



Tancsics András, Boxy

AZ ÉV LOGISZTIKAI MENEDZSERE

A TAPASZTALAT ÉS A GONDOS TERVEZÉS HOZZA MEG A SIKERT

Nagyvállalati tapasztalatokkal a háta mögött, 40 fölött vágott bele egy startup megalapításába és felfuttatásába, hogy másfél év alatt olyan automatizált raktárat, arra pedig olyan optimalizált működési modellt építsen fel, amely párját ritkítja a régióban is. *Tancsics András*, a Boxy alapítója és vezérigazgatója villámgyorsan felforgatta a hazai fulfillment piacot, és megmutatta, merre vezet a raktárlogisztika jövője. Tevékenységét az MLBKT 2024-ben Az Év Logisztikai Menedzsere díjjal ismerte el.

■ A logisztikai szakmában nem ritka, hogy valaki egy másik iparágról nyergeljen át. Ön is így tett, a bankszektorban kezdett. Hogyan vezetett onnan az útja a logisztikáig, és mit hozott magával a másik világból?

Való igaz, 2004 és 2012 között több magyarországi kereskedelmi banknál is betöltöttem vezetői pozíciókat. Talán az is szokatlan, hogy 29 évesen már felsővezető lettem. Ezek a pozíciók a logisztika szempontjából nem feltétlen relevánsak, de nyilván nem is haszontalanok. Egyrészt maguk a pénzügyek jelentős részét teszik ki

tált működésnek vagy a mérnöki módon megtervezett folyamatoknak. Komoly menedzseri kihívást láttam abban, hogy ezt a nagyvállalati mamutot megmozdítsuk és megpróbáljuk új irányba fordítani.

Hadd mondjak két jellemző példát. Egyik nap azt láttam, hogy a központi irodaházban az egyik étkezőben négy, feltehetően beosztott adminisztrátor hölgy a délelőtti közepén pörköltet készít. Azért egy pörkölt nem tíz perc alatt van kész – ők viszont természetesnek vették, hogy a munkaidő közepén ezzel foglalkozzanak. A másik eset, hogy találtunk egy vidéki postahelyet, ahonnan minden hónapban jött

és mindent felfogat. Ez valószínű minden volt, csak sokaknak nem szimpatikus, ugyanakkor eredményeket csak így lehetett elérni. Csak egy példa: az országban az első 50 csomagautomatát az én csapatom üzemelte be; ma, bő tíz évvel később 8 hálózatnak nagyságrendileg 7 ezer automatája van az országban, egyértelmű, hogy az akkori irányaink helyesek voltak.

■ A következő állomás a MOL volt, ahova már e-kereskedelmi vezetőként érkezett 2018-ban. Mennyire volt ez központi terület a cégnél, hiszen sem olajat bányászni, sem üzemanyagot eladni nem lehet elektronikusan?

A MOL már a 2017-ben elfogadott hosszú távú üzleti stratégiájában leszögezte, hogy a jövő egyik fontos üzleti iránya lesz a kiskereskedelem, vagyis a meglévő kúthálózat és az arra épülő szolgáltatások halmaza. Ilyen szolgáltatás volt a pont a Posta és a MOL között korábban megkötött szerződés is, melynek keretében akkor 125 benzinkút PUDO pontként üzemelt, tehát a shopban a betárolt (online megrendelt) csomagokat a kút nyitvatartási idejében bármikor át lehetett venni. Ez csak a kezdet volt, utána több átfogó és részstratégián dolgoztunk, hogy a MOL milyen szerepet tudna betölteni az e-kereskedelmi logisztikai értékláncban.

■ 2021-ben távozott a MOL-tól és alapította meg a Boxyt. Ez több kérdést is felvet bennem, de kezdjük az elejéről. Startupot tipikusan nem

„a felsővezetői lét az alkalmazkodókészségről szól”

egy vállalat irányításának, márpedig ezeket legközelebről egy bankban lehet jól elsajátítani. Másrészt a nagyvállalati, szervezeti módszertanokban a jellemzően multinacionális hátterű bankok profik, nagyon jól kialakított folyamatokkal dolgoznak.

