

# Az Év Logisztikai Menedzsere 2011



## Koch Bálint

a Heineken Hungária Zrt. ellátási lánc tervezési és logisztikai menedzsere

– Milyen út vezetett a mai munkádig, felelősségi körödig?

– Mindig vonzott az áruk mozgatása. Emlékszem, hogy talán 3 éves lehettem, amikor minden reggel Édesanyámmal ki kellett nézni a családi otthon ablakán, hogy az utcánkban elhaladó teherautókat figyeljem. Ugyanígy minden alkalommal hosszú percekig töltöttem az árukat rakódó embereket nézve a városi forgatagban. Azt hiszem ez volt az első kapcsolatam a logisztikához.

Van egy másik emlékem is, amit talán érdemes feleleveníteni: Alighogy elkezdtem az iskolai tanulmányaimat, amikor egyszer a szüleim helyett én mentem kisöcsémért az óvodába. Sokszor elgondolkodtam azóta, hogy szülőként vajon én ezt ma meg merném-e engedni? Mindenesetre azt gondolom, hogy ez egy másik olyan fontos pontja volt az életemnek, amit akkor még nem realizáltam, de ma már tudom, hogy abban a pillanatban sokat tanultam. Megtanultam, hogy felelősséggel tartozom másokért. Az ember nemcsak logisztikus, vezető is. Vezetőként ez a legfőbb érték, a felelősség felvállalása, amit a mai napig szem előtt tartok.

Felelősséggel tartozom a csapatomért, akikkel nap mint nap megküzdünk a sikereinkért, és akiknek utat kell mutatnom akkor is, ha a dolgok nem a terveink szerint sikeredtek. Felelősséggel tartozom a munkaadómnak, hogy az üzleti céljait legjobb tudásom szerint megvalósítsam. Felelek

**Koch Bálint**, a Heineken Hungária Zrt. ellátási lánc tervezési és logisztikai menedzsere lett a 2011-es Év Logisztikai Menedzsere. A díjat a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság (MLBKT) 19. éves kongresszusán, Siófokon adták át a múlt héten. A kitüntetést 1994 óta adományozza a Társaság.

Koch Bálint a 2004-ben megkezdett szakmai pályafutása során az FMCG szektorban gyűjtött átfogó tapasztalatot, jelenleg pedig a Heineken Hungária Zrt. ellátási lánc tervezési- és logisztikai vezetőjeként dolgozik. E funkciójában tevékenysége érinti a tervezési, készlet- és raktárgazdálkodási, szállítási, beszerzési, vevőszolgálati és új termék bevezetési feladatokat.

Munkájában a folyamatos fejlesztésre törekszik, amelynek köszönhetően vállalata pénzügyi mutatóit jelentősen sikerült javítania. Több projektjével is felhívta magára a Heineken regionális vezetésének figyelmét, az általa vezetett szervezetet a nemzetközi auditorok is kiválóan ítélték. Odafigyel a cég beszállítóinak fejlesztésére is, a gazdasági visszaesés idején például egységbe tömörítette fuvarozó alvállalkozói körét egy új faktorálási mechanizmus bevezetésével.

Koch Bálint komoly csapatot tud a háta mögött. Munkatársait felelősségteljesen vezeti, képzéssel, büszke kollégái teljesítményére. Pozitív, lendületes személyiség tele ötletekkel, aki környezetére is motiválóan hat.

Tagja az MLBKT-nak, alapító tagja a Benchmarking Tagozatnak.

a környezetemért, hogy fenntartható módon tevékenykedjek.

Végső soron pedig felelősség az is, hogy magamat is ösztönözsem a továbbfejlődésre, folyamatosan erőfeszítsek ahhoz, hogy újabb és újabb terveket váltsak valóra.

Nemrég egy kollegámmal beszélgettem róla, hogy honnan van ez az erő, mi hajt előre? Azt válaszoltam, hogy megérteni azt a nagy képet, ami a terület, melyet rám bízta. Majd meglátni

benne, hogy mit és hogyan lehetne jobba tenni, kicsit szétszedni, aztán újra összerakni, úgy, hogy az lehetőleg sokkal jobb legyen, mint előzőleg. Látni az evolúcióját és végigvinni másokat is ezen az úton. Ez a belső motor, ami hajt, ez a motiváció.

