionális vállalat működésébe és nagyon sokat tanulhattam az ügyvezető igazgatótól is: miként zajlik az anyavállalattal való kapcsolattartás, Mindeközben részese lehettem a gazdasági tervezésnek és számításoknak ugyanúgy, mint a mérnöki tevékenységnek.

Pár évvel később megkaptam az első vezetői megbízásomat, az egyik négyhengeres Otto-motor gyártása tartozott a felelősségi körömbé. Az új termékprojektek beindításáért, a fejlesztéstől kezdve a szériagyártáson át a minőségbiztosításig és az ellátási láncig

feleltem. Kiváló kezdő menedzseri munka volt, 15-16 ember feletteseként bele lehetett tanulni a vezetői feladatokba.

### ■ Milyen emberi és szakmai tapasztalatokkal gazdagodott az Audi-központban, Ingolstadtban végzett munka során?

Ami a személyes élményt illeti, hihetetlenül izgalmas volt külföldön munkát vállalni. Hiába érződik az Audi Hungáriánál is nagyon erősen a német munka- és mérnöki kultúra, ugyanezt egy világcég központjában megtapasztalni egészen mást jelentett. Azóta is azt vallom, hogy minden fiatal vezetőnek érdemes kipróbálni magát nemzetközi környezetben. Kint dolgozni, élni és onnan látni a világot teljesen más perspektívát ad.

De óriási volt a szakmai kihívás is. A második generációs Audi TT hajtásláncának kialakításáért voltam felelős, a fejlesztéstől a megvalósulásig, ami elképesztően komplex feladat volt. Egy autó fejlesztése a tervezéstől a sorozatgyártásig nagyjából 1 milliárd euró. Ebből a hajtáslánc (motor, sebességváltó, fék, futómű, egyebek) az érték jó egyharmadát adja pénzben, tudásban egyaránt. Ráadásul egy sportos autónál még több múlik a hajtáslánc teljesítményén, a menetdinamikán. Rendkívüli volt részt venni ekkora projektben, felelősnek lenni pénzért, emberekért, és közben azon is dolgozni, hogy az új generáció TT-t is Győrben gyárthassuk.

### ■ Mint a hajtásláncért felelős projektvezetőnek, lehetősége vagy kötelessége volt kipróbálni a prototípusokat?

Nem volt kötelesség, de semmi pénzért nem hagytam volna ki. Ehhez először persze prototípus-jogosítványt kellett szerezni, hiszen ilyenkor még nem kiforrott járművekről van szó, fel kell készülni a váratlan helyzetekre. De azért felemelő, ugyanakkor furcsa érzés is, hogy az ember 250-es tempóval köröz a próbabályán, mellette pedig az egyik mérnök éppen az autó menetstabilizáló elektronikájának a programját büttyköl.

### ■ Három év múlva hazatérve viszont már egyértelműen a logisztika felé fordult.

Részben azért is jöttem haza, hogy a kinti projektben megszerzett tudást itthon hasznosíthassam. Eleinte az úgynevezett

előszériás motorgyártásért voltam felelős. Számtalan aspektusa van ennek a munkának: együttműködés a műszaki fejlesztéssel, a beszállítók értékelése, kiválasztása, az előszériás motorok építése, a gyártáshoz alkatrész biztosítása, a gyártósorok kialakítása. Izgalmas feladat volt olyan motorokon dolgozni, amelyek 4-5 év múlva kerülnek szériagyártásba. Eközben dolgozhattunk Skodákba való 1,2-es négyhengeres motorokkal de az Audi R8-ok tízhengeres erőforrásaival is.

### ■ Mennyivel nagyobb falat a mostani munkája, a teljes motorgyártás logisztikai vezetése?

Lényegesen összetettebb. Az előszériás motorok logisztikája csak egy, és nem is a legnagyobb lába az öt területre osztható teljes motorlogisztikának. Közvetlenül 280 logisztikus munkatárs dolgozik itt, de a logisztikai szolgáltatóinkat is beszámítva közel 2 ezer ember munkáját kell összehangolni és irányítani.

A legnagyobb falat talán a szériatermelés kiszolgálása. Naponta közel 9 ezer motort gyártunk, igen széles választékban; 350 kamion és három vonatszerelvény hozza az alkatrészeket. Több mint 800 beszállítóval dolgozunk együtt a világ minden tájáról, hetente nagyjából 130 millió eurónyi érték folyik át a szervezeten. A késztermékeket harminc különböző helyre szállítjuk – nincs a VW-konzernnek olyan gyára a világon,

## Névjegy – Molnár Ádám

- 1996: gyakornok az Audi Hungáriánál
- 1997-ben gépészmérnökként diplomázik a győri Széchenyi István Főiskolán
- 1997-2000 között az ügyvezetés asszisztense
- 2000-2004 között az R4 Otto-motor gyártásáért felel
- 2004-ben Ingolstadtban kezd dolgozni, ahol a második generációs Audi TT hajtásláncának kifejlesztését és a sorozatgyártás elindítását végzi
- 2007-2010 között az előszériás motorok logisztikájáért felel
- 2010 óta a teljes motorlogisztika a felelősségi körébe tartozik



amelyik ne építené be autóiba a Győrben készült motorokat.

