

LOGISZTIKAI KIVÁLÓSÁGI DÍJ 2015

# AKIKNEK NINCS LEHETETLEN

**Képzeljük el, hogy fenn a levegőben, menet közben kell kicserélni egy repülőgép hajtóművét, lehetőleg úgy, hogy az utasok ebből semmit ne vegyenek észre. A dolgot kicsit nehezíti, hogy nem új hajtóművek kerülnek be, hanem a meglévőket kell szétszerelni, majd újra összerakni, hogy nagyobb teljesítményre legyenek képesek. Ja igen, és a szerelők is menet közben tanulják ki a szakma csínját-bínját. A Scitec Nutritionnek sikerült ez a bravúr.**

Különleges piac a sporttáplálék-kiegészítőké. A kereslet dinamikusan növekszik, összefüggésben azzal, hogy egyre több ember sportol rendszeresen és figyel tudatosan az egészségére, a táplálkozására. A profi sportolóknak és amatőröknek szánt kiegészítők közül a legtöbb embernek az izomtömeg növelésére szolgáló fehérjekoncentrátumok jutnak eszébe, ám a választék ennél sokkal szélesebb: a regenerálódást elősegítő vagy az ízületeket védő kiegészítők, vitaminok ugyanúgy ide tartoznak, mint különféle immunerősítő szerek, mondja *Bor Zoltán*, a Scitec Nutrition ellátási lánc vezetője.

A termékek jellegéből adódóan a gyártástechnológiai követelmények is szigorúak, nagyjából az élelmiszer- és a gyógyszergyártás szintje között helyezkednek el. A gyártás szigorúan kontrollált körülmények között zajlik, ahol folyamatosan monitorozzák a

hőmérsékletet és a páratartalmat. Amikor a késztermék elkészül, légmentes csomagolásba kerül, ezzel biztosítva, hogy szobahőmérsékleten hosszú ideig eltartható maradjon.

## Nagyot vállaltak

Bizonyos értelemben a vállalat saját sikerének csapdájába esett. A Scitec még a dinamikusan fejlődő piacnál is gyorsabban nőtt, ami oda vezetett, hogy 2013-ban elérték gyártókapacitásuk határát. „Előfordult, hogy vissza kellett utasítanunk bizonyos megrendeléseket, mert egyszerűen képtelen voltunk elegendő mennyiséget gyártani. Egy növekvő piacon ilyen nem lehet sokáig büntetlenül csinálni, mert a konkurencia azonnal elviszi az üzletet”, világítja meg a helyzet tarthatatlanságát *Bor Zoltán*.

A tulajdonosok és a menedzsment ezért a 2014-es évre komoly reformokat tűzött ki

maguk elé. Egyrészt 50 százalékkal növelni akarták a gyártókapacitást, amihez szükség volt a korábbi raktári területek összevonására és növelésére, a karbantartó helyiségek bővítésére, új szociális blokk kialakítására, az irodai munkahelyek bővítésére és az ERP-rendszer fejlesztésére. Másrészt, ezzel párhuzamosan tervbe vették a GMP és más minőségi tanúsítványok megszerzését, amelyek új piacok és vevők meghódítását is lehetővé teszik. Ez szintén igényelte a gyár és az anyagáramlási folyamatok átalakítását, így nem is lett volna értelme a kapacitásbővítéstől függetlenül elvégezni. Végül pedig 20 százalékkal tervezték növelni az értékesítést, hogy továbbra is lépést tartsanak a piac fejlődésével.

A feladatot nehezítette, hogy mindezt úgy kellett végrehajtani, hogy közben egy pillanatra sem lehetett leállítani vagy csök-



**Bor Zoltán és Szűcs Edina**

centett kapacitással működtetni az üzemet. A gyártósorok 100 százalékos kihasználtsággal mentek, így tartalékot sem lehetett felhalmozni egy esetleges leállásra, a vevőket pedig a kiélezett versenyhelyzetben nem lehetett magukra hagyni, folyamatosan és a korábban megszokott minőségben kellett kiszolgálni a megrendeléseket. „Mintha menet közben cserélnék hajtóművet a repülőn”, érzékeltette a helyzetet Bor Zoltán.