Megtanultam kezelni a váratlan krízishelyzeteket is. A 2008-as pénzügyi válságot már vezetőként éltem meg, ekkor szembesültünk például azzal, hogy a külföldi nagybankoktól klasszikus kereskedői megoldásokkal praktikusán lehetetlen volt devizához jutni. Azért ez fiatal vezetőként olyan szakmai élmény volt, amelynek a megoldását a banki szakkönyvek nem az első fejezetben tárgyalják.

De azóta is azt gondolom, hogy a felsővezetői lét jellemzően az alkalmazkodókészségről szól, arról, hogy a váratlan helyzetekre és kihívásokra mennyire rugalmasan, szakmailag mégis magas színvonalon tudunk reagálni. Ezen a kemény ösvényen nekem is végig kellett mennem, de szerintem ez is hozzájárult ahhoz, hogy most ott tartok, ahol.

■ Az innovatív és kiélezett versenyhelyzetben működő bankszektor után elég éles váltásnak tűnik a karrier következő állomása, a Magyar Posta.

Kimondottan izgalmasnak tűnt a feladat mérete, strukturáltsága és nagysága is. A Postánál ugyanis ekkor nyoma sem volt a bankszektorban megismert ügyfélorien-

számla kutyatápról a telephelyet őrző kutyának. A részleteket megismerve kiderült, hogy a kutya már évtizedekkel korábban elpusztult, de a számlák azóta is érkeztek.

■ Mi volt itt a feladat és milyen eredményeket ért el?

A logisztikában korábban a Posta működését alapvetően meghatározó levél és hírlap forgalom mellett kellett kialakítani egy olyan jól működő csomaglogisztikai szolgáltatást, ami megállja a helyét a szaporodó versenyipiaci szereplőkkel szemben is. Több mint hat évig dolgoztam ott, és amikor 2018-ban eljöttem, a Magyar Posta a csomaglogisztikai piac első számú szereplője volt, évi közel 30 millió csomagot dolgozott fel. Az országban először építettünk ki csomagautomata hálózatot még 2013-ban, nemzetközi együttműködésekben vettünk részt, például a DHL-lel és meghatározó kínai e-kereskedelmi szereplőkkel.

Mindez persze nem ment fájdalommentesen, minden bizonnyal azóta sem én vagyok a legnépszerűbb ember a Postánál. Jelentős nagyságrendben kellett megválnunk kollégáktól, átalakítani szervezeti egységeket, és felvinnünk a piacról valódi tudással rendelkező szakembereket. Én nem üres lózungnak tekintettem a szervezeti átalakulást és a kultúraváltást. Értem én, hogy minek látszott, amikor az évtizedek óta békésen, változatlanul csordogáló életbe és munkába megérkezik egy külsős menedzser, közepesen offenzív attitűddel,

Táncsics András

- 2004-2007: a Citi értékesítési, majd termékmenedzsere
- 2007-2012: a Volksbank menedzsere, majd igazgatója, többek közt a termék- és üzletfejlesztés tartozik hozzá
- 2012-2018: a Magyar Postánál tölt be különféle igazgatói posztokat a termék- és üzletfejlesztés területén, a végén stratégiai igazgató
- 2018-2021: a MOL Csoport e-kereskedelmi vezetője
- 2021: a Boxy megalapítása



40 fölött alapít az ember. Ennyi idősen, komoly nagyvállalati, sőt, multis tapasztalattal a háta mögött, miért vágott bele a bizonytalanba és indult el egy ismeretlen úton?

Tény, hogy a tipikus startupot az egyetemről frissen kiesett fiatalok alapítják, akik jellemzően valamilyen digitális terméket, szolgáltatást indítanak és próbálnak eladni. Ezzel együtt itthon és külföldön is egyre több a példa arra, hogy 40-es, 50-es éveikben járó, irányítási és vezetési tapasztalatokkal

kodott ilyen nagyságrendű büdzséssel, hajtott végre ilyen összegű, több tízmillió eurós beruházásokat. Az ember mögött álló tapasztalat, az átél és megoldott buktatók a befektetők számára is megnyugtató érzést jelentenek.

