



**AZ ÉV LOGISZTIKAI MENEDZSERE 2017**

## **A BIZALOM EREJE**

**A logisztika csapatmunka, és a kölcsönös bizalmon kell alapulnia – állítja határozottan Kovács Marcell, a Masped Logisztika Kft. ügyvezető igazgatója. Az Év Logisztikai Menedzsere díj friss kitüntetettje folyamatosan keresi az új lehetőségeket, és úgy véli: olyan változások előtt állunk, hogy néhány év múlva rá sem ismerünk a logisztikai szakmára.**

### ■ Mennyire egyenesen vezetett az útja a raktárlogisztikához?

A logisztikára hamar rátaláltam és onnan mondhatni szerves fejlődés lett a raktározás is. A győri főiskolán nemzetközi szállítmányozást tanultam, majd a Lagermaxnál kezdtem el dolgozni, miközben elvégeztem egy kétéves posztgraduális közgazdász-képzést is Pécsen. A Lagermaxnál elsősorban konténeres és légi szállítással foglalkoztam, de a szokványos szállítmányozás mellett hamarosan más szolgáltatásokat is kínálni kezdtünk: vámkezelés, tárolás, szortírozás, címkézés, kommissiózás. Egy teljes bolthálózatra meg tudtuk csinálni például, hogy a konténerben bejövő cipőket összeválogattuk az üzletek igényei szerint, felcímkéztük, és úgy szállítottuk ki, hogy a boltokban már csak fel kellett pakolni a polcokra. Ebből aztán szépen kinőtt a raktárlogisztika is. Két éve dolgoztam ott, amikor felkértek, hogy legyek a terület vezetője. Elvállaltam azzal a feltétellel, hogy a társosztályok is megértik az együttműködés szükségességét. Ez végül nehézkes volt, így engedtem a volt kollégák csábításának, akik a Maspedhez hívtak.

### ■ A Masped Logisztikánál milyen feladattal bízták meg?

A cég akkor, a 2000-es évek elején vágott bele a raktárlogisztikai tevékenységbe. Dunakeszin, pontosabban az Alagi majorban egy 3200 négyzetméteres raktárban az egyik nagy, magyarországi érdekkeltséggel is rendelkező elektronikai gyártót kezdték kiszolgálni. Korábban csak gyűjtőraktárakat működtetett a vállalat, ahol gyakorlatilag csak vámkezeltek, és egyik járműről a másikra pakolták az árut. Egy logisztikai raktárban viszont egészen mások a feladatok. Kommissiózni kellett a termékeket, garancialeveleket tenni hozzájuk, szállítóleveleket nyomtatni. Ehhez sem a tapasztalat, sem a rendszerek, sem a folyamatok nem voltak meg.

Ezt kellett nekem megszervezni. Az elején napi nyolc órában a raktárban irányítottam a munkát, másik nyolc órában pedig az irodai feladatokat végeztem el, rendeléseket adtam le, leendő munkatársakat interjúztattam, és így tovább. Mindezt szoros felügyelet mellett, mert az említett gyártónál ez volt az első eset, hogy kiszervezték a logisztikát, így rendszeresen állítottak be hozzánk magas rangú vezetőket az ügyféltől, hogy lássák, hogyan kezeljük az árujukat. Nagyon jó kapcsolat alakult ki közöttünk.

### ■ Az indulás után hogyan fejlődött a raktári kapacitás?

2001 végére már új helyet kellett keresnünk, mert az említett ügyfél nagymértékben növelte a forgalmát. Az első raktártól pár kilométerre, Fóton találtunk egy 10 ezer négyzetméteres terminált, amihez egy-két évvel később további 2600 négyzetmétert építettünk. 2005-ben a Schenkertől megörököltük a csepeli telephelyet és annak 16 ezer négyzetméternyi raktárát. 2006-ban ezt a terminálunkat is bővítettük, így most már összesen mintegy 47 ezer négyzetméternyi raktárt birtokolunk, illetve kezelünk. A több telephelyes berendezés már kezd kicsit kezelhetetlen lenni, ezért éppen a nyáron döntött úgy a tulajdonos, hogy Csepelen épít egy 15 ezer négyzetméteres új, modern raktárát.