Hogy logisztikusnak vagy vezetőnek készültem-e? Tudatosan sosem. A székesfehérvári középiskolai évek alatt inkább a jogi pálya irányába gondolkodtam. Szerencsére az utolsó



Díjátadáson: Koch Bálint, Kiss Péter, Chikán Attila

szemeszterben elbizonytalanodtam és gyorsan jelentkeztem a Corvinus (akkori nevén Kertészeti- és Élelmiszermérnöki) Egyetemre. Terveim szerint borásznak, így még mindig jó esélyem volt rá, hogy egy taláros testület tagja legyek leendő borrendi tagként, de végül erről is le tettem.

Volt egy szakirány, ami felkeltette az érdeklődésemet: a Folyamatmérnöki szak. Valahogy éreztem, hogy ezt kell választanom, ez az, ami érdekel. És ez már nagyon közel van a logisztikához, vagy még inkább a supply chainhez. Hiszen miről is van szó? Meg kell érteni egy komplex rendszert, az azt működtető folyamatokat, majd ezeket a folyamatokat állandóan hozzá kell igazítani valamilyen elváráshoz (esetünkben hívhatjuk a vevő elvárásának is) oly módon, hogy ne a rendszer egyes elemeit, hanem a teljes rendszert működtessük az optimumán.

– *Hol kezdődött pályafutásod, mik voltak az tapasztalatok?*

– A munka világába a Dreher Sörgyárak Rt.-nél csöppentem bele termelési gyakornokként és ekkortól a sör valamilyen módon a mai napig végigkísérte a karrieremet. Két dolgot biztosan megtanultam az első munkahelyemen: az egyik az üzemi méret nagyság. Azt, hogy néha egy üveg sör veszendőbe megy, ha nem is szívesen, de már a jobban sikerült kollégiumi sörözések alkalmával is felismertem, de hogy 30-40 hl veszteség is normális velejárója lehet egy fejtési futamnak, vagy hogy minden egyes perc állásidő közel 1000 doboz el nem adott sört jelent meg kellett értenem.

Miért fontos ez? Vezetőként érezni kell a nagyságrendeket, a hangsúlyokat, mi az, amire oda kell figyelni és mire nem.

A másik életre szóló tapasztalatom az üzemi munka. Meg kell ismerni, mi történik a shopfloor-on, a napi nehézségeket, hogy mit képesek emberek teljesíteni, mielőtt vezetőként elvárásokat támasztunk feléjük.

Második munkahelyem egy főként üdítőgyártással foglalkozó cég volt. Még mindig nagyon fiatalon, 27 évesen, de már logisztikai- és beszerzési vezetőként. Érkezésem másnapján a vezérigazgató úr behívott, és azt mondta: „Bálint, menjen le az üzembe, nézzen körül és két hét múlva jöjjön vissza egy javaslattal, hogy hogyan tudnánk hatékonyabbá tenni a működést?” A lécs magásra lett téve, de ez volt az a kihívás, amire vártam. A javaslat elkészült, egy kis csapattal közösen olyan elképzeléseket sikerült letenni az asztalra, amelyek alapvetően terelték jobb irányba a vállalat üzleti teljesítményét.

Mik voltak ezek? Például a logisztikai területen az akkor még újdonságnak számító e-aukció segítségével jelentős szállítási költségcsökkentést sikerült elérni. Az egyes logisztikai- és gyártási tevékenységek ki- és beszerzésével pedig a hatékonyság is jelentősen nőtt. Emellett a termelési kapacitások ésszerűsítésére is sor került, és elindult az ún. slim formátumú energiai gyártása. Amint már említettem a sörrel mindig volt kapcsolatom, bérpalackozóként több sörgyár PET kiszerezésű termékeinek a gyártását is elindítottuk.

Persze tanulságok is voltak. 27 évesen azzal szembesültem, hogy javarészt nálam jóval ta-

pasztaltabb, idősebb kollegákat kell vezetnem, elfogadtatnom magamat és az elképzeléseimet, iránymutatást és támogatást adni nekik. Ez nem volt mindig könnyű, mai fejemmel visszatekintve több esetben valószínűleg máshogy járnék el, de mint általában, itt is igaz, hogy neki kell menni fejjel a falnak párszor, hogy az ember megtapasztalja milyen érzés, ezt sem tankönyvből, sem elmondás alapján nem lehet megtanulni.