A tapasztalat persze arra is megtanított, hogy egyáltalán ne higgyem azt, mindent tudok és bátran bízzak a fiatalokban is. A menedzsment második vonala többnyire 30-as éveikben járó kollégákból áll, a szakértők között pedig még fiatalabbak is van-

nincs tartalék, nincsenek óriási erőforrások. Hogyan sikerült átállítani a gondolkodásmódját az új körülményekhez?

Én vagyok a cég alapítója és az első alkalmazottja, én kezdtem el egy üres A/4-es papírra felvázolni a céget. De ez sem volt újdonság számomra, különféle vállalatoknál már hat nagyobb csapatot építettem fel. Soha nem titkoltam, hogy van számtalan rossz tulajdonságom, de a jó tulajdonságaim közül az egyik, hogy integritást tudok hozni egy szervezetbe, rendelkezem olyan szakmai és emberi hitelességgel, amelynek köszönhetően a többiek elhiszik, hogy jó irányba tartunk és van értelme annak, amit csinálunk.

Az első számú vezető esetében kulcsfontosságú, hogy képes legyen hitelesen megszólítani más szakembereket és a céghez tudja vonzani a jó munkaeőrt. Hadd mondja erre a példát. Az egyik legfontosabb feladat volt a folyamat elején, hogy megtaláljuk a C level vezetőket, akikkel a vállalat stratégiai irányítását végezzük majd. Az operációs vezérigazgató-helyettesünk pl. olyan kolléga, aki korábban az eMAG-nál, az Euronicsnál, vagy épp a DHL-nél töltött be hasonló pozíciókat, több mint 30 év tapasztalattal a háta mögött. Amikor én mondtam neki, hogy csatlakozz hozzánk ebbe a projektbe, ahol te leszel a cég első

„a tapasztalat arra is megtanított, hogy ne higgyem azt, mindent tudok”

vastagon felvértezett szakemberek indítanak startupokat. Nem is mennek csődbe olyan arányban, mint a hirtelen felindulásból alapított vállalkozások jó része.

A másik oldala a történetnek, hogy a Boxy nem elsősorban digitális terméket árul, hanem technológiailag erősen meghatározott cég, komoly infrastruktúrával és annak megfelelően jelentős egyetemesi beruházási igénnyel. Nyilvánvalóan a befektetők olyan embert szerettek volna a cég élén látni, aki dolgozott már nagyvállalat felső menedzsmentjében, gazdál-

nak. A marketingben például a személyes szakmai véleményem már kevésbé mérvadó. 45 évesen lehetnek elképzeléseim, de amikor célcsoportként alapvetően a 18-35 éves korosztályt célozzuk, ott már dinoszaurusznak számítok, és nem nekem kell eldöntenem, hogy az adott TikTok-videó képileg eléggé intenzív-e vagy sem.

■ **A nagyvállalati tapasztalatok, amekkora előnyt jelentenek, ugyanakkora hátránnyal is járhatnak egy startupnál. Nincsenek folyamatok,**

alkalmazottjainak egyike, igent mondott. Ha huszonéves, tapasztalatlan startupper lettem volna, valószínűleg diszkréten csak mosolygott volna.

■ Ha már startup, miért éppen a fulfillment szolgáltatások, raktárlogisztika és e-kereskedelem?

Az e-kereskedelem viszonylag hosszú éretklánc. Kezdődik egy vásárlással, a megvásárolt terméket a gyártás helyéről el kell juttatni a vásárlóhoz, valamilyen köztes állomáson keresztül. Vagyis a vásárlás után jön a raktárlogisztika, majd a csomaglogisztika, és aztán esetleg a visszáru mechanizmusok, az utánvétkelés, elszámolás. A csomaglogisztika már egy viszonylag érett piac, számos nagy szereplővel – ide nehéz lett volna valami egyedi értékajánlattal a nulláról indulva betörni. A fulfillment piac ezzel szemben embrionális állapotban létezett 2020-ban, amikor mi a Boxy tervezését elkezdtük. Ha ide belépve kiépítünk egy jó ügyfélkört, akkor a későbbiekben elgondolkozhatunk más szolgáltatásokon, akár még a csomaglogisztikán is.