### ■ Ezzel párhuzamosan hogyan bővült a szolgáltatási kör?

Tudatosan kerestünk új partnereket, mert az nyilvánvaló volt, hogy egyetlen nagy ügyfél sebezhetővé teszi a tevékenységünket. Sok mindennel foglalkoztunk, de 2005 környékén kezdtük elindítani a

korábbiánál jóval több hozzáadott értékkel rendelkező logisztikai szolgáltatásokat. 2005-ben megnyertük ügyfélnek az egyik, majd 2009-ben egy másik hazai mobilszolgáltatót. A teljes bolti ellátásukat mi végezzük, sőt, egyiküknek még a hálózati infrastruktúra elemeit is mi tároljuk. Itt aztán szinte végtelen tere nyílik az érték-növelt szolgáltatásoknak, olyannyira, hogy a fizikai árumozgatás a tevékenységnek csak egy kisebb részét teszi ki, a nagyobb hányad a mögöttes adatmenedzsment.

### ■ Lehet hasonló szolgáltatásokat kínálni két konkurens mobiltársaságnak?

A komplex logisztikai tevékenység hosszú távú kapcsolatot feltételez, ami viszont csak a kölcsönös és nagyfokú bizalmon alapulhat. Ezt a bizalmat kemény munkával kell felépíteni, és utána nap mint nap meg kell dolgozni a fenntartásáért. Mi ismerjük mind a két társaság terveit, elképzeléseit, de ők azt is tudják, hogy rajtunk keresztül nem szivárogoz át információ egyikőtől a másikhoz. Ugyanakkor, ha az egyiknek kidolgozunk egy új szolgáltatást, azt nyugodtan felajánlhatjuk a másiknak is. A kihasználható szinergiák miatt nem egyszerű olcsóbb is lehet egy szolgáltatás, ha többen veszik igénybe.

### ■ Mennyire lehet elébe menni a logisztikai szolgáltatásokban az ügyféligényeknek? Nem áll fenn annak a veszélye, hogy olyasmit találnak ki, amire nincs is igény?

Ez nem szokott előfordulni. Az újítás pedig nem lehetőség, hanem szükségszerűség. Ha nem lépünk fel proaktívan, ha nem mutatjuk meg az ügyfélnek, hogy tudunk az ő fejével gondolkodni, nem lennénk képesek hosszú évekig, több versenyzetési cikluson át megtartani őket. No meg kitől várja a logisztikai innovációt, ha nem a logisztikai szolgáltatójától? Mi hozhatunk olyan ötleteket, újításokat, amelyekre ő nem is gondolna, mert egy másik kereskedelmi szektorban alkalmazzák, amiben nem mozog otthonosan. A mi raktárainkban pedig a nyalósótól a jövedéki termékeken át a mobiltelefonig minden megtalálható, így van honnan ötleteket meríteni.

## Emberközpontú vállalat

Kovács Marcell és a Masped Logisztika nemcsak beszél a csapatszemlétről, hanem sokat tesz is érte. Már többször elnyerték a Fogycsapat-barát Munkahely címet, mert szívesen és sikeresen integrálják a megváltozott munkaképességű dolgozókat a vállalat mindennapjaiba. „Van egy 60 év feletti, látássérült dolgozónk. Őt is minden évben elvisszük a szokásos céges biciklitúrára. Felül valamelyikünk mögé a tandemre, és letekeri velünk a 60-70 kilométert” – meséli Kovács Marcell.

A közösség összetartó erejére jó példa a legutóbbi, Masped csoport szintű focikupa is. A Masped Logisztika két csapatot állított ki, és az észak-pesti együttes annak ellenére becsületesen végigjátszotta a mérkőzéseket, hogy már az elején nyilvánvaló volt, legutolsók lesznek. „Megtehették volna, hogy nem állnak ki, de ők nem bújtak el, hanem odatették magukat és küzdöttek, ahogy az erejükből telt, ezért pedig minden elismerést megérdemelnek” – emeli ki az ügyvezető igazgató.

### ■ Kívülről nem is merítenek ötleteket?

Dehogynem! Tudatosan figyelemmel kísérjük az amerikai és a német piacot, mert általában ott vezetik be először az új megoldásokat és technológiákat. Ha a hazai konkurenciát figyeljük, akkor már le is lennénk maradva. Magyar tulajdonú társaság lévén számos külföldi megoldást valószínűleg nem is tudunk alkalmazni. De mindig vannak olyan technológiák, amelyekhez nem annyira pénz, mint inkább gondolat kell. És ha kint valamit vagyonokból valósítanak meg, azt mi itt egy kicsit módosítva sokkal olcsóbban is ki tudjuk hozni.

