

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
Vezetéstudományi Intézet

HATÉKONYABB SZÁLLÍTMÁNYOZÁST!

Egy konténeres szállítmányozó cég teljesítményjavításának
lehetőségei a szolgáltatási ellátási lánc elemzésével és a belső
folyamatok lean alapú fejlesztésével

Készítette: Sólyomvári Ágnes Magdolna
Vezetés – szervezés szak
Stratégia, szervezés és kontroll
2011.

Szakszeminárium vezető: Losonci Dávid

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	3
2.	A vizsgált vállalat rövid története.....	6
3.	Külső folyamatok	10
3.1	Elméleti háttér	10
3.1.1	A szolgáltatások speciális jellemzői	11
3.1.2	A klasszikus ellátási lánc	12
3.1.3	A szolgáltatás ellátási lánc.....	16
3.2	A vizsgált szolgáltatási ellátási lánc folyamata.....	19
3.3	Külső problémák	26
3.3.1	A piaci partnerek	33
3.3.2	Az állandó partnerek	36
3.3.3	Megoldási javaslatok a külső folyamatok fejlesztésére	37
4.	Belső folyamatok	39
4.1	Elméleti háttér – Lean menedzsment	39
4.3.1.	A lean menedzsment története.....	40
4.3.2.	A lean alapelvek	42
4.3.3.	A lean office	47
4.2	A belső folyamatok vizsgálata.....	55
4.3	Belső problémák.....	60
4.3.1.	A pazarlások megnyilvánulása a belső folyamatokban.....	66
4.3.2.	Megoldási javaslatok a belső folyamatok fejlesztésére.....	69
5.	Összegzés.....	76
6.	Felhasznált irodalom jegyzéke.....	78
7.	Ábrák jegyzéke.....	79

1. Bevezetés

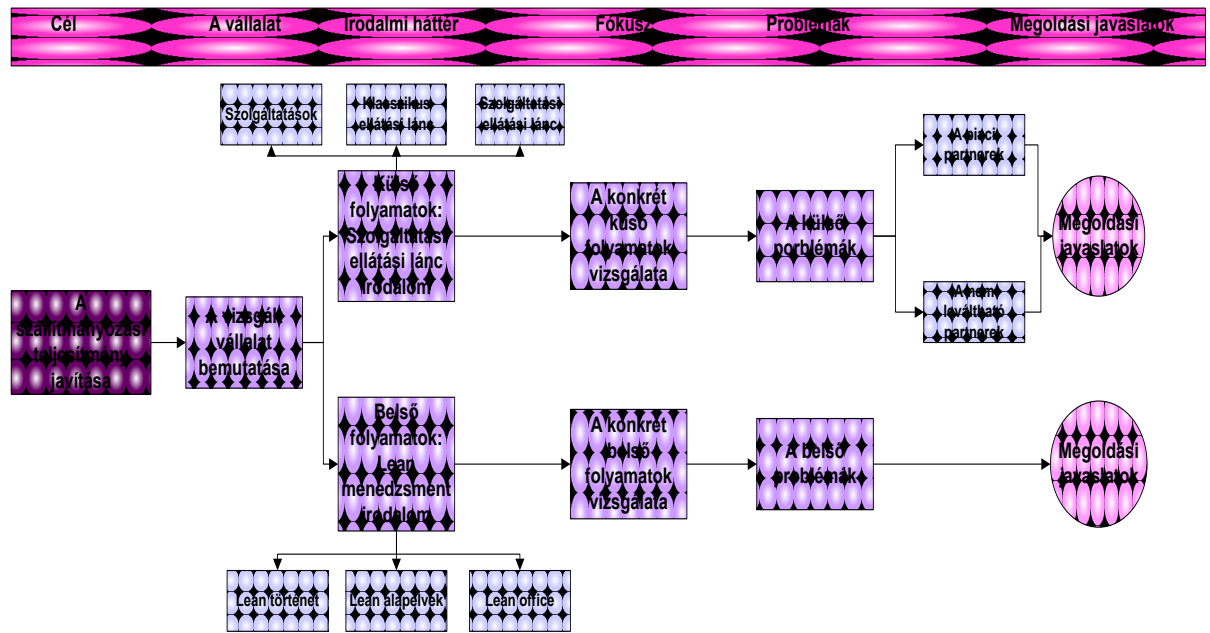
Mint ahogy szakdolgozatom címében is olvasható, a szállítmányozási szolgáltatást fogom a következő oldalakban vizsgálni. A téma számomra különösen érdekes, hiszen két évvel ezelőtt, a főiskolai szakdolgozatomban is szállítmányozással foglalkoztam, csak akkor a fókuszban a légi szállítmányozás és azon belül is a különleges kezelést igénylő áruk voltak, azt kutattam egy vállalatnál, hogy a mai globális, multinacionális cégekkel teli világban mi kell ahhoz, hogy egy kis légi szállítmányozási osztály fennmaradjon. Dolgozatom konklúziója az volt, hogy az ilyen vállalatoknak a különleges kezelést igénylő áruk felé kell fordulni, mert ez olyan terület, amivel a nagyvállalatok nem akarnak bajlódni, ezért piaci niche-ként jelentkezik.

Azóta az életem úgy alakult, hogy most már az ebben a dolgozatban vizsgált konténeres szállítmányozással foglalkozó cég import osztályán dolgozom, innen az ötlet, hogy ezt elemezzem mélyebben. Logikusnak tűnt olyan cég folyamataival foglalkozni, amelyben dolgozom, amit átlátok, és ahonnan könnyedén szerezhetek anyagokat, adatokat, információkat.

A hatékonyság és az optimalizálás kérdése akkor kezdett foglalkoztatni, mikor Értékteremtő folyamatok menedzsmentje című órán először találkoztam a lean menedzsmenttel és ezzel párhuzamosan folyamatosan észleltem a munkám során jelentkező problémákat. Elkezdtem gondolkodni, hogy a lean elveket hogyan lehetne alkalmazni a mi cégünkénél. Később, mikor mélyebbre ástam magam a témában, rájöttem, hogy egy egész különleges területhez nyúltam, hiszen itt a teljesítményjavításhoz nem elég csak a lean menedzsmentben tanult elveket alkalmazni, hanem ki kellett bővíteni a fókuszot az egész ellátási lánc vizsgálatára.

Az 1. ábra a dolgozat struktúráját mutatja be, kijelölve azokat a sarokpontokat, amelyekre építve gondolataimat és a témában rejlő lehetőségeket felfejtem:

1. ábra: A szakdolgozat gondolatmenete



Forrás: Saját forrás

Ahogy láthatjuk, egész munkámat azon fő cél mentén fűztem fel, hogy a szállítmányozási szolgáltatás teljesítményét javítsam. Ahhoz, hogy megértsük pontosan, hogy milyen folyamatokat elemzek, először bemutatom a vállalatot. Vizsgálatom a vállalat fő tevékenységére terjed ki, így tehát csak a Kínából Koper felé érkező import boxkonténerek áramlási folyamatát mutatom be.

Szakdolgozatomban tehát két nagyon érdekes téma kapcsolódik szükségszerűen össze, így a munkám két egymástól viszonylag jól elkülöníthető szakaszra bomlik, éppen ezért a dolgozatomban az irodalom feldolgozás nem a hagyományos módon jelenik meg. Külön vizsgálom a külső és a belső folyamatokat, mert úgy éreztem, hogy mind a kettőt más eszközökkel kell elemezni. A kettőt a cél, a teljesítményjavítás érdekében azonban mégsem szabad teljesen szétválasztani. Így tehát, mivel a téma úgy követeli meg, a klasszikus irodalom feldolgozás, miszerint először csak az irodalmi háttérrel fejtjük ki a szakdolgozatban, majd bemutatjuk az empirikus kutatást, itt nem található. Az én esetben minden irodalmat elemző részhez azonnal bemutatom, hogy a vizsgált vállalatnál az adott dolgot hogyan lehetne adaptálni. Ez esetemben véleményem szerint előnyös, mert azonnal megértjük, hogy az elmélet hogyan kapcsolódik az egész témához és rögtön látjuk, hogy az a gyakorlatban hogyan valósul meg.

A külső folyamatokhoz először feltérképezem a szolgáltatások jellemzőit, majd elemzem a klasszikus ellátási láncot, és ehhez képest nézem majd meg a szolgáltatási ellátási lánc sajátosságait. Ezek után bemutatom a vállalat külső folyamatait és a tapasztalati kutatásaim eredményét, mely során kifejezetten az esetlegesen jelentkező problémákat próbáltam azonosítani, majd elemzem őket. Úgy gondoltam, hogy ha megértem azokat és meg tudom határozni, hogy a hibák jelentős hányada hol keletkezik, akkor arra a szereplőre fókuszálva esetleg meg tudok majd fogalmazni olyan kritériumrendszert, amely segítségével a későbbiekben megfelelő partnereket tudunk kiválasztani.

A következő nagy fejezetben pedig a belső folyamatokat fogom bemutatni. Ehhez segítségül hívtam a lean menedzsmentet, mely ma már egy igen elterjedt hatékonyságnövelő irányzat, aminek eredményeit már sokféleképpen bizonyították, termelésben való alkalmazása már világszerte közismert. Itt vizsgálom a lean alapelveit, illetve az olvasott lean office irodalomban megismert technikákat, majd ezeket próbálom adaptálni a vállalatra. Miután bemutatom a vállalat belső folyamatát, itt is részletezni fogom, hogy a megfigyelési időszakom alatt milyen problémákat gyűjtöttem, ezeknek is fel fogom fejteni az okait és javaslatokat fogok tenni azok megoldására, de itt már kifejezetten a lean technikákat fogom alkalmazni.

A szakdolgozat végén összegzem a tanulságokat és a megoldási javaslatokat, melyet remélem, a cég dolgozói meg fognak fogadni. A kutatástól azt várom, hogy megfogalmazhatok olyan kritériumokat, amelyeket egyrészt, ha a külső partnerek kiválasztásánál figyelembe vesznek, akkor ritkábban kell leváltani azokat, illetve hatékony együttműködés valósulhat meg, a belső folyamatokat tekintve pedig majd olyan tanácsokat szeretnék adni, amelyeket ha a vállalat dolgozói megfogadnak, akkor tartós javulás érhető el a belső irodai folyamatokat tekintve, mellyel megkönnyítik saját munkájukat és hatékonyabb információáramlás valósulhat meg.

2. A vizsgált vállalat rövid története

A vizsgált vállalatot gyakorlati okokból választottam ki. Itt dolgozom már két éve és így bepillantást nyerhettem az állandó problémákba, melyeket a tanulmányaim során megismert lean koncepciókkal ma már könnyen orvosolhatónak látok. Azt gondoltam, hogy ha szisztematikusan vizsgálom a fejlesztésre váró területeket, akkor olyan javaslatokat tehetek, amellyel nagymértékben meg tudnánk könnyíteni és gyorsítani a folyamatokat.

A céget, melyet a dolgozatomban nem nevezek meg adatvédelmi okokból, **1994-ben alapította** Bécsben egy akkor már létező vállalatcsoport. Alapítója egy osztrák magánszemély, aki sikertörténetét kamionsofőrként kezdte, majd számos kamiont vett magántulajdonba és kinőtte saját kisvállalkozását, ezért úgy gondolta, hogy Magyarországra is terjeszkednie kell. Itt is látta az igényt a közúti áruszállításra és mivel közel volt Ausztriához, könnyedén meg is nyitotta első irodáját, amit kezdetben egy osztrák személy irányított, de később a cég mai ügyvezető igazgatója vette át az irányítást.