A másik oldala a történetnek, hogy itt tudunk technológiai értelemben is újat mutatni, megkülönböztetni magunkat a versenytársaktól. A működésben amit lehet, automatizáltunk, többféle robotteknológiát használunk, miáltal a szolgáltatásaink hatékonysága és a pontossága a többiek fölé emel minket, és több évvel az indulás után is egyedivé tesz minket ezen a piacon.

■ Amikor leült az üres A/4-es lap elé, honnan tudta, hogy mit és hogyan kell csinálni, milyen megoldásokat kell kiválasztani, milyen folyamatokat kialakítani, milyen szakembereket felvenni? Mindenütt rengeteg opció adódik, miként lehet ezekből mindig az optimálisat kiválasztani?

Talán szerénytelenségnek hangzik, de én igazából mindig ezzel foglalkoztam, valami újat építettem, csapatot toboroztam. Ez nem annyira bonyolult, mint sokan gondolnák, mert mindig van valami minta, amit követhetünk. Azt vallom, hogy ilyen esetben először mindig nézz körbe a vilá-

gon, nézd meg, mások milyen megoldások mellett tették le a voksukat. Amikor a Boxyt terveztük, korábbi szakmai kapcsolataimat felhasználva Sanghajtól Seattle-ig körbepéptük a világot, megnéztük az Amazon vagy a DHL alaprendszerit. Elképesztően sok időt töltöttünk azzal, hogy feltérképeztük a szóba jöhető technológiai megoldásokat, robotrendszereket és szoftvereket, de ezen túl a működés minden aspektusát, és a legapróbb részletekig megterveztük mindent.

Már mindenkinek megvolt itt a tapasztalata, mégis kellő alázattal tanultunk és nem voltunk restek további szakértőkhöz, külsős tanácsadókhöz is fordulni. Hadd mondjak egy példát. Azt a helyszínt, ahol most a Boxy raktára van, egy olasz térinformatikai cég választotta ki, három hónapos modellezést követően. A modell inputjai között szerepelt, hogy a hozzánk beszállító cégeknek jellemzően hol vannak a különböző injektálási pontjai (nem véletlen, hogy a reptér itt van a szomszédunkban), hogyan tudunk csatlakozni a nagy logisztikai cégek hubjaihoz; és végül a budapesti



régióban csomagokat terítő saját flottánk futásteljesítménye szempontjából hol van az ideális helyszín. Nagyon alapos számítások után választottuk ki ezt a helyszínt a reptér közelében, az M0 mentén. Ha csak 2-3 kilométerrel lennénk odébb bármelyik irányba, az szabad szemmel látható mértékben növelné az éves logisztikai szállítási költségeinket.

A legfelső szintű folyamatok modellezését egy német cég végezte el nekünk, a cégalapítás utána harmadik-negyedik hónapban. Mire a raktár kiviteli tervei elkészültek, már a nyolcadik szintű operatív lépésig rendelkezésre állt a teljes operatív tervünk. 2021. február végén jegyezte be a Boxyt a cégbíróság, 2022. szeptember 1-jén pedig már üzemszerűen működünk.

■ Milyen fő szempontokat tartottak szem előtt a raktár és a teljes működés megtervezése során?