### ■ Az is piaci szükségszerűség volt, hogy elmozdultak a különleges logisztikai feladatok felé?

Az jól látszott, hogy a legnagyobb cégekkel nem tudjuk felvenni a küzdelmet a tömegáru logisztikájában, egyszerűen azért, mert nincs globális jelenlétünk. Ezért kerestünk olyan részpiacokat, amelyek túl

## Tudatosan figyelemmel kísérjük az amerikai és a német piacot, mert általában ott vezetik be először az új megoldásokat és technológiákat.

kicsik vagy túl speciálisak ahhoz, hogy a nagy szolgáltatóknak megérje azzal is foglalkozni. Így mentünk el a távközlés, híradástechnika, háztartás elektronika irányába; így kezdtünk el foglalkozni a jövődéki termékekkel, amelyeken nagyon erős hatósági kontroll van. Így került a palettára a nemzetközi költöztetés vagy éppen a nagyméretű berendezések belső mozgatása. Telepítettünk már át 120 tonnás gyártósort egy üzemcsarnok egyik végéből a másikba és hoztunk le nyomdagépet egy épület negyedik emeletéről. Ez egészen más szemléletet kíván, mint a raktárlogisztika, sokkal inkább projektekről van szó. Vannak speciális targoncáink, amelyek esetleg évente csak tíz napot dolgoznak – de az alatt a tíz nap alatt be kell hozniuk az egész éves költségüket. Megtanultuk, hogyan éljük együtt az adottságainkkal és hogyan hozhatjuk ki azokból a legtöbbet.

### ■ Milyen változásokat lát a logisztikai piac előtt a közeljövőben?

A piac egyre izgalmasabb lesz. Szerintem most nagy változások elején állunk. Egyre meghatározóbb szerepet kap az informatika, de ez még csak a kezdet. A munkabérek növekedésével lassan eljutunk oda, hogy számos feladat gépesítésén, automatizálásán érdemes lesz elgondolkodni. Olyan technológiák kerülnek elő a következő években, amelyek alapjaiban átírják az eddig ismert logisztikát, és nem csak a raktárakban, hanem az ellátási lánc teljes logisztikájában.

### ■ Mondana néhány példát is?

Mindenki hallott már arról, milyen változásokat hozhatnak az önvezető autók, a drónok, a robotok. De szerintem a pusztán technológián túl az újfajta gondolkodás is nagyon sokat jelenthetne a szakma

eredményessége szempontjából. Miért ne oszthatnák meg a piac szereplői egymással a rendelkezésre álló erőforrásokat? Például miért ne állhatnának össze a legnagyobb szállítmányozási és logisztikai cégek, hogy közös vonatszerelvényeket állítsanak össze a nagy elosztóközpontokba menő árujuktól? Csak egy kis bizalom, szervezőkészség és technológiai háttér kellene.

De például új szakmákat is kitalálhatnánk. Ma még a jól szervezett egészségügyi rendszerekben és intézményekben is a dolgozók munkaidejének 20 százaléka logisztikai feladatokkal telik: beteget, gyógyszert, felszerelést mozgatnak intézményen belül egyik helyről a másikra. Miért ne lehetne ezt egy szolgáltatóra bízni, a kórházi személyzet meg tegye azt, ami az elsődleges feladata: műtsön, kösse be az infúziót, gyógyítson. Bizonyos értelemben a kórház is termelőüzem, amely akkor működik hatékonyan, ha a termelőeszközait (a drága berendezéseket, infrastruktúrát) jól használják ki – ennek megszervezése pedig logisztikai feladat.

Az informatikában is óriási kihasználatlan lehetőségek rejlenek. Most még csak a front-enden használjuk a számítógépeket munkaszervezésre, pedig a háttérben gyűlő adatokban elképesztő potenciál van, akár a kontrolling, akár másféle felhasználás szempontjából. A Kühne und Nagel, mint a világ egyik legnagyobb logisztikai cége a nála mintegy melléktermékként keletkező áruforgalmi adatokból már gazdasági elemzéseket készít és értékesít. Ha valami, hát ez messze van a hagyományos szállítmányozástól.

