



AZ ALAPOKTÓL KEZDVE

Mi lehet különleges egy mezőgazdasági gépgyár logisztikájában? – kérdezhetik sokan. Nos, tulajdonképpen szinte minden, miközben az alapok ugyanazok, mint máshol. Urbán Attila, a CLAAS Hungária logisztikai vezetője úgy tudta ötvözni a standard elveket az egyedi megoldásokkal, hogy azzal kiérdemelte Az Év Logisztikai Menedzsere címet.

– *Hogyan került egy Győrben végzett közgazdász Törökszentmiklósról dolgozni?*

– Én itt születtem, és a főiskolás, illetve a Németországban töltött éveket leszámítva mindig is itt éltem. A diplomamunkámat is a CLAAS-nál írtam (a fuvar költségeket elemeztem), és aztán az itteni konzulenssem hívására kezdtem itt dolgozni 2000-ben. Érdekesen alakult a munkakapcsolatunk: először a főnököm volt, aztán a munkatársam, végül a beosztottam lett, de mindig jóban voltunk és vagyunk.

– *Öt évig Németországban is dolgozott; mit tudott profitálni az ott töltött évekből?*

– Testközelből láthattam, milyen egy igazán szervezett, nagy cég, amelyik kiértelmezett folyamatok és világos távlati elképzelések alapján működik. A személyiségem is fejlődött: megszereztem azt a képességet, hogy felemelt fejjel, egyenrangú félként tudjak tárgyalni nyugat-európai partnerekkel. Magyarországon ez sokakból hiányzik, eleve félve ülnek le tárgyalni nyugat-európaiakkal, akár saját anyavállalatuk képviselőivel is. Megtapasztaltam azt is, mennyit számít a könyvelési fegyelem, a folyamatok szigorú betartása. A németek nagyon jók ebben, és ez többnyire az előnyükre válik.

– *Itthon aztán ismét új feladat várt önre.*

– Megkerestek itthonról, hogy elvállalnám-e az összeszerelő üzem vezetését. Nem vagyok műszaki szakember, de elég jól ismertem az ottani tevékenységet, érdekelt a feladat. Dolgoztam már a gyártás előtti területen (diszpozíció), a gyártás után (értékesítés) – gondoltam, most már el kellene mélyedni abban is. Az összeszerelés egyébként nem a teljes gyártási tevékenységet fedi le, hanem annak mintegy felét; a többi a fémmegmunkálás, hegesztés, festés.

Aztán egy váratlan haláleset miatt viszonylag hamar a logisztikai vezető szerepében találtam magam, egy komplett átalakítás kezdetén. Új raktárat akartunk építeni, új intralogisztikai folyamatokat bevezetni, átszervezni a gyártást, átalakítani a szerelőcsarnokot. Ezeknek még csak a koncepcionális váza volt meg, amit fel kellett tölteni tartalommal.

– *Milyen problémákkal küszködött a Claas Hungária a raktározás és a gyártási logisztika terén?*

– 2010-ben már látszott, hogy növelni kell az üzem kapacitását, ami a teljes folyamatot és annak minden elemét érintette. Ami a raktározást illeti: számos olyan alkatrészrel dolgozunk, amelyeket nem lehet szabványos tárolókban tartani. (Vannak például kilenc méter hosszúságú csövek.) A raktári folyamatokban nem használtuk a modern technológiákat, sok esetben papírról dolgoztak a kollégák és nem volt követve az anyag útja a raktártól a felhasználási helyig – emiatt sok problémát okozott a készleteltérés, vagy hogy egyes anyagok nem érkeztek meg időben a gyártáshoz.

Speciális a gyártási folyamat is. A gyár méretéhez és a gyártási volumenhez képest nagyon sokféle alkatrészrel dolgozunk és sokféle terméket állítunk elő. Nagy a különbség a gyártmányaink között, és a gyár bővítés előtt minden vágóasztal – ez a fő termékünk – egy soron készült, mintha egy autógyárnak ugyanazokon a gépeken kellene gyártani a kompakt autót és a kamiont is. A projekt során kialakítottuk a második vágóasztalgyártó sorunkat, ezzel csökkentve a komplexitást és növelve a rugalmasságot a vevő felé. Egy-egy gyártócéllalban mi nem 4-5 műveletet végzünk el néhány perc alatt, hanem esetenként akár húszat is, amihez 30-120 perc is kellhet.