### **Tökéletes összhang**

A teljes munkát végül 54 (!) részprojektre bontották. „A legtöbb fejtörést ezeknek az összehangolása jelentette – vette át a szót Szűcs Edina, stratégiai SCM fejlesztési vezető. – Ráadásul ezek sokszor önmagukban is óriási, nagyon komoly szakmai tartalommal bíró projektek voltak, mint például a gyártási layout átalakítása vagy az új eszközök beszerzése. Pont a párhuzamosságok miatt a projektek rendkívüli módon függtek is egymástól, így a megvalósításukat szinte napra pontosan össze kellett hangolni. Egyszerre terveztük az új gyárat, terveztük a

layoutot, indítottuk el a szükséges beszerzéseket, készültünk az auditra és fejlesztettük az ERP-rendszerünket.”

Mindehhez nagyon feszes projekt módszertant alkalmaztak. Létrehoztak egy külön projektszobát (a „war room”-ot, azaz hadműveleti központot), ahol a falra kitett táblákon vizuálisan is egyből át lehetett tekinteni, melyik részprojekt hogyan áll. Az összes projektet Szűcs Edina irányította teljes munkaidőben, de a részprojekteknek megvolt a saját szakmai vezetőjük. Nekik hetente kellett beszámolót tartaniuk a feladatok állásáról a teljes csapat előtt. Ez egyrészt biztosította a teljes transzparenciát (mindenki megismerte, hogyan áll a többi részprojekt), másrészt önmagában is kiváló motivációt jelentett, hiszen senki nem szeretne volna, ha őt veszik elő a következő projekttervezésen.

Ezzel együtt folyamatos támogatást és visszacsatolást biztosítottak a részprojektek szakmai felelőseinek, akik jellemzően még soha nem végeztek projektvezetői feladatokat. Ha kérdésük akadt vagy egy problémát,

döntést eskalálni kellett a menedzsment felé, a projektvezetés mindig rendelkezésre állt. Mindezekben túl a bónuszrendszer



## Behálózva a világot

A Scitec Nutrition-t az 1990-es évek elején alapították az Egyesült Államokban. Néhány évvel később kezdtek saját táplálékkiegészítőket gyártani, a Scitec márkanév 1996-ban született meg.

A több ezer tételből álló portfólióban a tabletták és porok mellett megtalálhatóak a különféle csokoládészeletek, italok, sűrítvények vagy ruházati kiegészítők is.

A Scitec Nutrition a világ közel száz országában értékesíti termékeit. Legnagyobb piaca Európa, de jelen van Dél-Amerikában, a Közel-Keleten, Indiában, Malajziában és Ausztráliában is. Európában az egyik piacvezető márka a sport táplálékkiegészítők piacán. A központi készáruraktár havonta mintegy hatezer vevői megrendelést dolgoz fel. Európában több ezer szállítási pontból álló hálózatot szolgálnak ki, akár egyes boltoknak is szállítanak csomagküldő szolgáltatásokon keresztül.

is a projektek sikerétől tették függővé, így a vezetők anyagilag is érdekeltek voltak a jó munkában.

A projektben egyszerre volt jelen az alapos tervezés és a folyamatos improvizálás. Az indulásnál csak a célok és a költségkeret volt köbe vésvé, a célig vezető út és a módszerek nem. A konkrét megoldásokat sokszor menet közben kellett kitalálni, és ha egy tervről kiderült, hogy az eredeti formájában nem megvalósítható, akkor újra kellett tervezni. Ennek ellenére egyszer sem merült fel a csapatban vagy a vezetésben, hogy nem fog sikerülni a munka. „A siker egyik titka pontosan az volt, hogy mindenki hitt a sikerben. Az én egyik feladatomból az volt, hogy gyors, célravezető kommunikációval és lé-

pésekkel azonnal helyretegyem, ha valaki elbizonytalanodott. Ha valamin muszáj volt változtatni, azt megtettük, de arra nem volt idő, hogy állandóan új utakat, irányokat keressünk. Mindehhez persze elengedhetetlen volt a céltudatos felső menedzsment is. Talán szigorúak voltunk, de itt mindenkinek egy irányba kellett húznia”, fejtette ki a projekt egyik alapelvét Bor Zoltán.

A határozottság viszont nem jelentette az egyszemélyi döntéshozatalt. A tervek kialakításánál igyekeztek a legtöbb forrásból bevonni a tudást. Egyrészt nagymértékben támaszkodtak a dolgozók tapasztalatára; az anyagáramlási folyamatok optimalizálásába külső tanácsadókat is bevontak; és a gyártósorok szállítójával is konzultáltak.