Ideális iskola volt ez a vállalat számomra: Megfelelően nagy ahhoz, hogy átfogó tapasztalatokat lehessen szerezni, de még nem túl komplex és átláthatatlan, ráadásul a szabadságfokom is magas volt az elképzeléseim megvalósítása terén.

A vezetői tapasztalatszerzés következő állomása Eduard Bermann úr volt, akivel a Danone-nál dolgoztam együtt. Tőle tanultam meg mi valójában a leadership, hogyan kell a különböző vezetői stílusokat alkalmazni. Vezetőként őt azóta is sok szempontból példaképemnek tartom.

– *Miben látod a vezetési feladat kihívásait, hogy lesz valaki jó vezető?*

– Hiszek benne, hogy egy vezetőnek 3 fő pillére kell építenie:

**1. Stratégia:** Fontosnak tartom, hogy egy szervezet lássa maga előtt az utat, legyenek világosak a céljai, a hosszabb távú horizont pedig kézzelfogható és elérhető célokra legyen bontva. Legyünk benne biztosak, hogy csak a jó dolgokat csináljuk.

**2. Kiválóság a végrehajtásban:** Ez alatt a stratégiában megfogalmazott és lebontott feladatok magas fokú végrehajtását értem. Úgy mondanám, hogy legyünk abban is biztosak, hogy a dolgokat jól csináljuk.

**3. Folyamatos és fenntartható fejlődés:** A feltételek biztosítása, a változások megfelelő menedzsmentje. E nélkül az eredmények csak időszakosak lehetnek. Kiemelném az embert, a csapatot. Sokszor a nagyszerű tervek azért nem valósulnak meg időben, vagy bukhatnak el, mert a vezető nem méri fel megfelelően, hogy a szervezetében elegendő erőforrás és kompetencia áll-e rendelkezésre, a csapatát és a stakeholdereket felkészítette-e arra az utazásra, melyre elindulnak?

Ha megkérdezném a kollegáimat mit gondolnak, vajon én mindig szem előtt tartottam-e ezeket a szempontokat a válasz valószínűleg az lenne, hogy igen, Bálint az első kettő rendben volt, de a rendelkezésre álló erőforrások és a változások véghezvitele terén terén bizony néha túlbecsülte a szervezet képességeit...

Ha holnap újra kellene csinálnom az elmúlt 3 évet, e szempontból biztosan máshogy, körültekintőbben gondolkodnék.

És persze a vezetői értékrend: Olyan alapvető normák, mint az egymás iránti tisztelet megadása és megbecsülés. Nyíltság és őszinteség. Személyes példamutatás és megalkuvás nélküli keresése a lehetőségeknek – hogy csak a legfontosabbakat említsem.

A visszahúzókat, az örökösen problémákat keresőket például nem kedvelem, velük nehezemre esik együttműködni.

– *Kik támogattak eddigi utad során?*

Szerencsésnek tartom magam, mert egészen a mai napig mind a közvetlen kollegáimtól, mind vezetőimtől megkaptam azt a támogatást, ami a hatékony munkavégzéshez szükségem van. Már említettem, szeretem, ha nagy szabadságfokkal dolgozhatok, e tekintetben megint csak minden munkahelyem jó választásnak bizonyult, talán ezért is tudtam ennyi tapasztalatot gyűjteni a mai napig. A nagy szabadság nagyobb kockázat is a hibázásra, de ez soha nem zavart, szívesen felvállalom.

– *Mivel foglalkozol jelenleg?*

A Heineken Hungáriához jó 3 éve csatlakoztam, Ellátási lánc tervezési- és logisztikai menedzserként. Én felelek az ellátás tervezésért, a raktározásért, a szállítási területért, a vevőszolgálatért és az új termékek megfelelő bevezetéséért.

Akkor érkeztem, amikor a válság kezdődött. Első feladataim egyike volt megérteni, hogy miként lehet csökkenteni a költségeket a szolgáltatási szintek megtartásával, illetve hogyan lehet készpénzt generálni. Minden krízis egyben lehetőség is, felgyorsít folyamatokat és megteremt a körülményeket ahhoz, hogy a szervezet erősebben kerüljön ki végül.

Ez történt a mi esetünkben is: a nehéz idők új lehetőségeket nyitottak, teret engedtek az innovatív gondolatoknak.