A vállalat irodái megtalálhatók a világ különböző pontjain, pl. Bécsben, Gdyniában, Prágában, Ljubjanában, Kínában, USA, Mexicóban, illetve a főbb kínai kikötőkben.

A cég fő profilja 1994-ben az **élelmiszerek és speciális szállítást igénylő áruk** szállítmányozása volt. Az ügyfelek igénye alapján ma már teljes körű szállítmányozást végeznek, ami magában foglalja a tengerentúlról érkező és arra irányuló áruk **konténeres, gyűjtő és légi** fuvarozását illetve az Európán belüli kamionos, vasúti és gyűjtő fuvarozást és egyéb kiegészítő szolgáltatásokat. A világ valamennyi jelentős kikötőjében saját cégeik, illetve ügynökeik segítik a szállítmányok megbízható szervezését és a zökkenőmentes információáramlást. Speciális szerződéseik a hajóstársaságokkal, vasúti operátorokkal és közúti fuvarozókkal biztosítják a rugalmas, gyors vevőkiszolgálást.

A vállalat fő tevékenysége a **Kínából érkező import boxkonténeres** és az oda történő export hűtőkonténeres szállítmányozás. Mivel elsősorban az import részlegbe láttam bele és mivel az árbevétel nagyobb hányadát ez adja ki, ezért az import konténerek áramlási folyamatát vettem górcső alá. Azon belül is a Koper felé érkező konténereket vizsgáltam, mert ma már ez a domináns a vállalat életében. A másik leggyakrabban használt európai kikötő Hamburg, de a piac jelen helyzete Koper felé tolódik el, mert

jelentős árkülönbség van a két kikötő között Koper javára, illetve ma már olyan ügynökökkel sikerült felvenni ott a kapcsolatot, akik biztosítják a korábban Hamburgnál megtapasztalt színvonalat.

A vállalatnak a kis és közepes vállalkozások a célközönsége. **50-80 rendszeres ügyféllel** rendelkeznek és évente 500-700 konténer fuvarozását bonyolítja le. Érdekességként megfigyelhető, hogy napjainkba a világ darabáru-fuvarozásának 70%-a konténerek segítségével bonyolódik le. 1996 óta a konténerhajók száma megduplázódott. A konténerpiac háromszor olyan gyorsan növekszik. Körülbelül 20 millió konténert szállítanak évente 200 millió fuvarban a különböző hajótársaságoknak.¹

A cég sok partnerrel áll kapcsolatban, így a válság alatt a nagyobbak kiesését tudták kompenzálni, de még így is érintette őket annak negatív hatása. Főként export oldalon jelentkezett a csökkenés, az import kielégítőnek volt mondható. A fuvardíjak azonban egyre magasabbak lettek, ezáltal a szállítmányozási szolgáltatás is többbe kerül, nem is beszélve a bizonytalan politikai helyzetből fakadó folyamatos devizaárfolyam ingadozásról, mely nagy árfolyamveszteségeket okozott a vállalatnak. Az egyre szigorúbb előírások továbbá szintén akadályozták a forgalomnövekedést, tehát emiatt a kisebb vállalatoknál is növelni kellett áraikat. Napjainkban az is nehezíti a forgalomnövekedést, hogy a szállítmányozás globális kihívásokkal küszködik, hisz erős a verseny, sok a versenytárs és kevesebb az áru.

Az anyacégnek 2 saját raktára van, az egyik Hamburg mellett Gallinban, a másik pedig Bécsben, ami az ügyfelek rendelkezésére állnak. Nincs saját autóparkjuk, nem rendelkeznek saját kamionnal, se raktárakkal, ezért ezeket alvállalkozókkal intézik.

A cég budapesti irodáját **8 személy** működteti (egy ügyvezető, egy könyvelő, egy pénzügyi intéző, egy sales-es kapcsolattartó és 4 bonyolító). Az ügyfelekkel való kapcsolattartás és a szolgáltatás minősége szempontjából a bonyolítóknak van a legnagyobb szerepe, ezért is vizsgáljuk majd főként az ő tevékenységüket.

¹ Forrás: Rátkai Edina: A kis- és nagy szállítmányozó cégek összehasonlítása a jelenlegi piaci helyzet alapján, Budapest, 2007.

A versenyelőnynek általánosságban véve 5 forrását ismerjük²: Az ár/költség, a gyorsaság, a minőség, a megbízhatóság és a rugalmasság. Ha rangsorolni szeretnénk, hogy a vizsgált céget milyen okokból választják a legtöbbször, akkor a következő eredményre juthatunk:

1. Gyorsaság: A legrövidebb tranzitidejű hajóstársasággal dolgoznak.
2. Minőség: A legjobb hajóstársasággal dolgoznak, az általuk ismert legjobb vámügynökkel, legpontosabb vasúttal. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy nincsenek késések.
3. Megbízhatóság: A partnerekből kifolyólag próbálják tartani az előre ígért kiszállítási időpontokat.
4. Rugalmasság: Az ügyfelek különleges igényeit teljesítik, változtatásaikra gyorsan reagálnak.
5. Ár/költség: Ebben kevésbé versenyképes, hiszen a fenti tulajdonságoknak ára van, melyet kénytelen megfizetni a vevő.

Az cég erősségei közé sorolható, hogy felajánlja ügyfeleinek a drága és gyors, illetve a lassabb, de olcsóbb szervizt. Valójában azonban ők maguk a **drága, de kiváló minőségű** szervizt preferálják. E kiváló minőségű szerviz ismérveibe tartozik a folyamatos kommunikáció, a biztonság, a pontosság, a rövid tranzitidő. Ezen feltételek közül a folyamatos kommunikációt könnyen és zökkenőmentesen tudják teljesíteni, mert a cég, méretének megfelelően kevesebb ügyféllel rendelkezik, akikkel viszont állandóan tartja a kapcsolatot. Ezen felül a cég nyújt még plusz szolgáltatásokat és a kiváló kommunikáció révén a folyamatos nyomon követés is megvalósul. A kapcsolattartók odafigyelése és folyamatos tájékoztatás következtében az ügyfelek úgy érezhetik, hogy fontosak és a legtöbb esetben ez lényeges szempont. Olyan különleges kéréseket teljesít egy ilyen kis cég az ügyfelei számára, ami miatt megéri nekik egy kisebb, s talán drágább cég szolgáltatásai igénybe venni.

A cég kisebb mérete számos előnnyel, ugyanakkor sok hátránnyal is jár, amit a dolgozók próbálnak megoldani. Az Európai Unióhoz való csatlakozás is a kisebb szállítómányozó cégeket érintette negatívan, mert az egyre növekvő verseny, az árak csökkenése és a kiadások növekedése miatt, nehezen lehet a piacon versenyképes árakat biztosítani. A cég mivel nem költ reklámra, ezért nehezen jut el a neve a célközönséghez. Először egy próbaszállításig el kell, hogy jussanak, amivel tudják

² Forrás: Demeter Krisztina: Az értékteremtés folyamatai, Budapesti Corvinus Egyetem, 2010

bizonyítani, hogy mindent megfelelően tudnak végezni. Főként nagy nemzetközi kiállításokon próbálják megkönyékezni a jövőbeli vevőket.

A későbbiekben majd külön is láthatjuk a vállalat külső és belső folyamatainak részletes elemzését, mely által majd megérthetjük az egész folyamat működését. Kezdjük is akkor először a külső folyamatokkal!

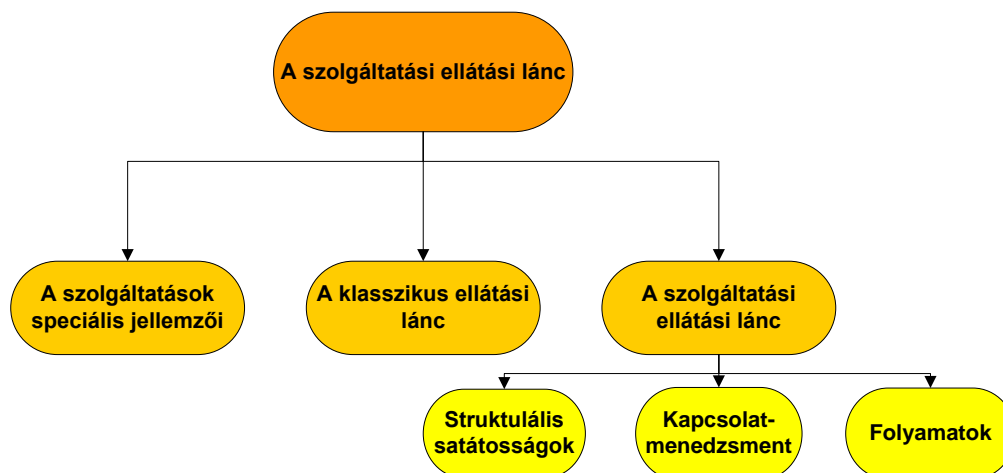
3. Külső folyamatok

A külső folyamatok elemzésekor először megvizsgálom az ellátási lánc elméleti hátterét, majd lerajzolom az ellátási láncot a konkrét folyamatra vonatkoztatva, amelyet majd elemzek is. Ezután rátérek az egész szállítmányozási folyamatot érintő problémákra, megpróbálom őket szereplőkhöz rendelni, majd értékelem az összes olyan szereplő tevékenységét, amellyel kapcsolatban vagyunk, és piaci alapon választjuk ki őket. A fejezet végén megoldási javaslatokat fogok tenni a külső folyamatok fejlesztését illetően.

3.1 Elméleti háttér

Ahhoz, hogy a dolgozat egy egészet alkosson és pontosan megértsük a fejlesztendő folyamatokat, először végig kell vennünk az azok mögött meghúzódó elméleti hátteret. Most a külső folyamatokhoz kapcsolható szakirodalmat fogom először vizsgálni. Ezt a következő struktúra alapján fogom felépíteni: először számba veszem a szolgáltatások speciális jellemzőit, majd a klasszikus szolgáltatási ellátási láncot vizsgálom, végül pedig a szolgáltatási ellátási lánc sajátosságaira térek ki. A szolgáltatási ellátási láncon belül is három speciális területet vizsgálok majd, a strukturális, a kapcsolatmenedzsmenti és a folyamati sajátosságokat kutatom. A fejezet logikai menetét a következő ábra szemlélteti:

2. ábra: A szolgáltatási ellátási lánc irodalmi háttérének gondolatmenete



Forrás: Saját forrás

3.1.1 A szolgáltatások speciális jellemzői

Annak érdekében, hogy pontosan megértsük, hogy miért is speciális terület a szállítmányozási szolgáltatás, először meg kell határoznunk, hogy mi a különbség a termék és a szolgáltatás között. Ezt csak érintőlegesen fejteném ki, hiszen nem ez a dolgozatom fő témája.