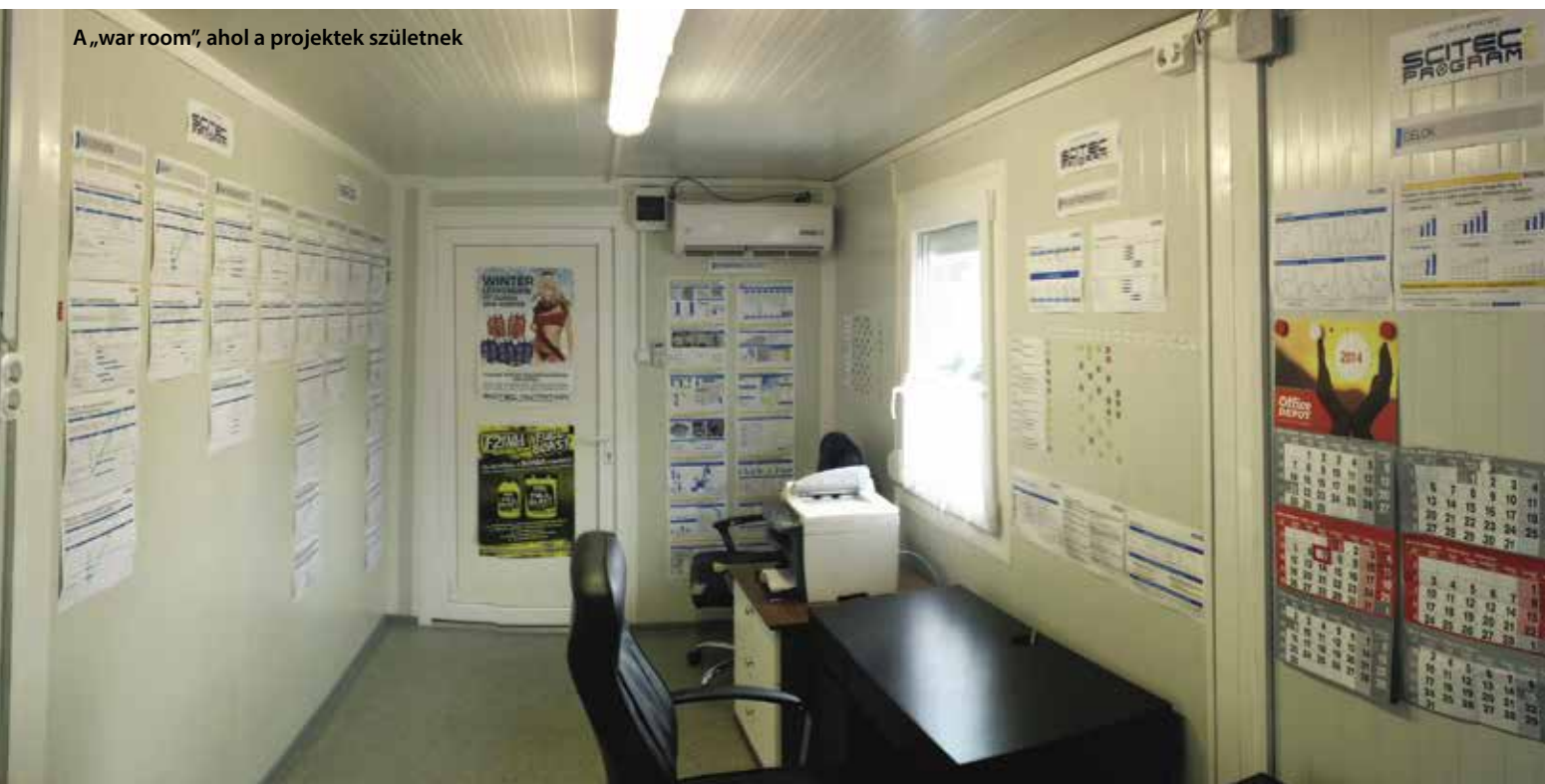
## A gravitáció és az informatika segítségével

A jól szervezett munkának köszönhetően a projekt minden tekintetben sikerrel zárult. Már önmagában az is kisebb csoda, hogy időre és a költségkeretet alig egy százalékkal túllépve készültek el. Ennél is fontosabb azonban, hogy a kitűzött szakmai célokat is elérték és közben a termelés is folyamatos maradt.