Ezekre szeretnék pár példát említeni:

- A cash-flow generálás érdekében például újszerű, win-win megoldásokat alkalmaztunk. A mintegy 60 vállalkozást számláló fuvarozói alvállalkozói kört szövetségbe tömörítve olyan faktorálási mechanizmust dolgoztunk ki, amely a válság idején a fuvarozóknak készpénz injekciót jelentett, továbbá minimálisra csökkentette a vállalászási kockázatukat, miközben a Heineken Hungária készpénz pozícióját is jelentősen támogatta. Ezen előnyök az érdekszövetség létrehozásának és az egységes tárgyalási stratégiának köszönhetően nem jelentettek többlet terhet a felek számára.
- Tavaly sikeresen újtárra indítottuk a logisztikai területen még rendkívül újszerűnek számító TPM (Total Productive Management) veszteségcsökkentő és hatékonyságnövelő prog-



Kiss Péter, Koch Bálint, Chikán Attila, Duma László

ramot. A TPM eszközök használatával már a bevezetési évben jelentősen csökkentettük a készleteket. Idén a szállítási- és raktári területet vettük górcső alá, a munka minőségét azt gondolom jól jellemzi, hogy a nemzetközi auditon a legmagasabb eredményt értük el a résztvevő országok közül. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy a TPM egyik alappillére a dolgozók bevonása. Büszke vagyok rá, hogy 2011-ben már az összes logisztikán dolgozó kollegám 30%-a aktívan részt vett a csapatmunkákban.

- A további sikerek között említeném, hogy jelentős előrelépéseket tettünk az inverz logisztika ésszerűsítése terén, a Heineken országok közül elsőként kaptuk meg az MRP"Excellence" fokozatot és általában azt a tényt, hogy egy évről-évre csökkenő sörpiacon jelentős költségmegtakarítást értünk el az összes logisztikai költség terén és növelni tudtuk a raktári termelékenységünket. Ezzel fenntarthatóan az egyik legköltséghatékonyabb logisztikai operáció vagyunk.

– *Szerinted mi a sikeresség titka?*

– Nincs receptem, de a korábban már említett három pilléren túl azt hiszem a titok a valódi és átfogó együttműködés, hogy mindenki tudja, merre megyünk. Egy irányba húzunk. És itt nem csak a saját csapatomra gondolok. Nagyszerű, ahogy a kereskedelmi terület, a marketing, a gyárak együttműködnek, hogy értjük egymást, ahogy a folyamataink összehangolódnak, például az SnOP cikluson keresztül.

Az nem lehet véletlen, hogy a Heineken Hungária a Nielsen 2011-es, szervezett kereskede-

lemben végzett felmérése szerint a hazai piac legpreferáltabb szállítója (eQ index) az FMCG szegmensben a vevőink szerint.

– *Mik a terveid, milyen új kihívások várnak?*

– Jelentős, előremutató fejlesztéseket tervezünk mind a raktári területen, mind az elosztási hálózatunk logikájában, de ezekről egyelőre többet nem mondhatok.

A működési költségek folyamatosan növekednek, az elemzői trendek világosak, tisztán árcsökkenésen alapuló költségmenedzsmentre már nem sok lehetőség látszik.

Amiben hiszek, az a megkezdett út folytatása: A hatékonyság növelése a szinergiák megkeresésével és kiaknázásával az ellátási láncon keresztül. Fontos megjegyezni, hogy ez szükségszerűen környezettudatos is, ami megkerülhetetlen kérdés a közeljövőre nézve.

Egy újabb aspektus a szolgáltatásaink színvonalának további emelése külső és belső vevőink irányába. Egyre nagyobb rugalmasságot szeretnénk biztosítani, illetve rámutatni azokra a logisztikában rejlő lehetőségekre, amelyek hozzáadott értékkel bírnak, de a nem logisztikával foglalkozók számára talán nem kézzelfoghatók jelenleg.

A fentiek érdekében pedig a csapat fejlesztése, az új képességek és készségek integrálásának szükségessége azt hiszem nem is lehet kérdéses.

Az interjú elején a felelősségről beszéltem. Nekünk ezekről a kihívásokról szól a következő időszakunk, ezek megvalósítása a felelősségem.

Szerk.:  
Kőhegyi Anita