Gelei Andrea és Gémesi Katalin A Szolgáltatások Ellátási Láncának Speciális Menedzsmentjellemzői című cikke alapján fogom a szolgáltatásokat most először jellemezni. A szolgáltatást sok szakember, köztük a szerzőpáros is olyan tevékenységként értelmezi, ami a fogyasztó számára idő, hely, forma és/vagy pszichológiai hasznosságot állít elő. Jellemző továbbá, hogy a szolgáltatások outputja nem megfogható. A szolgáltatás olyan cselekvés, vagy teljesítmény, amelyet egyik fél nyújt a másik számára, és amely lényegét tekintve nem tárgyiasult és nem eredményez tulajdonjogot valami fölött. A szolgáltatásoknak a szakirodalom szerint a következő négy általános jellemzője van:

Megfoghatatlanság: A szolgáltatások outputja nem megfogható, nem megragadható, hanem inkább a fogyasztó számára érzékelhető valamilyen hasznosság. Esetünkben a expedíós szolgáltatás maga egy olyan tevékenységsorozat, melynek végén a konténer a megfelelő helyre a megfelelő időre és állapotban érkezik.

Tárolhatatlanság: A szolgáltatás nem egy felhalmozható vagy készletezhető eszköz, csak akkor és ott lehet nyújtani, amikor azt a vevő igényli. A tengeri szállítmányozásban is csak a vevői igény után indul meg a folyamat. Ide köthető továbbá az átfutási idő fogalma, hiszen a szállítmányozásban ez az egyik legfontosabb tényező és a szolgáltatás tárolhatatlansága végett minden csak az adott pillanatban válik fontossá, és minden részfolyamat teljesítési ideje kihatással van az tranzitidőre, az átfutási időre. Egy adott konténerhez kapcsolódó átfutási idő utólagosan nem megmásítható.

Párhuzamosság: A szolgáltatások esetében általában a fogyasztó és a szolgáltatást nyújtó egyszerre van jelen és csak akkor jöhet létre a szolgáltatás nyújtása. A szállítmányozási szolgáltatás abban különbözik egy kissé a hagyományos szolgáltatásokhoz képest, hogy amíg például egy kozmetikai szolgáltatást csak úgy lehet végezni, ha a fogyasztó mindvégig jelen van, addig a expedíós szolgáltatás megkezdéséhez ugyan szükség van a vevőre és időnként az tényleg be- bekapcsolódik a folyamatba megfelelő információk és dokumentumok nyújtásával, de alapvetően a folyamat közben nincs állandóan jelen. Mondhatjuk úgy is, hogy éppen azt vásárolja

meg a speditőr cégtől, hogy ne kelljen részt vennie a folyamatban, valaki intézzen el helyette mindent.

Heterogenitás: Ez azt jelenti, hogy a folyamat outputja nem standardizált, tehát akár minden esetben más és más is lehet. Ez a szállítmányozásban olyan szinten igaz, hogy a részfolyamatok szintjén minden konténer más. Vegyük például, hogy másféle áru van minden konténerben, ettől más lesz azok vámkezelése, továbbá ez a szolgáltatás annyira sokszereplős és sokváltozós, hogy nincs két egyforma folyamat.

Egy kiegészítő tényezőként még megnevezhetjük a *humán tényező jelentőségét*. A szolgáltatásokban általában rendkívüli fontossággal bír, hogy milyen az a személy, aki a szolgáltatást konkrétan nyújtja. A személy tulajdonságai alapvetően befolyásolják mind a folyamat eredményét, mind annak minőségét. Így van ez a másik oldalról is, tehát a vevő személye is nagyban torzítja az észlelést. Ebből is adódik a nagyfokú heterogenitás. A szállítmányozásban is nagyon igaz ez, hiszen a kapcsolattartó kedvessége, talpraesettsége, problémamegoldó és stressz tűrő képessége alapvetően meghatározza a szolgáltatás észlelt és valós minőségét is.

Éppen ehhez a ponthoz köthető, hogy manapság már napvilágot láttak olyan nézetek, miszerint már nem is létezik klasszikus értelemben vett termék, hiszen minden termék egy mögötte meghúzódó szolgáltatáscsomagot is tartalmaz. Ha például vásárolunk egy terméket az áruházban, akkor nem csak tisztán a terméket fogyasztjuk, hanem a beszerzői, szállítási, értékesítési stb. tevékenységet is, hiszen annak az árunak komplex folyamatokon kellett keresztülmennie ahhoz, hogy végül eljusson az adott boltba.

Összességében azért fontos a szolgáltatások jellemzőit megértenünk, mert a felsorolt tulajdonságoknak is szerepe van abban, hogy annyira összetett a vizsgált folyamat. Bár úgy tűnhet, hogy kicsit elkanyarodtunk a fő témától, de a későbbekben a szolgáltatási ellátási láncnál fontossá válnak az itt tárgyalt tényezők.

3.1.2 A klasszikus ellátási lánc

Elsősorban a Demeter Krisztina szerkesztette *Értékteremtés* folyamatai című egyetemi jegyzetünket (*Budapesti Corvinus Egyetem, 2010*) felhasználva a következőket találtam: Gelei Andrea ellátási lánc értelmezése szerint az nem más, mint három vagy több egységből álló csoport, mely tagjai közvetlenül részt vesznek meghatározott termék- és szolgáltatáscsomag kapcsán szükségessé váló, a forrástól a végső felhasználó felé irányuló termék-, szolgáltatás-, információ-, pénz-, és értékáramlás biztosításában. Ez a

meghatározás az ellátási lánc szereplőire helyezi a hangsúlyt. A két főszereplő a vevő és az eladó. Köztük helyezkednek el az egyéb szereplők. Én most ezt a meghatározást csak korlátozott értelemben alkalmazom, és csak és kizárólag a szállítványozási szolgáltatást veszem figyelembe. A vevő most a mi ügyfelünk, az eladó az ő partnere, és a köztük elhelyezkedő szereplők a hajóstársaság, vámügynök, speditőr, stb.. Valójában ekkor már fizikai változás nem történik az árun, és a termelési ellátási láncban a késztermék vevőhöz való eljuttatása csak egy utolsó, nem annyira hangsúlyos fázis, a mi szempontunkból, most mégis ez áll a középpontban.

Az ellátási lánc menedzsmentjét egy másik értelmezés szerint azt úgy határozhatjuk meg, mint az abban részt vevő szervezetek, illetve a közöttük zajló folyamatok tudatos, a résztvevők versenyképességének javítását célzó kezelését annak érdekében, hogy a lánc teljesítményét, végső soron versenyképességét javítsuk.

Mindkét értelmezés szerint a vevő az, aki ez egész ellátási láncot mozgásban tartja azzal, hogy a terméket megvásárolja. Léteznek ún. elsőkörös, másodkörös, stb. beszállítók is. Az elsőkörös beszállító a központi vállalat beszállítója, illetve aki az elsőkörös beszállítónak szállít, ő a másodkörös beszállító. A központi vállalat Gelei Andrea értelmezése szerint az a szereplő, akinek a szempontjából az ellátási lánc működését, fejlesztési lehetőségeit vizsgáljuk, és aki többnyire az egész ellátási lánc működésének motorja³. A mi esetünkben a speditőr céget értelmezhetjük központi vállalatként, hiszen most a szállítványozó cégnek a szempontjából vizsgáljuk a folyamatot. Ha pedig így fogjuk fel, akkor lehet az egész ellátási lánc motorja is, hiszen minden információ rajta megy keresztül, újra és újra hozzá jut vissza, ő továbbítja a soron következő partnernek.

Most pedig vegyük sorra, hogy milyen jellemzői vannak az ellátási láncnak! A következőkben felsorolom az ellátási láncban a kulcsfontosságú folyamatokat, az általam a témában olvasott, A New Framework for Service Supply Chains című cikk alapján. ⁴Előtte azonban fontos megjegyezni, hogy az ellátási lánc általános értelmezése, fogalma függetlenül a végső fogyasztóknak értékesített termék- és szolgáltatáscsomag konkrét tartalmától érvényes, annak ellenére, hogy azokat a szakirodalom elsőként a klasszikus termékek előállítása kapcsán értelmezi. A

³ Forrás: szerk.: Demeter Krisztina: Az értékteremtés folyamatai, Gelei Andrea által írt 2. fejezet

⁴ Forrás: Gelei Andrea – Gémesi Katalin: S szolgáltatások ellátási láncának speciális menedzsment jellemzői, Vezetéstudomány, 2010

szolgáltatás-termék és a szolgáltatásnyújtási folyamat jellegzetességei azonban azonnal megjelennek, ha az ellátási lánc menedzsmentjének konkrét megvalósulását, az egyes menedzsment-eszközcsoportokat kezdjük el vizsgálni. A szolgáltatási ellátási láncokat tehát az ellátási láncokon belül egy speciális alegységként értelmezhetjük. Vegyük akkor sorra a már említett folyamatokat! (Gelei – Gémesi 2010)

➤ **Kereslet menedzsment**

Olyan törekvések összességét jelenti, mely során megpróbálják megbecsülni a jövőbeni kereslet alakulását, illetve megtervezni annak kielégítését. Nagyon fontos, hogy a cégek állandóan naprakész információval rendelkezzenek, illetve mindig tudni kell, hogy a kereslet befolyásolására mennyire van lehetőség. A kereslet befolyásolására esetünkben inkább csak Sales-es tevékenységgel van lehetőség például, amikor a kollégánót felhív egy céget, majd egy személyes találkozó alkalmával meggyőzi, hogy szállítson a céggel.

➤ **Kapacitás menedzsment**

Ez annak befolyásolását takarja, hogy megteremtsük az egyensúlyt a kereslet és az általunk nyújtott kínálat között. A szolgáltatások tárolhatatlansága következtében még inkább fontossá válik, hogy adott időpillanatban kellő kapacitással a vevők rendelkezésére tudjunk állni, de ami a vevő szempontjából egyedül fontos, hogy az átfutási időket, tranzitidőket tartani tudjuk. A vállalat életében ez nem csak a munkaerő számának meghatározásán múlik, hanem például más ingóságok, képességek, pénzeszközök és vásárolt szolgáltatásrészek menedzselésének függvénye is. Fontos, hogy optimális kapacitásszinten működjön a vállalat, mely minden esetben kielégíti a hullámzó keresletet. Amennyiben tudjuk, hogy lesz egy nagy keresleti hullám, akkor mindenkinek a cégnél kell lennie és akár túlórára is szükség lehet. Vannak azonban olyan időszakok, amikor tudjuk, hogy kevesebb lesz a kereslet, ilyen például a kínai újév időszaka, ilyenkor nyugodtabban mehetnek szabadságra a dolgozók.

➤ **Vevőkapcsolatok menedzsmentje**

Ezen folyamat során meg kell határozni a kulcsvevőket és ki kell alakítani a vevőszolgálatot, figyelembe kell venni a kapcsolattartók különböző tulajdonságait,

törekedni kell a különböző cégek számára a leginkább megfelelő bonyolító biztosítására. Ez a mi esetünkben is jelen van, hiszen vannak bizonyos problémás vevők, akik ahhoz a kapcsolattartóhoz kerülnek, aki türelmesebb. Vannak azonban olyanok is, akik a folyamatos törődést, nagyon gyors információnyújtást igénylik, ez megint egy más kapcsolattartói személyiséget igényel. Befolyásolják a választást továbbá a kialakult szokások, esetleg ismeretségek.