Bor Zoltán büszkén említi, hogy a kapacitást úgy sikerült 60 százalékkal növelni, hogy új gyártóberendezést nem vásároltak, csak néhány kiegészítőt, például tartályokat. Gyakorlatilag az anyagáramlási folyamatok újragondolásával, a belső logisztika optimalizálásával, a szűk keresztmetszetek megszüntetésével sikerült több mint másfélszeresére bővíteni a kapacitást. (Ehhez persze hozzátartozik az is, hogy korábban olyan dinamikus nőtt a vállalat, hogy nem volt idő gyártásoptimalizálásra, a beérkező gépeket egyből beállították a termelésbe, ismeri el Bor Zoltán.)

Korábban pneumatikus (vákuumos) anyagszállítást használtak, amit ésszerű költséggel nem lehetett bővíteni. Az átalakítás során beépítettek egy plusz födémeket a gyártócsarnokba, így az anyagok most a gravitáció segítségével, fentről lefelé haladnak. A felső szinten kerül sor a porok kimérésére, bekeverésére, homogenizálására, köztes tárolására, majd letöltésére. Az alsó

A „war room”, ahol a projektek születnek





szinten töltik meg és címkézik fel a flakonokat.

A teljes folyamatot az SAP vállalatirányítási rendszerből vezérik. Az alapanyagraktárban dolgozó kollégák RF-s terminálokon kapják az utasításokat, hogy melyik tárhelyről melyik anyagot vegyék le. Minden zsák egyedi azonosítóval rendelkezik, amit szintén le kell olvasni, hogy ne legyen tévedés. A kímérő helyiségekben ugyanígy pontos utasításokat kapnak a munkatársak, de a számítógépes támogatás a kommissiózásig végigkíséri a termék útját. „Ezért is kellett párhuzamosan fejleszteni. Ha nem készül el az SAP-fejlesztés a kitűzött határidőre, akkor hiába az új gyártási layout, nem tudunk működni. De ugyanez igaz fordítva is: hiába az SAP, ha nincsenek meg az új tárolóterületek, supermarketek, akkor megint csak nem tud működni a rendszer”, világít rá az egyik jellegzetességre Szűcs Edina.

A kapacitásnövekedés a teljes ellátási láncot levegőhöz juttatta. Az értékesítést úgy tudták bővíteni, hogy a készlet szintek nem növekedtek. Mivel a gyártásnak már van

szabad kapacitása, az értékesítés szezonális változásait nem kell a készlettel kompenzálni, hanem a műszakok rugalmas alakításával tudnak megfelelni az igényeknek. „Korábban három műszakban gyártottuk le azt a mennyiséget, amit most kettőben, miközben az egy tonna késztermékre eső bérköltséget 23 százalékkal sikerült csökkentenünk”, tette még hozzá Szűcs Edina.

### A továbblépés alapja

A projektnek köszönhető fejlesztések minden tekintetben stratégiai jelentőségűek a vállalat további növekedése szempontjából – hangsúlyozza Bor Zoltán. A cég fejlődése nem képzelhető el a szabad kapacitások nélkül, és ez most rendelkezésre áll. Az infrastruktúra és a folyamatok az évi 20 ezer tonnás termelést is lehetővé teszik, ehhez csak a nagyobb teljesítményű gépeket kell beállítani.

A növekedés másik előfeltétele a rugalmas, gyors vevőkiszolgálás. Az új gyártási rendszerben a vevői igények alapján gyorsan lehet változtatni, hogy éppen mit gyártsanak. „Egy-egy batchben nem több hónap-

ra elegendő mennyiséget gyártunk, hanem csak annyit, amennyi éppen megfelel a vevői igényeknek. Sok kis adagot gyártunk le, és ez nem menne a rugalmas üzem nélkül”, emel ki egy másik előnyt Bor Zoltán.

Végül pedig a beruházásnak köszönhetően a korábbinál hatékonyabban tudják kontrollálni a termékek minőségét. Az anyagáramlási folyamatba 17 minőségellenőrző pontot építettek be, így mindenkor garantálni tudják a minőséget, ízt, összetételt.

A projekt legfőbb tanulsága Szűcs Edina szerint az, hogy nincs lehetetlen. „Hiszem, hogy az eredmény 80 százalékban az eltökéltségen és 20 százalékban a módszereken múlik. Nem az a fontos, hogy minden eszköz a rendelkezésünkre álljon, hanem az, hogy mennyire akarjuk a célt. Ha valaki nem akar alagutat építeni, akkor egy fúrópajzsral sem megy semmire, de ha valaki a börtönből akar szökni, kiskanállal is kiássa magát”, fogalmazza meg tapasztalatait a stratégiai SCM-fejlesztési vezető.

**Schopp Attila**