Három stratégiai célkitűzést emelnék ki. Az első az operációs hatékonyság. Csak akkor van értelme ekkora beruházást végrehajta-

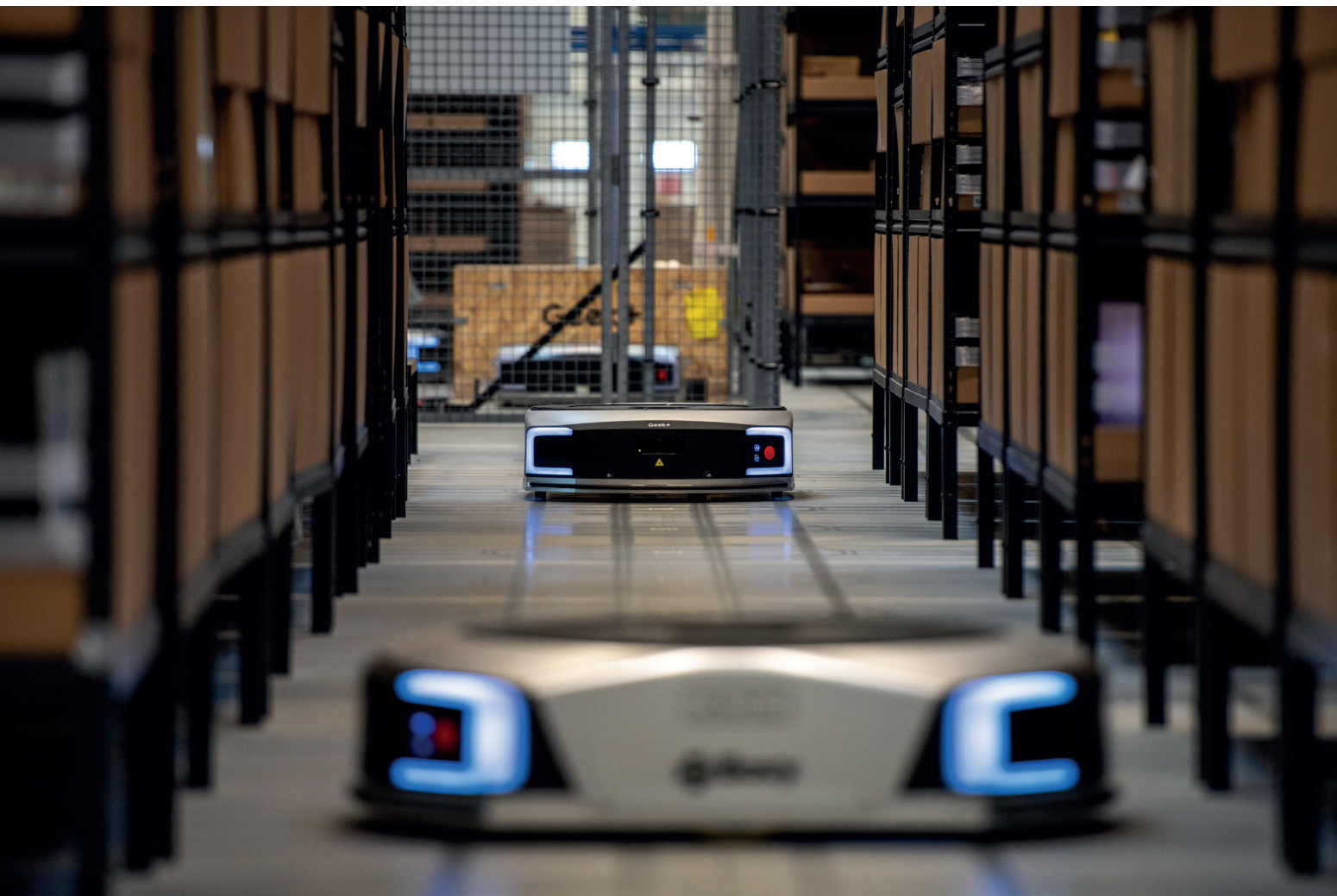
Társutasok

A Boxy rendszere nem csak az egyes termékek forgási sebességét nézi, hanem azt is, hogy mely termékeket rendelik gyakran együtt, és annak megfelelően optimalizálja a betárolást a polcokra. Mondjuk, az derül ki, hogy a félliteres kólát vásárlók közül minden ötödik egy kóláspoharat is rendel – hoz egy képzelte példát Táncsics András. Ha ez eléri egy bizonyos gyakoriságot, a rendszer a félliteres kólák mellé poharakat is betárol a polcra. Így az ilyen rendelések teljesítéséhez elég egyetlen polcot elvinni a picking állomásra, ami növeli a hatékonyságot.