➤ **Beszállítói kapcsolatok menedzsmentje**

A különböző részfolyamatok külső partnertől való vásárlásának következtében a beszállítók menedzsmentje rendkívüli jelentőséggel bír, hiszen az általuk nyújtott szolgáltatás minőségét alapvetően meghatározhatja. A fenntartható kapcsolatok koordináción, kollaboráción és bizalmon alapulnak. A vizsgált vállalatnál is nagyon régre nyúlnak vissza a jó beszállítói kapcsolatok. A szállítmányozásban folyamatosan változnak az alkupozíciók és ezért van olyan, hogy jó a viszonya cégnek például 3 vasúttársasággal, de az aktuális helyzet (díj, pontosság, stb.) miatt csak eggyel dolgozunk egy-egy időszakban.

➤ **Vevőszolgálat menedzsment**

Magában foglalja a megbízások beérkezését, ellenőrzését, a folyamatok aktuális állapotának ellenőrzését és kommunikálását az ügyfelek felé. Ide tartoznak például az ajánlatok kidolgozásai, megbízások kitöltései. Ezt is nagyon figyelmesen kell kezelni az olyan kis szállítmányozó cégeknél, ahol viszonylag kicsi az ügyfélkör, hiszen van rá példa, hogy bizonyos ügyfelek árendeményt, jóváírást kérnek, amit egyénileg a velük foglalkozó dolgozóknak kell elbírálniuk.

➤ **Komplex rendelésteljesítési folyamat**

Ez a kulcsfunkciót takarja, mely során a vevő és az eladó is egyszerre jelen van, hiszen a fogyasztás szimultán történik. Ez a szállítmányozásban a hosszas folyamatot jelenti, mely során megtörténik a vámkezelés, a vasúti feladás, a közúti kiszállítás, stb. Itt a vevőnek folyamatosan a speditőr rendelkezésére kell állnia, hiszen sokszor új dokumentumokra, javításokra, információkra van szükség.

➤ **Információs és technológia menedzsment**

Ez a szükséges technológiai, informatikai háttér biztosítását jelenti. Fő célja az ügyfelek kielégítésének támogatása, azaz a szolgáltatás rugalmasságának, aktualitásának és megbízhatóságának növelése. Az elavult technikai háttér a cég hátrányos megítélését jelentheti. Nem kell nagy dolgokra gondolni, elég, ha azt vesszük, hogy sokan már docx formátumban küldenek a dokumentumokat, de a mi számítógépeink nem tudják azt megnyitni.

3.1.3 A szolgáltatás ellátási lánc

A következőkben azt tárgyalom, hogy miben különbözik a szolgáltatás ellátási lánc menedzsmentje a termékekétől. Az szolgáltatások esetében ugye nem egy tárgyasult eszközt vásárolunk meg, hanem interakciók során tudást, információt, képességet, a szállítmányozás esetében pedig a szállítás lebonyolítását és a kiegészítő szolgáltatásokat. A következő három jellegzetességet Gelei Andrea és Gémesi Katalin: A szolgáltatások Ellátási Láncának Speciális Menedzsmentjellemzői című cikke alapján sorolhatjuk fel.

➤ **A szolgáltatás ellátási lánc strukturális sajátosságai**

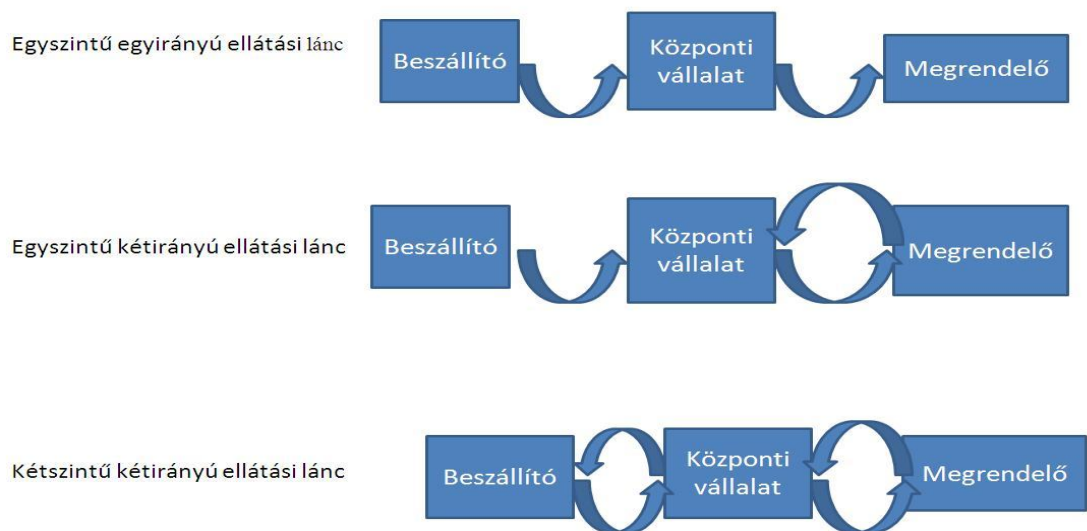
A szolgáltatás előállításának folyamata és annak elfogyasztása egymással párhuzamosan megy végbe. A fogyasztó a szolgáltatás ellátási láncnak egyszerre beszállítója is, hiszen „beszállítja” magát, a mi esetünkben a megbízást, információt a speditőr céghez, ami alapján megindul a folyamat. Az ilyen ellátási láncnak speciális strukturális jellemzője tehát, hogy a fogyasztó egyben első szintű beszállító is. Ezt a jelenséget fogyasztó – beszállító dualitásnak nevezzük.

Az értékáramlás ennek a dualitásnak következtében itt kétirányú. A szállítmányozási szolgáltatás nem sorolható sem az egyszintű egyirányú (amikor a folyamatok a beszállítóktól a vevők felé egyirányúan haladnak), sem az egyszintű kétirányú (amikor a vevő a folyamathoz szükséges inputot a szolgáltató vállalatnak a rendelkezésére bocsátja, a szolgáltató a szükséges tevékenységet maga végzi el, majd azt visszajuttatja a fogyasztóhoz). A szállítmányozási szolgáltatás a harmadik típusba esik bele, a kétszintű kétirányú ellátási láncok közé sorolhatjuk, amikor is a vevővel kapcsolatot

tartó szolgáltató vállalat a szolgáltatási folyamatot, vagy annak egy részét másik szolgáltatóhoz szervezi ki. Ilyen például a vámkezelés kiadása vámügynöknek. A speditőr cég tehát elvégzi vagy végezteti az árun a szükséges értéknövelő tevékenységeket, (leszállítja, levámkezelte), ezt követően pedig a szolgáltató a már megnövekedett értékkel rendelkező inputot eljuttatja a megrendelőhöz.

A következőkben egy ábrán is megtekinthetjük a fentiek:

3. ábra: Az ellátási láncok fajtái



☰ ☱ ☲ ☳ ☴ ☵ ☶ ☷

Forrás: Saját forrás

A szolgáltatások előállítására igaz továbbá, hogy számos beszállító inputjának kombinációja révén jön létre. Ez a mi esetünkben nagyon igaz, hiszen a folyamatunk sokszereplős, akiknek harmonizált együttműködése elengedhetetlen a sikerhez. A kiszervezett szolgáltatási folyamatok leválaszthatatlanok a fő tevékenységről.

➤ **Specialitások a szolgáltatás ellátási lánc kapcsolatainak menedzsmentjében**

Esetünkben ez a pont a leglényegesebb, így később ennek vizsgálata lesz a fókuszban. A szolgáltatás ellátási láncok központi vállalatának értékteremtő folyamata jellemzően nem leválasztható a számára kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó beszállító vállalat

értékteremtő folyamatairól. A felek között kialakuló bizalom és elkötelezettség mértéke, az együttműködés során megosztott információk köre és intenzitása, a közösen végzett tevékenységek aránya, a szerződések hossza, végül a kapcsolat kizárólagosságának foka mind nagyban befolyásolják a szolgáltatást és az ellátási lánc kapcsolatainak menedzsmentjét. A nagyobb jelentőségű partnerek magas kockázatot jelentenek a központi vállalat számára. Ez a mi esetünkben is így van, hiszen a közvetlen partnerekkel való együttműködés, az azokkal kialakult akár stratégiai kapcsolat közvetlenül befolyásolják a saját szolgáltatáscsomagunkat. Egészen konkrétan gondolok itt például a hajóssal, a vámügynökkel, vagy akár a fuvarozó alvállalkozókkal kialakult kapcsolatokra. Ezen kapcsolatoknak természetesen több összetevője is lehet. Hatást gyakorol rájuk például a kapcsolattartók személye vagy akár a fizetési morál is.

➤ **Specialitások a szolgáltatás ellátási láncok folyamataiba**

Már korábban leírtuk a klasszikus ellátási láncok részfolyamatait. (Vevőkapcsolatok menedzsmentjének folyamata;...;Visszautas folyamatok). Szolgáltatások esetében az értékteremtő folyamat outputjának megfoghatatlansága miatt talán még nagyobb a kereslet menedzsment jelentősége. A kereslet aktív befolyásolására esetünkben legfeljebb sales tevékenységgel van lehetőség, melyet a cég is rendszeresen folytat. Ezzel új ügyfeleket tudunk felkutatni, amivel pótolhatjuk a már meglévő ügyfeleink esetlegesen csökkenő mennyiségeit. Kapacitás menedzsment szempontjából pedig a munkaerő, a humán erőforrás pontos megtervezésének is nagy szerepe van. A szállítmányozási szolgáltatásban a kereslet nagyjából előre jelezhető, viszont kicsi a lehetőség a kereslet időbeni alakítására.

3.2 A vizsgált szolgáltatási ellátási lánc folyamata

Az egész szóban forgó szolgáltatási ellátási lánc folyamatának megértéséhez elengedhetetlenül szükséges volt egy olyan ábra készítése, mely az egész folyamatot ábrázolja. Első ránézésre lehet, hogy kissé bonyolultnak tűnik az ábra, melyet készítettem, de ha jobban megvizsgáljuk, akkor látszik, hogy minden logikus benne. Később természetesen mindent megmagyarázok a rajzon.

A fent látható ábra az egész szolgáltatási ellátási láncot mutatja onnantól kezdve, hogy a speditőr cég bekapcsolódik a folyamatba.

Itt én most csak a FOB-os ügyleteket veszem figyelembe. Hogy világos legyen az ábra, mindenképpen kell egy kis kitekintést tennünk:

A FOB jelentése, Free on Board, ez a ma ismert 13 klauzula között a konténeres szállítmányozásban a legelterjedtebb. Tartalma, hogy a feladó az árut költségmentesen a hajófedélzetre szállítja. Az eladó kötelezettségei közé tartozik az exportra vámolás, a vevő értesítése a megfelelően csomagolt és jelölt árurol és az okmányok beszerzése. A vevő kötelezettségei közé tartozik az eladó értesítése, hogy melyik hajóra tegye az árut, fuvarszerződés megkötése, hajó bérlése, az átvételtől kezdve minden költség és kockázat, többletköltség rendezése.