– *Ennyire speciális körülmények között mennyire lehet alkalmazni a logisztika standard módszereit és eszközeit, és mennyire kell egyedi megoldásokat kitalálni?*

– Nem kellett feltalálni a spanyolviaszt: a standard eljárásokat nem csak lehetett, hanem kellett is alkalmazni. Nálunk persze nincs minden működés annyira kihegyezve, mint egy több százszoros darabszámot produkáló autógyári vagy elektronikai cégnél, nincs minden olyan fokig automatizálva, de az elvek és sokszor az alkalmazott módszerek is ugyanazok. Nyomon kell követni a beérkezett alkatrészeket; azokat lehetőleg minél kisebb helyen, standard tárolókban kell raktározni; időben el kell juttatni őket az összeszerelés helyére, tehát gondoskodni kell a gyors ki- és betárolásról. Ezek ugyanúgy növelik nálunk a hatékonyságot, mint egy nagyobb termelési volumenű üzemben. Vagyis fogjuk a máshol is alkalmazott módszereket, és ahol kell, a saját igényeinkre igazítjuk őket.

Életút

- 2000-ben szerez diplomát a győri Széchenyi István Főiskola Gazdálkodási szakán, nemzetközi szállítmányozási szakirányon
- 2005-ben újabb diploma a BME gazdálkodási szakán (külgazdasági szakirány)
- 2001-2003 között a CLAAS Hungária Kft. (CLH) logisztikai értékesítési vezetője
- 2003-tól 2005-ig diszpozíciós vezető a CLH-nál
- 2005 és 2009 között a CLAAS paderborni gyárában dolgozik diszpozíciós és árubeérkezési vezetőként; közben fél évig megbízott logisztikai vezető
- 2010 januárjától ismét a CLH-ban dolgozik, két évig készre gyártási üzemvezető
- 2012-től a CLH logisztikai vezetője

– *Hogyan nézett ez ki a gyakorlatban a logisztika átszervezésénél?*

– Az alapanyagraktárban úgynevezett négyutas targoncákat – Combilift – állítottunk üzembe. Ezek speciális gépek, amelyek álló helyzetben – hidraulikus technológiával – teljesen el tudják forgatni a kerekeiket. Ennek a hosszú anyagoknál vesszük nagy hasznát: a targonca beáll a polc elé, kiveszi az anyagot – de utána nem kell megfordulnia, hanem ugyanebben a helyzetben elindulhat kifelé. A fordulókörök kiiktatásával annyiival kevesebb helyre van szükség, hogy a meglévő raktárba plusz egy polcsort el tudtunk helyezni – és ezzel 35 százalékkal növeltük a kapacitását.

A központi raktárat – ahol a szerelési anyagok vannak – egybeépítettük a szerelőüzemmel. Itt egyrészt bevezettük a vonalkódos címkézést és a címkék vezetéknélküli leolvasását. A folyamat minden egyes lépését dokumentáljuk, nincsenek „kóbor” vagy hiányzó alkatrészek, és a komissiózás is felgyorsult. Szintén javította a hatékonyságot, hogy bevezettük a standard tárolóegységeket: kétféle rácsládát és háromféle műanyag dobozt használunk.

A Miskolci Egyetem Logisztikai Tanácskével és a Pannon Fejlesztési Alapítvánnyal közösen fejlesztettük ki a szerelőcsarnok alkatrész-ellátását biztosító

tó milk run kisvonatot és annak vezérlését is. Korábban meglehetősen ad hoc módon szállítottuk ki az egyes gyártási munkállomásokhoz az ott szükséges anyagokat. A kisvonatba viszont csak be kell csúsztatni a komissiózó kocsikat, és az az előre meghatározott kitérési ütemtervnek megfelelően elviszi az anyagokat a csarnokba. Fizikailag is kisebb hely kell, és a rendszeres körjáratoknak köszönhetően sokkal kiszámíthatóbbá vált a raktárból a termelés felé irányuló forgalom.

Bevezettünk egy fontos szervezeti-folyamatbeli változást is. Korábban az üzem maga rendelte az alkatrészeket a raktárból, és természetesen a folyamatos gyártás érdekeit tartotta szem előtt, nem feltétlenül az anyagáramlás volt az elsődleges prioritás. Mostantól viszont a logisztikai szervezet delegál munkatársakat az üzembe: ők felelnek azért, hogy mindig megfelelő mennyiségű alkatrész legyen a megfelelő helyen és időben. Ennek köszönhetően szorosabbra fűztük a logisztika és a gyártás kapcsolatait – a logisztika felelőssége az anyag szerelősori megérkezéséig tart –, így rajta tarthatjuk az ujjunkat a gyártás ütőerén, ami a jövőben sokkal hatékonyabbá teheti a logisztika működését is.