Aztán ha a kóla és a kóláspohár együttese nagyon kelendő lesz, a rendszer – megint csak automatikusan – nem csak egy polcra tárolja be őket, hanem többre. Így akár 5 kiszedő ponton is lehet hasonló rendeléseket teljesíteni, nem kell arra várni, hogy mindehova megérkezzen az az egy MSU. „Nagyon komplex a rendszer, de éppen ezért rendkívül hatékony is”, mondja Táncsics András.

ni, a legmodernebb technológiát alkalmazni, ha utána a működtetés szabad szemmel is jól látható megtakarítással jár a manuális üzemeltetéshez képest, vagyis a magas capexet ellensúlyozza az alacsonyabb opex. Tehát nem baj, ha a rendszer drága, de utána olcsón és hatékonyan lehessen üzemeltetni.

A második szempont a méretezhetőség, a skálázhatóság volt. A nulláról kezdtük, az első ügyfelünknek talán havi 300 rendelése volt, de tudtuk, hogy ez gyorsan fog emelkedni. Olyan technológiára volt szükségünk, amely kicsiben is működőképes, de utána igény szerint tudjuk a nagy kirakósba az új elemeket behelyezni, mindig ott,



ahol éppen a szűk keresztmetszet van, és ezzel a teljes rendszer áteresztőképességét folyamatosan képesek vagyunk növelni.

A harmadik szempontként pedig azt tartottuk szem előtt, hogy a nagy kirakós minden kis technológiai eleme kellően rugalmas legyen ahhoz, hogy kiszolgálja a rendkívül heterogén anyagáramunkat. Jelen pillanatban már több száz ügyfelünk van, pár éven belül szeretnénk elérni a 2000-es ügyfélbázist, köztük több nagyvállalattal. Ők várhatóan úgy 250-300 ezer SKU-t, vagyis cikkszámot, különféle terméket forgalmaznak majd, a választékban pedig a microSD memóriakártyától az élelmiszereken át a vasályaig minden lesz. Ez cikktörzs szinten nagyjából a tízszerese annak, amit egészen komoly logisztikai cégek is kezelnek.

■ **Hogyan lehet ezt megvalósítani?**

A mobil állványaink (mobile storage unit, MSU) 120x120x240 centiméteres külső méretekkel rendelkező egységek, de a belső elrendezésük teljesen szabadon variálható. Kivehetem az összes belső polcot, akár keresztbe felrakok egy rudat, és még estélyi ruhákat is agghatok rá. Ha a legkisebb méretű boxokkal töltöm meg, akkor 800 különféle, kisméretű SKU-t tudok elhelyezni bennük.

■ **Ha már itt tartunk, hogyan működik a Boxy automata raktára?**

Ha dióhéjban akarnánk összefoglalni, képzeljünk el egy nagy téglalap alakú területet, amelyen belül csak az MSU-k és az azokat mozgó robotok vannak, oda ember a karbantartást kivéve nem teszi be a lábát. A robotok a téglalap egyik rövidebb oldalára hozzák a polcokat, ezeket itt töltik fel a kollégáink a betárolásra kerülő termékekkel. A feltöltött polcokat a robot elviszi egy magadott raktárhelyre, és amikor rendelés érkezik be, a megfelelő polcot elviszi a téglalap másik rövidebbik oldalára, ahol a rendelésben érintett termékek kiszedése történik.