A könnyebb megértés érdekében kékkel jelöltem az áru, vagyis a konténer fizikai áramlását és narancssárgával a dokumentumok és információk áramlását a rendszerben. Amely szereplők között nincs narancssárga vonal, azok nincsenek egymással közvetlen kapcsolatban, ott csak egy harmadik fél segítségével valósulhat meg az információ- és dokumentumáramlás. A vonalakra írt számok pedig a napokat jelentik, mégpedig úgy, hogy hányadik napon szokott ez megtörténni akkor, ha az áru fizikai elindulását vesszük első napnak. Megjegyezném, hogy sok esetben ezen ügyleteknél a vevőnek előre kell fizetni, aminek következtében kétféle forgatókönyv lehetséges. Vagy addig el sem indul a konténer, amíg a vevő nem fizet, vagy ugyan a konténer elindul, de az okmányokat addig nem szolgáltatja ki az eladó, amíg a pénz nem érkezik meg a számlájukra.

Itt ismét kell egy kis kitérőt tenni a megértés végett. A tengeri szállítmányozás fuvarlevele a Bill of Lading, köznapi nevén B/L egy értékpapír típusú fuvarokmány, amely megtestesíti az áru feletti tulajdonjogot. Aki 3/3 B/L birtokában van, az minden további nélkül rendelkezhet az áru felett. Így ha az nem kerül a vevő birtokába, akkor ő nem adhatja át a speditőrnek, aki nem nyújthatja be a hajósnak, és nem rendelkezhet az árurol. A hajós pedig így nem szabadítja fel senkire az árut, és az a kikötőben marad további rendelkezésig. Mivel azonban súlyos konténerhasználati díjakat (detention) kell fizetni a hajóstársaságoknak, ezért ezt mindenki igyekszik elkerülni. A speditőrnek ez azért különösen érdeke, mert ő áll kapcsolatban a hajóstársasággal, így a díjat közvetlenül a speditőrnek kell kifizetni, és csak később tudja beszélni azt a vevőtől, aki hajlamos azt nem, vagy csak nagyon sokára kifizetni. A fizetési- és sok esetben az árfolyamkockázatot tehát a speditőr viseli, és ő nem teheti meg, hogy nem fizet, mert a

hajós bármikor bármelyik konténerét blokkolhatja, azaz kijelenti, hogy addig nem szabadítja fel, amíg azt a bizonyos számlát ki nem fizetjük.

Most pedig térjünk át az ábra részletes értelmezésére:

A folyamatot logikailag négy nagyobb szakaszra bonthatjuk:

➤ **1. fázis: A koperi kikötőbe érkezés**

Eladó és a koperi kikötő közötti folyamat: 0. - 29. nap között

Ez idő alatt az eladó megszervezi a konténer beszállítását az adott kínai kikötőbe, elintézi az export vámkezelést. A speditőr feladata ebben a szakaszban a vevővel való folyamatos egyeztetés mellett a kínai speditőr ügynökkel való kapcsolattartás, aki a megbízott hajóstársaság kínai ügynökével közösen könyveli fel a konténert az általunk kinézett hajóra, illetve folyamatosan tájékoztat a késésekről. Ez a szakasz tehát addig tart, amíg a konténer fizikailag meg nem érkezik a koperi kikötőbe, ebben a részben is fontos a speditőr részvétele, itt inkább e-mailes kommunikációkról van szó, főként a speditőr és a speditőr ügynök között kell kiválóan lenni a tájékoztatásnak, de leginkább majd a továbbiakban lesz fontos, hogy mit és hogyan bonyolítunk.

➤ **2. fázis: A vámkezelés**

A koperi kikötői érkezés és az onnan való vasúti továbbindulás közti szakasz: 29. – 34. nap között.

Itt bonyolult folyamatok mennek végbe. A konténer kikötőbe való érkezése előtt már előzetesen fel kell szabadítania a speditőrnek a hajóstársaságnál az árut. Ez úgy működik, hogy a speditőr miután megkapja a vevőtől a B/L-t és továbbküldi a hajós budapesti irodájának, azonnal rendelkezhet, felszabadíthatja az árut. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy ír egy e-mailt arról, hogy Koperben ki veheti fel a konténer papírjait és a konténert, magát. Ekkor a hajós budapesti irodája értesíti a koperi ügynökét és az onnantól kezdve csak a megadott cégnek adja át a papírokat. A mi esetünkben ez a koperi vámkezelő cég, vagy más nevéen vámügynök. A vámügynök ilyenkor elkezd a vámkezelést. Természetesen a vámkezelési megbízást és az összes szükséges okmányt, (BL, számla, packing list⁵, FORM A⁶) már előzetesen leküldött a speditőr cég, érkezés

⁵ Csomaglista: Szerepel rajta a tételes árujegyzék, kartonszámok, súlyok, terjedelem.

után pedig azt a vámügynök beadja a vámba. Ezek után a vám dönt arról, hogy kívánja-e megszemlézni az adott konténert. Ha igen, akkor fizikailag odarendeli a konténert a vámhoz. Kinyitja és megvizsgálja, hogy valóban az, csak az és annyi áru van-e a konténerben, ami a packing listen szerepel. Ha valami hibát észlel, akkor hosszadalmas procedúra veszi kezdetét, mely alatt a vám blokkolja a konténert, és nem indulhat tovább. Ha esetleg illegális árukat találnak a konténerben, akkor büntetőeljárás indulhat a vevő ellen. Ezt azonban nem részletezném most, mert az egy külön dolgozat témája lehetne. Vegyük azt az esetet, amikor pár nap alatt megszemlézi a vám a konténert, és mindent rendben talál. Ekkor már nagy valószínűséggel lekéstük azt a vonatot, amire eredetileg terveztük a konténert. (Vasúti tervezésnél mindig a legjobb esetet vesszük, és ha esetleg nem sikerül elérni, akkor a vasút automatikusan továbbtolja a legközelebbi induló vonatára.) Ezek után ugyanott folytatódik a folyamat, mintha nem lett volna vámszemle. A vám ekkor kibocsát egy vámdokumentumot, amelyen rajta van a vámtétel, és ezzel az árut vámkezeltnek minősíti, belépteti az Európai Unióba. Ezek után ezt a vámügynök elküldi a speditőrnek, és az rendelkezik arról, hogy melyik vasúttársaságra szabadítsa a vámügynök a konténert. Ez egy ún. diszpozíció formájában valósul meg, mely egy rendelkezési dokumentum, amit a speditőrnek kell továbbítani a vasút budapesti ügynökének, aki majd továbbítja az ő koperi irodájába. A vámügynök közvetlenül elvileg nem áll kapcsolatban a vasút koperi irodájával. Ha minden dokumentáció megtörtént, akkor átlépünk a harmadik szakaszba.

➤ 3. fázis: A vasúti szállítás

A vasút koperi feladásától a budapesti érkezésig: 34. – 37. nap között.

A koperi vasúti feladást követően a konténer helyzetét illetően a vasút budapesti irodájától kaphatunk csak aktuális tájékoztatást. Ez a szakasz az, ahol sok esetben szintén meg szokott csúszni a kiszolgáltatás melynek a legtöbb esetben külső okai vannak, például vágányzár, sínfelújítás, különböző természeti katasztrófák. Emiatt többször előfordul, hogy az elvileg 24 órás vasúti tranzitidő gyakran akár 5 napossá is válik. A 24 óra egyébként sosem valósul meg, vagyis lehet, hogy a vonat fizikailag megérkezik a BILK⁷-re, de a kiszolgáltatással együtt mindig minimum két nap a Koper

⁶ Származási igazolás, az Általános Preferenciális Rendszer (GSP) által biztosított kedvezmény igénybevétele esetén kell benyújtani.

⁷ Budapesti Intermodális Logisztikai Központ

- Budapest távolság. A kiszolgáltatás azt jelenti, hogy a vasút budapesti ügynöke ledokumentálja, hogy mely konténerek mely vagonon érkeztek, összeegyeztetik, hogy valóban azok a konténerek érkeztek-e meg, amiket kint feladtak, továbbá, hogy mindegyik megvan-e, és ami még nagyon fontos, hogy ellenőrizni kell a záruk sértetlenségét, és mindezt dokumentálni. Majd küldenek egy úgynevezett. érkezési értesítőt a speditőrnek, s ezután rendelkezhet csak a speditőr az áru további sorsáról, azaz hogy melyik fuvarozó mely rendszámú autója és melyik sofőrje veheti fel a konténert és szállíthatja az előzetesen megadott kiszállítási címre. És ezzel már át is lépünk negyedik szakaszba.

➤ 4. fázis: A kiszállítás

A vevőnek való kiszállítás: 37. – 38. nap között.

Az előbb említett felszabadítás, rendelkezés is egy formanyomtatvány keretében történik. A legtöbb esetben a kiszállítás nagyon sürgős, tehát például ha 10 órakor megkapjuk az érkezési értesítőt, akkor van, hogy már 11-kor egy budapesti címen kell lennie a konténernek. Az időpontok azért nagyon fontosak és azért szükséges őket szigorúan betartani, mert a konténert nem könnyű kiszedni (azaz kipakolni belőle az árut), ehhez több ember összehangolt munkájára van szükség, amit a legtöbb cég úgy old meg, hogy hivatásos rakodókat rendel, melyeknek fizet. A rakodókat időpontra rendeli, és órabérben fizeti, tehát ha órákat késik a konténer és a rakodók ott várnak, azt ugyanúgy ki kell fizetnie, nem is beszélve arról, hogy lehet, hogy a rakodóknak más munkájuk is van aznapra. Más esetben pedig akciós termékeket szállítunk, amiket már előre reklámoztak különböző médiumokban, és a vállalatnak kötbért kell fizetnie, amennyiben nem bocsátják a nagy áruházlánc rendelkezésére a megadott időben az árut, hiszen ilyenkor a nagyáruházat a fogyasztók megtévesztése miatt felelősségre vonhatják.

Látható a fent részletesen ismertetett folyamaton, hogy nagyon bonyolult, sok szálon függ, sokszereplős és gyakorlatilag, ha bárki hibázik, akkor az egész összedőlhet. Éppen ezért rendkívül fontos, hogy a legmegbízhatóbb és legjobb szereplőket válasszuk ki, és azokkal a kapcsolatainkat jól menedzseljük, mert egyetlen gyenge láncszem is lerombolhatja az egész szolgáltatás minőségét. Az elméleti részben is kifejtettem ennek fontosságát. A vevő szempontjából egyetlen dolog a legfontosabb, mégpedig az, hogy

gyorsan, sértetlen állapotban a megfelelő időben és helyen az előre megbeszélte áron a konténerét megkapja. Mivel ebben a szolgáltatási folyamatban sorosan kapcsolódnak egymáshoz a részfolyamatok, azaz az egyik nem kezdődhet el, amíg a másik be nem fejeződött, ezért bármely szereplő csúszása az előbb említett "végtermék" minőségének romlásához vezet, tehát nem teljesül a „megfelelő időben” kritérium. Természetesen a dokumentumokat sokszor elő lehet készíteni, de leküldeni nem mindig van értelme, vagy ha van is, akkor is a konténer fizikailag úgysem mozdul el az előző folyamat befejezése előtt. Ebből is látszik, hogy milyen fontos nagy figyelmet fordítani mind a külső kapcsolatok menedzsmentjére, azaz a megfelelő partnerek kiválasztására, mind a belső folyamatok hatékonyságának növelésére. Sajnos maga a szpeditőr cég sok esetben nem képes minden résztvevőre hatást gyakorolni, de erre majd később kitérek. A következőben vegyük sorra, hogy a fent leírt folyamatban milyen problémák merülnek fel!

3.3 Külső problémák

Ebben a részben szeretném külön azokat a problémákat vizsgálni, amik a külső partnerekhez köthetők, tehát az egész ellátási láncot érintik.