### ■ Mennyire felkészültek erre a hazai vállalkozások?

Ebből a szempontból a kicsik rosszabb helyzetben vannak. Ezek azok a rendszerváltás idején indult cégek, amelyek mostanra már 20-30 járművel rendelkeznek, van telephelyük, egy kicsit belekóstoltak a raktározásba is. A többségük viszont egyik évről a másikra él, nekik nem nagyon van lehetőségük vagy akár igényük a fejlesztésre. A másik véglet a nagy multik. Azoknál forrás és tudás is van, ha úgy hozza a szükség, csak „ledobják” ide a technológiát és a szakértőket, mint egy ejtőernyős deszantot. Köztük meg ott vagyunk mi: több a lehetőségünk, de alapvetően a saját anyagi és szellemi erőkből kell fejlesztenünk. Ezt mi tudatosan felvállaljuk, és nagyon aktívan keressük azokat a megoldásokat, amelyekkel előrébb tudunk lépni. Vannak már olyan munkáink, amelyeknél a fizikai árumozgatás csak a feladatok 30 százalékát adja, a többi más jellegű, például dokumentumok menedzsmentje, archiválása.

### ■ 2014-ben neveztek ki a Masped Logisztika élére. Mennyiben változott a munkája?

Első számú vezetőként értelemszerűen előjönnek olyan feladatok, amelyekkel eddig nem kellett foglalkoznom: a teljes infrastruktúra állapota, az emberek munkakörülményei, ilyesmik. Arra viszont

## A logisztika amúgy is csapatmunka.

nagyon figyelek, hogy a logisztikától ne távolodjak el. Szeretek ott lenni az előkészítő tárgyalásokon és a végrehajtáson is rajta tartom a szemem. Az utódommá kinevezett logisztikai igazgatómmal, Ma-



**Horváth Péter, Kovács Marcell és Chikán Attila**

gyar Koppánnal nagyon jól együtt tudok működni, már azelőtt kiválasztottam erre a feladatra, hogy átvettem volna az ügyvezetést.

#### ■ **Nincsenek abból súrlódások, hogy továbbra is benne van a dolgok sűrűjében?**

Nincsenek. A logisztika amúgy is csapatmunka. Ha ezt valaki egyedül, az íróasztal mögül akarja megcsinálni, annak semmi esélye sincs. Ki kell tenni a problémát középre, és mindenkinek hozzá kell tennie a javaslatait a saját tapasztalatai alapján, hogy előálljon egy megoldás, amit aztán a csapat végre tud hajtani. Demokratikusan működik a vállalat, nyitva áll az ajtóm, be lehet jönni, és meg lehet mondani nekem, hogy Marcell, hibáztál, ezt nem jól gondold, mert a raktárvezetői székéből ez másképp néz ki. Én ezért senkinek nem harapom le a fejét.

Hozzá tartozik a vezetési stílusomhoz, hogy hetente, kéthetente igyekszem meglátogatni az összes terminált. Ne csak akkor találkozzanak velem, amikor probléma van, hanem lássanak rendszeresen, tudjanak és merjenek odajönni az ötletekkel, a kérésekkel. Ezért nem is szeretem a talpig nyakkendő, mert azzal csak azt érzékeltetném, hogy milyen nagy távolság van köztünk, ami nem igaz. Egy jó csapatnak így kell működni, és a most jövő generáció számára ez még inkább érték lesz; ők sokkal nehezebb fogadják el a hierarchiát.

#### ■ **Mire a legbüszkébb a munkájával kapcsolatban?**

A csapatra, amit sikerült magam köré szerveznem. Nélkülük sem a cég, sem én nem tartanék ott, ahol vagyunk. Az igazi siker is az jelenti, ha ezt a csapatot sikerül egyben tartani és fejleszteni. Személy szerint én nyertem ugyan az Év Logisztikai Menedzsere díjat, de ebben benne volt minden kolléga munkája, és ezt egy-egy nagy doboz csokival ki is fejeztem nekik. Ahogy mondtam, a logisztika csapatmunka, ami a kölcsönös bizalomra alapul, a munkatársak között ugyanúgy, mint a szolgáltató és az ügyfelek között.

#### ■ **Szabadidejében mivel szeret kikapcsolódn?**

A családdal nagyon szeretjük a hegyeket, akár nyáron túrázni, akár télen, síelni. A feleségemet is úgy ismertem meg, hogy én voltam a síoktatója. Szeretek a konyhában tevékenykedni, például kenyeret és mindenféle kenyérféléket sütni, illetve csokipralinákat készíteni. Ezt az elfoglaltságomat a kollégák is támogatják, mert alkalmanként nekik is jut a „késztermékből”. Persze nem egyszer megkapom, hogy a konyhában jobb munkát végzek, mint az igazgatói székben...

Sokáig napi szinten zenéltem is, zenekarokban brácsáztam. Ahogy jött a család és több lett a munka, ez háttérbe szorult, de azért hetente néhány órát ma is szívesen játszom.

**Schopp Attila**