■ **Gondolom, nem merész feltételezés, hogy emögött komoly informatikai háttér van.**

Mindent, a legapróbb részletekig a számítógépes rendszerek irányítanak, de nem előre beprogramozottan, hanem folyamatosan optimalizálva az anyagáramlást,

a rendelkezéseket, a forgási sebességet. Ezek alapján minden SKU kap egy értéket, és ez az érték dönti el, hogy a raktáron belül hol helyezi el a robot a polcot – a leggyorsabban fogyó termékeket tartalmazó polc olyan helyre kerül, hogy minél kevesebbet kelljen mozgatni betároláshoz vagy kiszedéshez, míg a legkisebb forgássebességű polcok kerülnek a félreeső helyekre. Ezzel a robotok futásteljesítményét tudjuk optimalizálni, ami alapvető a kiszolgálás sebessége szempontjából. *(Az optimalizálás egy további fokáról l. Társutasok című keretes írásunkat!)*

■ **És ha kitekintünk a raktárból, és a teljes ügyfélszolgálati folyamatot vizsgáljuk, az hogyan néz ki?**

Az első lépés rendszerint az, hogy az ügyfeleinktől beérkezik az áru a raktárba. Összevetjük a beszállításról előre kapott elektronikus feladójegyzéket, a fuvarral együtt érkező szállítólevelet és a kamionról ténylegesen leszedett árut – tavaly ez a három adat a beszállítások mintegy 70 százalékánál egyezett csak meg. A többi esetben jegyzőkönyv készül, és az ügyféltől függ, hogy mi legyen a következő lépés. Arra nagyon ügyelünk, hogy a mi oldalunkon ne történhessen semmi galiba: a 10 ezer négyzetméteres raktárnak egyetlen négyzetmétere sincs, amit három kamera ne látna egyszerre, különböző szögekből.

A következő lépésben minden egyes terméket, amelyik először jár a raktárban, volumetrikus mérésnek vetünk alá. 3D szkennerekkel megmérjük mind a három térdimenziót, a légköbméter tartalmát és a súlyát is, és ugyanezt megteszük a dobozával is, illetve ha egységcsomagban érkezik, például hatosával csomagolva, akkor azt is megmérjük. Ez macera, de a saját érdekünkben csináljuk, ugyanis a kereskedői cikktörzs-adatok jellemzően meglehetősen pontatlanok, illetve gyakran elavultak, nem naprakészek. Az általam látott legmagasabb színvonalú cikktörzs pontossága 50 százalék körül volt, de nem ritka a 10-15 százalékos pontosság sem – erre pedig nem lehet működést alapozni, hiszen a raktári rendszerünk csak akkor tud hatékonyan dolgozni, ha pontosan tudjuk, hogy miből mennyi van. Van, amikor akár napokig is eltart a teljes árukészlet pontos adatrögzítése, de csak így tudunk au-

tomatizálni, és elkerülni, hogy a 23 centis dobozt egy 20 centis rekeszbe próbáljunk betenni.

Az ügyfeleinkhez beérkező rendeléseket egyből látjuk mi is, és már készíjtjük is össze a csomagot. A kiszedés pick-by-light rendszerrel történik, hogy ott is minimalizáljuk a hibázási lehetőséget. A folyamat végén, a kitárolásnál ismét kulcsszerepet kapnak a méretek. A csomagolóállomáson a rendszer az egy megrendeléshez tartozó árucikkek mérete alapján javaslatot ad, hogy a nagyjából 100 féle egységcsomag közül, a futártasaktól kezdve a 120 literes dobozig melyiket érdemes használni. Csomagolás után jön egy újabb ellenőrzés: lemérjük a csomag súlyát, és ha 10 százalékkal eltér attól, mint aminek a megrendelésben szereplő áruk súlya alapján lennie kellene, jelez a rendszer.

A jóváhagyott csomagokat címkézzük: a nyolc vezető hazai csomaglogisztikai szolgáltatóval integrált címkerendszerünk van, az ő formátumaikat használjuk. A szortírozási folyamata szintén robottechnológián alapul. A Libiao által szállított rendszer előnye a tetszőleges módon, akár műszakon belül folyamatában is változtatható csúszdarendszer, ahol az integrált informatikai rendszerek révén már a partneri webshopokba beérkező vásárlási tranzakciók adatai alapján is újratervezhető a csomagleömlő csúszdák logikái és azok kiosztása, szemben a klasszikus körpályás sorting rendszerekkel.