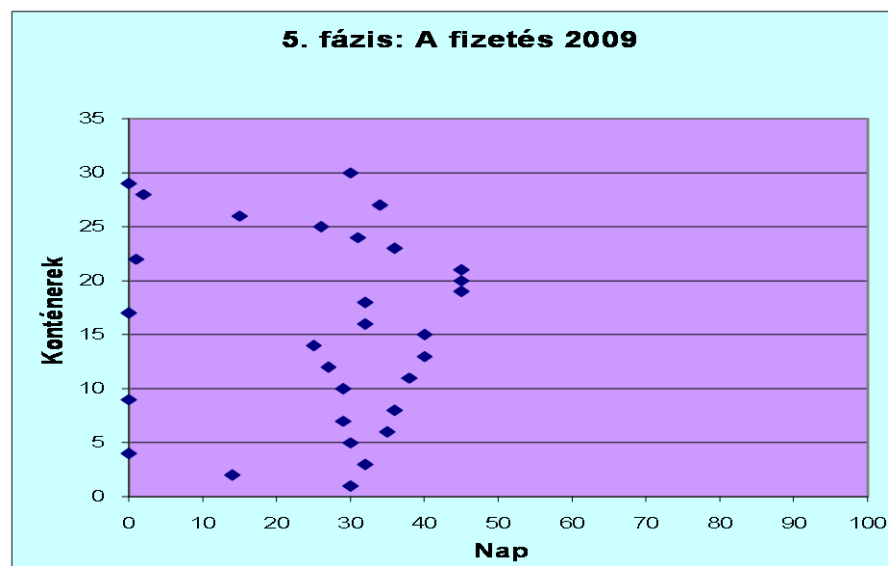
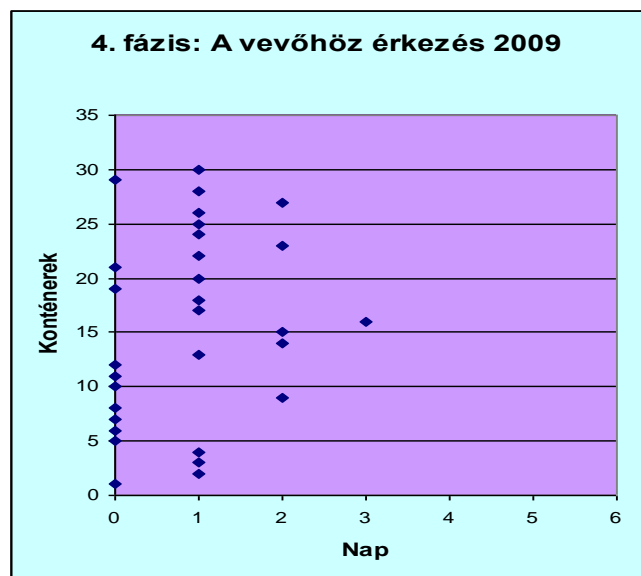
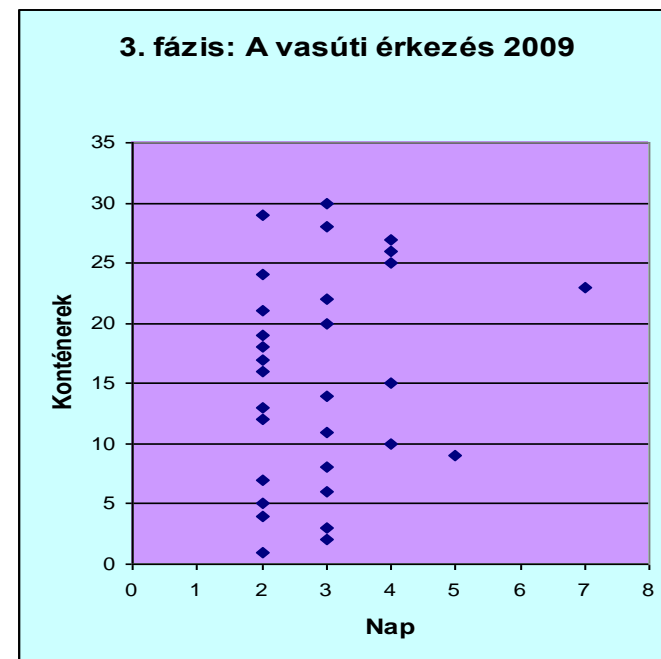
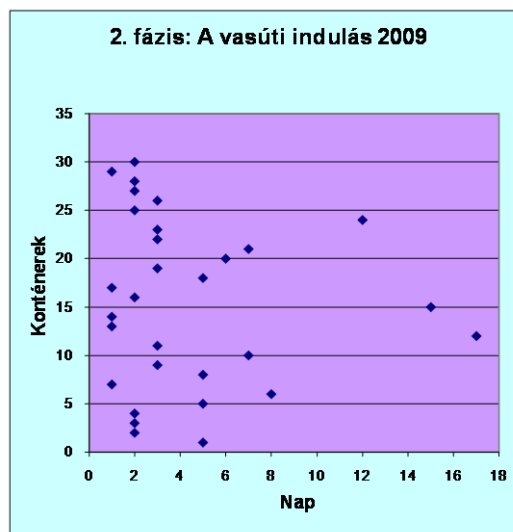
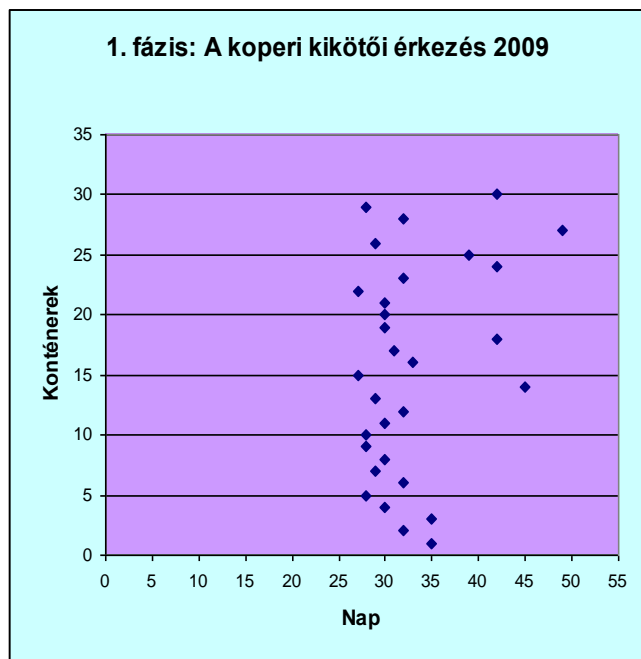
Érdeemes megérteni, hogy hogyan vezethető le ez a probléma. Mivel az ügyfél központi igénye, hogy gyorsan megkapja a konténerét, illetve mert számos szereplő kapcsolódik be a folyamatba, melyek megmunkálási idői összeadódnak, ezért nem lehet elég csak azt vizsgálni, hogy egy konténer mennyi idő alatt ért a kínai kikötőből a címzetthez, hanem részenként kell megnézni, hogy az egyes tevékenységek mennyi időt vettek igénybe. Ezzel talán ki tudjuk szűrni azokat a partnereket, akik megbízhatóan, jól teljesítenek, és azokat is, akikkel probléma van.

Ehhez kétféle megfigyelést végeztem a cégnél.