Ugyancsak komoly feladat a motorgyárak közötti munkamegosztás összehangolása. A már említett négyhengeres Otto-motort a sajátunknak tekintjük, ebből évente kétmillió darabot gyártunk. A világméretű igények kielégítéséhez azonban ez is kevés, ezért az elmúlt években több gyár is épült Kínában és Mexikóban. Ezekben a mi kollégáink segítettek a logisztikai folyamatok megtervezésében, kialakításában, miközben Győr továbbra is egyfajta központi szerepet tölt be a működésükben. Létrehoztunk egy ügynevezett CKD üzemet Győrben, ahonnan számos alkatrészt szállítunk ezekbe a szatellit-gyárakba. A kapacitások, a termelés tervezéséért is mi vagyunk felelősek, vagyis ennek a négyhengeres motornak a gyártása az egész világon a mi irányításunk alatt történik. A győri közel 2 millió mellett ez további 2 millió motor évente. Mivel pedig a Volks-

wagen-konzern évi tízmillió autót gyárt, ez azt is jelenti, hogy a konzern motorellátásának 40 százalékáért közvetlenül vagy közvetve mi vagyunk felelősek a kollégáimmal.

A harmadik láb a már említett előszériás gyártási folyamatok, a negyedik pedig a gyártósorok közvetlen logisztikai ellátása, az operatív logisztika. A külső logisztikai munkatársak zöme ezen a területen dolgozik. Végül az ötödik terület a logisztikai tervezés, amely a terület továbbfejlesztésén gondolkodik, illetve végre is hajtja az újításokat. Idén például egy 80 ezer négyzetméteres logisztikai optimalizációs központ valósult meg, amelyből just-in-time rendszerben szolgáljuk ki a gyártósorokat.

#### ■ Az elmúlt öt évből milyen eredményekre a legbüszkébb?

Az egyik legfontosabb talán az, hogy sikerült megnövelni a kapacitásainkat, és már évi közel kétmillió motort gyártunk Győr-

ben. Ugyancsak nagyon büszkék vagyunk a CKD-n keresztül megvalósított nemzetközi szerepünkre, a világ többi VW-motorgyárának kiszolgálására. Ez ugyanis annak a jele, hogy a logisztikában felhalmozott tudásunkat nem csak az Audi Hungáriánál ismerik el, hanem mindenütt a világon.

#### ■ Ahogy említette is, nagyon komolyan támaszkodnak a vasúti szállításra. Miért fontos ez, és hogy sikerült hatékonyan megvalósítani?

Nem volt egyszerű felépíteni ezt a struktúrát, hiszen három országot érintenek a szerelvények, mire Németországból elérnek Győrbe. Hangsúlyozni kell ugyanakkor, hogy nem normál vasúti áruszállításról beszélünk, hanem speciális szerelvényekről, irányvonalokról, amelyek három vasúttársaság, a DB, az ÖBB és a MÁV nemzetközi együttműködésében közlekednek. Naponta három pár vonat közlekedik; ezek sehol nem állnak meg, így gyakorlatilag percre pontosan érkeznek. Több dolog miatt is fontos számunkra a vasúti fuvarozás. Egyrészt a mennyiség: ha ezt a volumen közúton szeretnénk elhozni, akkor legalább még egyszer ennyi kamiont kellene használnunk. Emiatt a vasút sokkal gazdaságosabb, de az sem elhanyagolható, hogy a környezetvédelem szempontjából is sokkal kedvezőbb ez a szállítási mód.

#### ■ Igen sokrétű a munkája, melyik aspektusát élvezte a legjobban?

Csak szívvel-lélekkel lehet végezni ezt a munkát, és a modern világban már munkaidő után sem tudja magát teljesen függetleníteni az ember, hiszen a hívások, az emailek mindenütt utoléri. Igyekszem minden részletét kiélni, megtalálni benne a jót, azt, ami hozzájárul a cég sikereihez.

#### ■ Milyen felelősséget rak a vállára, hogy most elnyerte az Év Logisztikai Menedzsere díjat?

Nagyon büszke vagyok arra, hogy érdemesnek találtak erre a díjra. Úgy érzem, hogy ez nem csak az én elismerésem, hanem az Audi Hungáriánál az elmúlt évek logisztikai munkájának az elismerése. Azt ígérhetem, hogy mind jómagam, mind a kollégáim elkötelezetten igyekszünk öregbíteni ezt a hírnevet, és mindent megteszünk azért, hogy a megszerzett tudást és tapasztalatot tovább is adjuk.

**Schopp Attila**