■ **Milyen egyéb plusz szolgáltatásokat tudnak kínálni az ügyfeleknek? Adnak-e tanácsokat például az optimális raktárkészlettel kapcsolatban?**

A raktárkészlettel kapcsolatban ritkán kell tanácsot adnunk, hiszen az erősen zsebbevágó kérdés, így a kereskedők maguktól is optimalizálják a nálunk tárolt készleteket, nem tartanak itt feleslegesen árut. Inkább olyan kérdéseket teszünk fel, hogy nincs-e értelme valamit tízesével, tucatjával árulni, ha nagyon fogy. Illetve a betárazás esetében premizáljuk, ha valamit, mondjuk kis lila játékelefántot nem ömlesztve kapunk, hanem már egységképzőben, mert így sokkal gyorsabb a betárazás. Javasoljuk nekik, hogy követeljék meg a beszállítóktól az egységképzők használatát.



Két jellemző szolgáltatásunk van még. Az egyik az áru európai sztenderdeknek megfelelő vonalkóddal történő felcímkézése – az a mi érdekünk is, mert a raktárba nem kerülhet vonalkód nélküli áru. A másik pedig a visszáru kezelése, legyen szó át nem vett csomagról, sérült csomagolásról vagy a vásárlástól történő elállásról – a nagyon vásárlócentrikus magyar szabályozás szerint ugyanis 14 napon belül bármely indoklás nélkül vissza lehet küldeni a megvásárolt árut. Itt az ügyfél utasításai szerint járunk el a termékkel, újra bevételezzük, újra csomagoljuk, ahogy akarja.

■ Merre mozdulnak az ügyféligények, mire kell készülni a fulfillment piacon?

Nem kell valami különlegességre gondolni: az ügyfelek többségének nem speciális igényei vannak, hanem azt szeretnék, hogy az alapszolgáltatásokat minél megbízható-

ban és minél hatékonyabban kapják meg. Bármennyire is automatizálunk, előfordulhatnak és elő is fordulnak hibák, csak nem mindegy, milyen arányban. A mi célunk az, hogy a hibamentesség soha el nem érhető 100 százalékát próbáljuk a lehető legjobban megközelíteni. A hozzánk hasonló szolgáltatók között a legfőbb megkülönböztető tényező valószínűleg az lesz, hogy a hibás teljesítések aránya 5 százalék vagy 1 ezrelék?

■ A Boxy milyen módszerekkel igyekszik ezt elérni?

Csak egy példát mondok: már kint van a tenderünk egy automata csomagoló berendezés szállítására és üzembe helyezésére. Nem egy gépet, hanem egy 400 négyzetméteres rendszert kell elképzelni. Természetesen ez megint jókora beruházás, de utána a rendszer egyedileg lézerrel vágott dobozokat hajtogat a termékekre. Nem kell térkitöltőt használni, stabilabb,

strapabíróbb lesz a csomagolás, kisebb az áru sérülésének a veszélye.

De több más útját is látjuk a fejlődésnek. Az egyik, hogy a nálunk keletkező információt elérhetővé tesszük a kereskedők számára, de nem „nyersen”, hanem az ő kereskedelmi, marketing és egyéb igényei szerint előre feldolgozva és vizualizálva. A másik, hogy az e-kereskedelmi értéklánc más pontjain is megjelenünk. Beléphetünk a csomaglogisztikai piacra, pénzügyi szolgáltatásokat kínálhatunk, vagy akár webshop-motort is készíthetünk.

Végül, de nem utolsósorban a teljes szolgáltatási tevékenységünket földrajzilag is kiterjesszük új területekre. Amit itthon egyszer már megvalósítottunk, azt könnyen le tudjuk telepíteni Ljubljanában, Pozsonyban vagy Bukarestben is, hiszen a szakmai módszertan, a kész technológia már rendelkezésünkre áll.

Schopp Attila