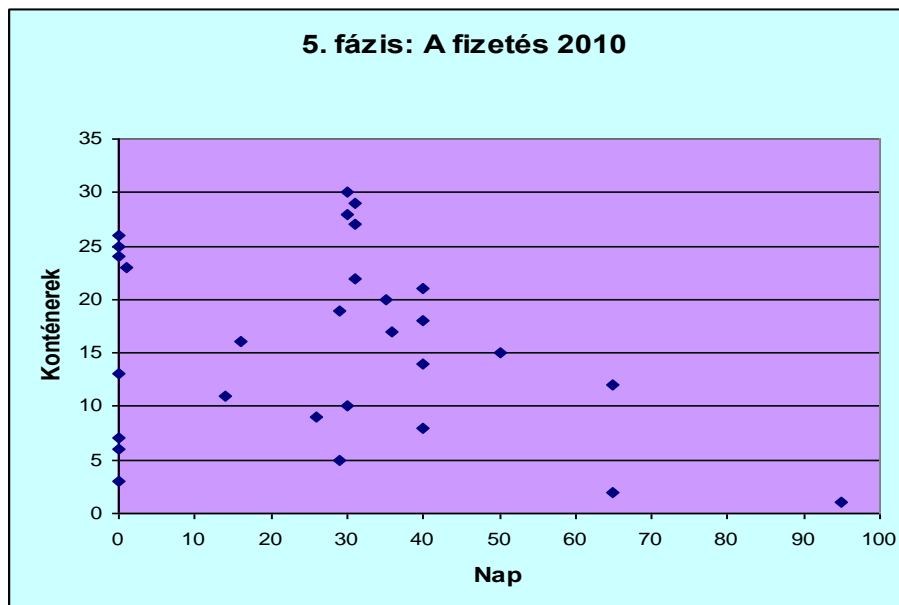
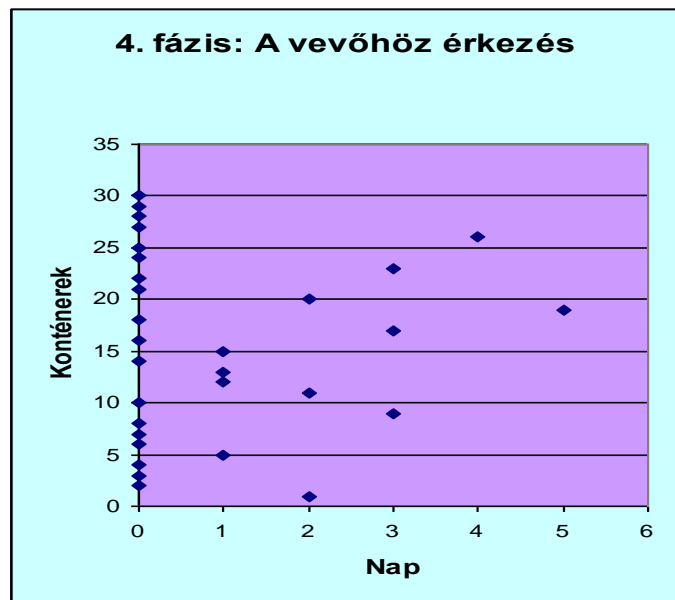
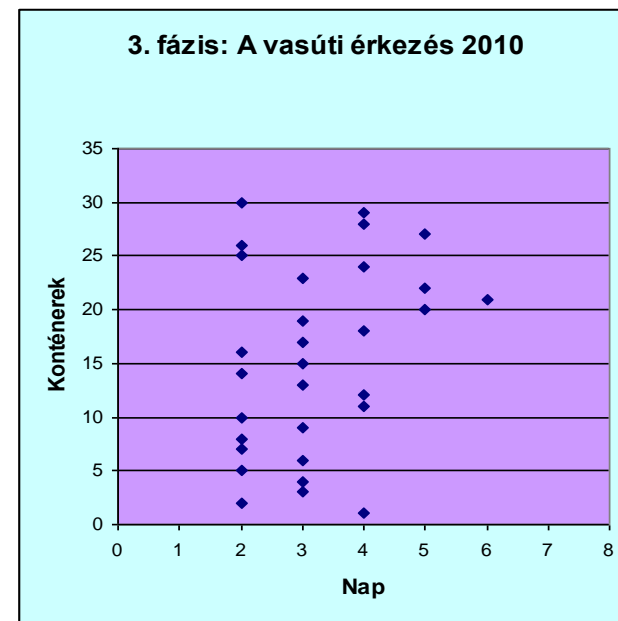
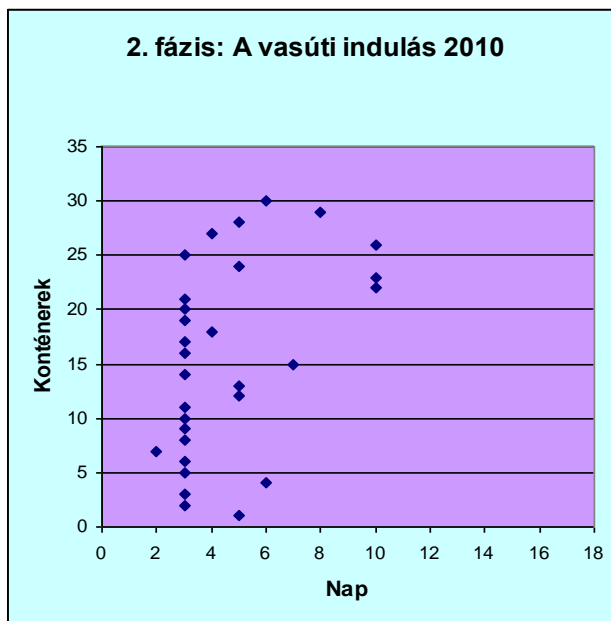
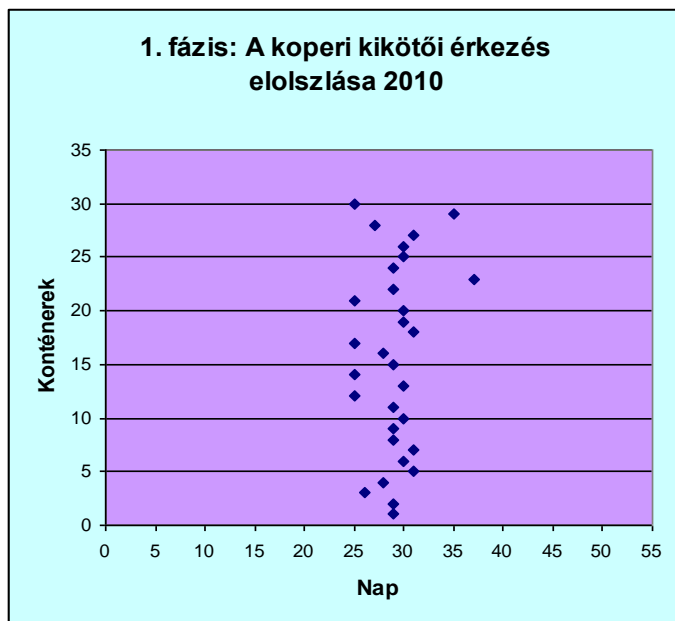
Az elsőben két év eredményeit hasonlítottam össze, a fenti ábrán is látható fázisok szerint értelmezve. Hozzávettem azonban egy 5. fázist is, a fizetést, mert érdekes azt is vizsgálni, hogy hogyan alakul a fizetési hajlandóság az ügyfeleink között, ugyanis volt már rá példa, hogy azért kellett egy ügyféllel megszakítani a kapcsolatot, mert nem volt hajlandó fizetni. A 2009-es eredmények még abból a korszakból származnak, amikor inkább Hamburg felé hozták a cégek az áruikat, mivel Koper akkor még nem volt annyira megbízható. A 2010-es adatok már gyakorlatilag a Koperre való szinte teljes átállás időszakát mutatják. A vizsgálathoz eloszlás függvényeket használtam és azt elemeztem, hogy az egyes szakaszoknak mekkora a szórása, azaz hány esetben térnek el az átlagtól. Úgy gondoltam, hogy ahol nagyobb a szórás, ott esetleg találtunk egy fejlesztendő területet, hiszen törekedni kellene arra, hogy szünterdően magas színvonalat nyújtsunk, mivel az egyes kilengésekkel, késésekkel ügyfeleket veszíthetünk. Az eloszlásfüggvények tehát 30 konténer esetében mutatják, hogy mekkora volt az egyes adatok szórása.

A második vizsgálatban pedig egy 6 hetes megfigyelési ciklusban probléma tüneteket gyűjtöttem, melyet aztán szétválogattam külső és belső problémákra. Itt most majd a külső folyamatokhoz kapcsolható részét fogom bemutatni és a már ismert fázisokhoz kötni. Lássuk akkor először az eloszlás függvényeket!

5. ábra: A folyamat alakulása 2009-ben



6. ábra: A folyamat alakulása 2010-ben



A következőkben vegyük akkor sorra, hogy mi is olvasható ki a grafikonokból! Az adatokat a fázisok, szakaszok mentén fogom elemezni úgy, hogy rögtön összehasonlítom a 2009-es és a 2010-es évet.

➤ **1. fázis: A koperi kikötőbe érkezés**

Ha megnézzük a 2009-es adatokat, akkor a láthatjuk, hogy nagy szórás van már rögtön az első fázisban, a kínai és a koperi kikötő között eltelt időben, ahol is az átlagos érték 33 nap. Értelemszerűen egy bizonyos érték, jelen esetben 27 nap alá nem mennek az adatok, hiszen van egy minimális idő, ami alatt a hajónak ide kell érnie Kínából. Látható azonban, hogy vannak kiugróan magas értékek, például egyszer előfordult egy 50 napos tengeri tranzitidő, de 42 napost többször is láthatunk. Ez az ügyfelek felé tarthatatlan. A mi szempontunkból ez a hajós társaság hibája. Hozzátenném, hogy ez a hajóstársaság egyike a legmegbízhatóbbaknak és a legdrágábbaknak. A késések több okból következhetnek be, például környezeti hatások, kedvezőtlen időjárási körülmények, tájfunok, vagy akár a most is éppen zajló észak-afrikai zavargások végett. Vannak azonban olyan esetek, amikor a hajós hibájából kevesebb feedert indítanak, vagy például átrakó ponton áll egy hetet a konténer, ez megengedhetetlen. Azért az is látható, hogy bár van egy-két kirívó eset, ami az átlagot fölfelé tolja el, de a legtöbb érkezés így is inkább a 28. nap környékére csoportosul, tehát ilyen értelemben átlagon alul marad. Azt a néhány esetet is valahogy azonban ki kellett iktatni.

Ugyanebben a fázisban a 2010-es adatokat vizsgálva azt láthatjuk, hogy már sokkal jobb a helyzet. Az átlag 29 napra csökkent és a szórás is kisebb lett. Ez annak köszönhető, hogy a koperi szerviz olcsósága miatt a cégek nagy többsége teljesen átállt erre a kikötőre, így a hajósok kénytelen voltak javítani ezt a szolgáltatást. A hajók rendszeresen és pontosan érkeztek. Mostanában sajnos ez a terület megint romló tendenciát mutat, de erről majd később szólok.

➤ **2. fázis: A vámkezelés**

A vasúti indulásokat vizsgálva érdekes dolgokra jöhetünk rá. Ebben a szakaszban történik meg ugye a vámkezelés és az esetleges vámszemle, tehát itt gyakorlatilag ennek a hosszát vizsgáljuk. 2009-ben az átlagos érték 4 nap volt ebben a fázisban, de megdöbbentő, hogy találunk több 16 – 18 napos adatot is. Ezt azt jelenti, hogy a konténer a kikötőbe érkezést követően több mint két hétig a kikötőben állt és „folyt” a

vámkezelése. Ennek több oka is lehet. Például, hogy nem kaptunk időben okmányokat az ügyféltől, de nálunk ez az esetek csak 1%-ban fordul elő. Sokkal inkább az volt a jellemző, hogy a megbízott vámügynökünk hanyagul végezte a munkáját. Hiába küldtük le előre a megbízást és a papírokat, csak a konténer beérkezése után kezdtek el azokkal foglalkozni, így az esetleges problémák is csak akkor derültek ki. A kapcsolattartás minősége kifogásolható volt, nem volt folyamatos az információáramlás. Látható azonban, hogy sok konténert sikerül 2-3 nap alatt levámkezelni, ez az a cél, aminek elérésére törekedni kellene.

Észrevehető, hogy 2010-ben itt is valamivel jobb lett a helyzet, hiszen bár az átlag a 4 napról 5 napra tolódott, a szórás itt is kisebb lett. A kirívó értékek is csökkentek és 10 napra estek, ami azt jelenti, hogy nem volt olyan konténer, amelyik 2 hétig állt volna a kikötőben vámkezelésre várva. A legtöbb konténert a 3. nap körül sikerült levámkezelni. Ez a javulás annak tudható be, hogy vámkezelő partnert váltottunk. Az új partner sokkal jobban tájékoztat minket, de ez a szakasz most, 2011-ben ismét hanyatlik, úgyhogy a cég éppen most is egy váltáson gondolkozik.

➤ **3. fázis: A vasúti szállítás**

A vasúti indulás és érkezés között eltelt időt vizsgáljuk ebben a szakaszban, tehát a vasúti partnerünk teljesítményét mérjük. 2009-ben az átlag 3 nap volt, főként a 2 és a 3 nap között elosztva. Egy-két esetben találhatunk itt is kirívó példákat, ilyen a 7 napig közlekedő konténer, ami a minőség fenntartása érdekében maximálisan elkerülendő a jövőben. Ez egyértelműen a vasúttársaság hibája. Sajnos összesen 3 vasúti szerviz van Koperből, melyeknek mindnek van rosszabb időszaka, úgyhogy folyamatosan játszani kell közöttük, hogy a konténerek ne késsenek.

A 2010-es adatokat nézve látható, hogy nem jól taktikáztunk, ugyanis leváltottuk a régi partnerünket egy olyanra, akivel már annak előtte dolgoztunk együtt, csak sorozatos hibázások miatt lecseréltük, de most sem teljesített jól, és azóta már nem is dolgozunk velük. Nagyon nagy erőfeszítéseket tettek azért, hogy velük dolgozzunk, mi végül adtunk nekik egy lehetőséget, de ez hiba volt. Ugyan az átlagos 3 napos érték nem változott, az adatok viszont a 3-4-5 nap felé tolódtak el, tehát több konténert hoztunk el 3 vagy több, mint 2 nap alatt.

➤ 4. fázis: A kiszállítás

A vevőhöz való érkezés esetében elvileg a közúti fuvarozó alvállalkozó teljesítményét vizsgálnánk, ez azonban nem így van. Az adatok ilyen mérési rendszerben nem értelmezhetők, hiszen mivel belföldi kiszállításról van szó, ezért napos késésekről nem beszélhetünk. Ezt úgy lenne érdemes esetleg vizsgálni, hogy órákban nézzük, de úgy is nehézkes, hiszen minden konténernek más a kiszállítási címe, s így az adatok nem lennének összehasonlíthatók. Hogy 2009-ben az adatok átlagos értéke 1 nap volt, illetve hogy sok esetben még a vasúti érkezés napján ki kellett szállítani a konténert, ez csak az ügyfelek igényeit tükrözi. A fuvarozóink jól dolgoznak, amelyek pedig nem, azokat már leváltottuk.