– A projekt melyik eredményére a legbüszkébb?

– Alig pár hónapja zártuk le a projektet, így egy kicsit korai lenne még a nagy

Nem vetnek, aratnak

Nem igazán közismert, de a törökszentmiklósi CLAAS Hungária Kft. (CLH) jogelődjét 1848-ban hozta létre egy helyi kovácsmester: „gépgyárában” ekék készültek. Az üzem később folyamatosan fejlődött, és alapvetően mindig is mezőgazdasági gépeket gyártott (bár az előző rendszerben néhány évtizedig más úton is járt). Már a rendszerváltás előtt beszállítója volt a CLAAS-nak, fűkaszákat gyártott a német cég számára. Az üzem 1997-ben lett a CLAAS leányvállalata, akkor kezdődött meg a kombájnokhoz való vágóasztalok gyártása. Akkoriban 350 fő dolgozott a gyárban, és 3-4 milliárd forint volt a forgalom; ma a CLAAS az összes vágóasztalt itt gyártja (gabonához, kukoricához, napraforgóhoz). A létszám 850 főre, a forgalom közel 40 milliárd forintra nőtt. A gyártás mellett a CLH immár kiveszi a részét a vágóasztalok fejlesztéséből is.

eredményeiről beszélni. Azt viszont látom, hogy mindenki nyugodtabb lett az üzemben, összehangoltabban működnek az egyes részlegek, zökkenőmentesen folyik a termelés, a lényeg úgy alakul, ahogy előre eltervezük. Fontosak voltak számunkra a számszerűsíthető előnyök, megtakarítások is, de az alapvető célkitűzésünk az volt, hogy helyre tegyünk a logisztikai folyamatokat, átláthatóvá tegyük a tevékenységet. Ez sikerült is, és ez lehet az alapja minden további fejlesztésnek.

– Saját eredményeiket, elvárásaikat mennyire tudják átadni az ellátási lánc többi tagjának?

– Ez mindenképpen benne van a tervekben, és már el is kezdtük a megvalósítását. Az alkatrészfeldolgozó 80 százalékanak helyet adó magasraktárban csak

az általunk definiált standard tárolókban vagyunk hajlandóak betárolni az anyagokat, és megköveteljük a beszállítóinktól, hogy ezekben szállítsanak. Egy évvel ezelőtt a szállítások 10 százaléka jött ebben a formában, most már 50 százalék felett van ez az arány. Mindig lesznek olyan alkatrészek, amelyeket nem lehet így szállítani (például amelyek a tengerentúlról érkeznek), de ezek arányát a minimálisra fogjuk csökkenteni.

– Az Év Logisztikai Menedzsere díj birtokosaként a jövőben mindenképpen oda fognak figyelni a szavára. Milyen tanácsokat fogalmazna meg kollégáinak?

– Nem lettem a bölcsek kövének tulajdonosa, de lenne egy általánosabb jellegű és egy konkrétabb észrevételem. Ami az előbbi illeti: merjünk kezdeményezőek lenni! Nagyon sok magyar menedzsernél látom azt, hogy csak vár: „majd a németek/amerikaiak/japánok megmondják, mit tegyünk”. Ha meg tudjuk indokolni, miért vitatkozunk, ha vannak gondolataink, és látják, hogy ugyanazon cél érdekében dolgozunk, akkor a külföldi partnerek is teljességgel elfogadják ezt – higgyék el, tapasztalatból beszélek.

Ha pedig valami nagyszabású átalakítást hajtunk végre, új folyamatokat, módszereket vezetünk be, akkor a vezető tegye oda magát személyesen is. Megint csak a saját példából kiindulva: az első hetekben naponta lejártam a szerelőcsarnokba, a raktárakba, és első kézből gyűjtöttem az információkat, mi működik, min kellene változtatni. És közben folyamatosan „hirdetem az ígét”, magyaráztam a változások mikéntjét és miértjét a dolgozóknak, hogy lássák a nagy képet is. Ha a saját lábára akarunk állítani egy új folyamatot, kísérni kell az első lépéseknél.