Ilyen formában a 2010-es adatok sem a mi vagy az alvállalkozóink rossz teljesítményét mutatják, csak az ügyfelek igényeit tükrözik. Ott is maradt az átlagos érték 1 nap, de nagyobb lett a szórás. Nagyon sok olyan ok lehet, amiért az ügyfél nem akarja azonnal a konténert. Lehet, hogy nem tud például rakodómunkásokat szervezni, stb. A fázis vizsgálata majd később nyer értelmet.

➤ 5. fázis: A fizetés

A fizetések teljesítése 2009-ben a 26 napos átlagos érték körül mozogtak. A szórás nem volt olyan nagy, mint később. Valójában a 0 napos fizetési határidők nagyban torzítják az adatokat. Azt kell látni azonban, hogy az összes cég maximum 20 napos késéssel, de teljesítette a számláikat. Sajnos a válság idejében ezzel is meg kell elégedni.

Más a helyzet 2010-ben, ahol ezek az adatok aggasztóvá váltak. Ugyan az átlagos érték csak 1 nappal nőtt, viszont előfordultak 65, 96 napos fizetések. Ez azért van, mert szereztünk egy jelentős partnert, aki rengeteg konténert hozat velünk, csak sajnos a fizetési morálja hagy némi kívánnivalót maga után. Ennek a cégnek az utóbbi időben már komolyabb problémái is vannak, úgyhogy lehet, hogy meg kell szakítani az együttműködést, ami komoly gond lenne a cég számára, mert az import forgalom ötödét ők hozzák.

A következő táblázatban pedig, mint ahogy már említettem a 6 hetes megfigyelési ciklusban gyűjtöttem a probléma tüneteket. Itt most csak a külső szereplőkhöz köthető problémákat jelenítem meg. A problémákat a már ismert fázisokhoz kötöm, ezzel egy új gondolatot indítva, hiszen amely fázisban a legtöbb problémát tudom

felsorolni, azzal valószínűleg foglalkozni kell majd. Mindegyik problémáról megállapítom továbbá, hogy mely szereplőhöz köthető.

Mely fázishoz köthető	Mely szereplőhöz köthető	Külső okokból felmerült probléma
1. fázis	Vevő	A vevő nem fizet az eladónak időben, ezért később adják fel az árut
2. fázis	Vámügynök	Hosszan tartó vámkezelés, nincs információ 4 napig
	Vámügynök	A vámügynök nincs az irodában, nem válaszol a levelekre, telefonokra, ezért nem tudunk vele időben fontos információkat közölni
	Vám	Most épp más a koperi vámhivatalnok, és kér egy olyan igazolást, amit eddig soha nem kellett benyújtani
	Vasút	A vasút koperi ügynökét félreinformálták, azt hitték töröltünk egy könyvelést, ezért majdnem lemaradtunk a vonatról.
	Vevő	Rossz előzetes információkat kapunk a címezettől
	Vevő	Az ügyfelek nem küldik el időben a BL-t, mert nem fizetnek az eladóknak és nem kapják meg ők sem, ezért demurrage merül fel és késik a szállítás.
	Vis major, Vasút	Tájfűn miatt egy hajó késett és együtt érkezett a következővel, ami káoszt eredményezett, torlódás volt a vasútnál és össze vissza kellett módosítani a kamionos és a vasúti könyveléseket és a végén már olyan konténeret is töröltek vasútról, amit nem akartunk.
Vis major	Koperben sztrájk van, a vám nem hajlandó dolgozni	
3. fázis	Vis major	Vörösiszap katasztrófa → vonatok elterelő útvonalon jönnek (2 nap késés)
	Vasút	Vasúti torlódás miatt több konténer érkezik egyszerre és az alvállalkozóink éppen fuvarban vannak, ezért 4 napig áll BILK-en a konténeret és fekbér köteles lesz.
4. fázis	Fuvarozó	100 EUR-val olcsóbb szlovén fuvarozót bízunk meg a közúti lehozattal, aki nem bizonyult megbízhatónak, nem mond igazat, nem ért oda időben.
	Fuvarozó	Sok esetben nincs szabad fuvaros, aki kiszállíthatná a konténeret.
	Hajós	Mi lejelentjük az üres konténeret, de a hajós valamit elront, ezért nem tudjuk leadni az üres konténeret, és detention merül fel rá
	BILK	A BILK-en lassan érkeztetik a konténereket, ezért késnek a kiszállítások.
	BILK	BILK-en elromlik a kalmáros autó, ezért nem tudják emelni a konténereket.
	Vis major	Közúti dugó kialakulása miatt késünk a kiszállítással.
5. fázis	Vevő	A vevő folyamatosan új fizetési ütemezést ígér, amit nem tar be, ezért a többi konténerét vissza kell tartanunk.

Eredmény: 18 felsorolt problémából:

Vevő: 4 (nem befolyásolható)
Vám: 1 (nem befolyásolható)
Vámügynök: 2 (leváltható)
Vasút: 3 (leváltható)
Hajóstársaság: 1 (leváltható)
Vis major: 4 (nem befolyásolható)
BILK: 2 (nem befolyásolható)
Fuvarozó: 2 (leváltható)

A fenti táblázatból is jól látható, hogy szinte nincs olyan partner, akivel időnként ne lenne probléma, de vannak olyan esetek, amikor az ügyfél hibájából késik a szállítás. Ezt az ügyfél nyilván nem róhatja fel nekünk. Ebből a táblázatból is jól kitűnik azonban, hogy a legtöbb probléma a 2. fázisban jelentkezik, vagyis azon időpontok között, mikor már megérkezett a konténer a koperi kikötőbe, de még nem indult el onnan a vasúttal. Ebben a szakaszban három ponthoz nem tudunk hozzájárulni. Nem tudjuk befolyásolni a vevő fizetését, a koperi vámhivatalt, mert vele semmilyen összeköttetésünk nincs, hiszen ez egy állami szerv, illetve nem tudjuk kivédeni a vis major helyzeteket sem. Egyértelműen kiderül tehát, hogy itt a kulcsszereplő csakis a koperi vámügynök személye lehet, akit feltétlenül jól kell megválasztanunk.

A fenti táblázat alapján kulcsszereplőnek bizonyul még a vasúttársaság is. A következőkben vegyük sorra, hogy pontosan mely szereplőket is érdemes körültekintően megválasztani, illetve, hogy milyen kritériumok alapján érdemes azt megtenni.

3.3.1 A piaci partnerek

A korábbi ábrán felsorolt partnerek közül található számos leváltható, azaz a velük való kapcsolat piaci alapon működik. Nem sorolható ide a koperi vámhivatal és a budapesti vasúti terminál, a BILK.

A piaci partnereink tehát a hajóstársaság, a speditőr ügynök (ebben a probléma táblázatban most nem jelent meg), a vámügynök, a vasúttársaság és a közúti alvállalkozók. A következőkben megfogalmazom, hogy a cégnek milyen elvárásai vannak az egyes szereplőkkel szemben, és a jelenlegi partnereinkre rögtön osztályozom is őket egy 5-ös skálán, ahol 5: a rendkívül jól teljesíti az elvárásokat, és 1: nem teljesíti

az elvárásokat. A fenti problémagyűjtés után már könnyedén tudjuk őket osztályozni, végérvényesen megjelölve azokat a partnereket, akiknek leváltásán vagy javítását el kell gondolkozni. Természetesen az elvárások legnagyobb része a vevői igényekből eredeztethető.

A hajóstársasággal szembeni kritériumok fontossági sorrendben a következők:

Kritérium	Jegy
1. Jásson hajóival az általunk leggyakrabban használt kikötőkbe	5
2. A megadott tranzitidőket 95%-ban tartsa	5
3. Legyen magyarországi depója, ahova le lehet adni az üres konténert	5
4. A díjaik legyenek piacképesek és kövessék a piaci trendeket	3
5. Legyen jó kapcsolat a speditőr és a hajós bonyolítói és a vezetői között	5
6. Legyen jó és gördülékeny kapcsolat a hajósnak saját ügynökeivel, bármilyen kérés esetén az intézkedés, könyvelés zökkenőmentesen történjen	4
7. Problémák esetén hajlandóak legyenek alternatív megoldásokban partnernek lenni	4
8. Előny, ha van magyar irodája	5

Össességében ez a prémium hajós, amit használunk jelenleg 90 %-osan teljesít.

A speditőr ügynökkel szembeni elvárások:

Kritérium	Jegy
1. Folyamatos tájékoztatás, gyors ügyintézés	5
2. Az angol nyelv jó ismerete (legalább írásban, ugyanis a kínaiaknál sokszor szembesültünk azzal, hogy azok is nehezen beszélnek az angol nyelvet, akik nemzetközi szállítmányozásban dolgoznak)	4
3. Legyenek kiterjedt kapcsolatai, partnerhálózat tagja legyen	5
4. Az adódó problémák esetén jó reagáló képesség	5
5. Különleges kérések teljesítése	5

Össességében a speditőr partnerünk: 96%-osan teljesít

A vasúttársasággal kapcsolatos elvárások:

Kritérium	Jegy
1. Legyen szervezve a megadott viszonylatra	5
2. Legyen elég induló vonata Koperből, hetente legalább 3	4
3. Az indulás előtt minél később kelljen Koperben felszabadítani a konténert	3
4. Legyen jó kapcsolat a vasút kinti operátora és a mi vámügynökünk között	5
5. Legyen jó kapcsolat a magyar és a koperi operátor között	5
6. Legyen jó kapcsolat a magyar operátor és a speditőr között	5
7. Legyen minél rövidebb tranzitideje	5
8. Csak meghatározott útvonalon jöhet (Hódos felé, mert Gyékényes felé mindig megsejmlézik a játékkal rakott konténereket, a mi cégeink fele pedig játékokat importál. A szemle következtében sokat állhat Gyékényesen a konténer, mely megint időbeli csúszást eredményez.)	5
9. A késések és lemaradások minimálisak legyenek	4
10. Ne legyen túl bonyolult a dokumentáció	4
11. Az érkeztetéseket gyorsan hajtsák végre	4
12. A díjak ne legyen a többiekhez képest túl magasak	5

Összességében a jelenlegi partnerünk 90%-osan teljesít.

A vámügynökkel szembeni elvárások:

Kritérium	Jegy
1. Hajtsa végre gyorsan a vámkezelést	3
2. Dolgozzon előre, a papírokat, amiket előre leküldünk neki, ő is nézze át előre, és ha valami hiányosságot lát, akkor még a konténer Koperbe érkezése előtt derüljön az ki	4
3. Folyamatosan kommunikáljon a speditőrrel, válaszoljon az e-mailekre, telefonokra	3
4. Legyen rugalmas, ha kell, járjon utána a kikötőben a dolgoknak	5
5. Legyen jó kapcsolata a vámmal és a kinti illetékesekkel	5

6. Legyen tájékozott a vámtörvényeket illetően	5
7. A díjai közelítsenek az átlaghoz	5

Összességében a vámügynökünk 86%-osan teljesít. Tudni kell azonban, hogy a szlovén vámtörvények nemrég változtak és nagyon bonyolulttá vált néhány ponton a vámkezelés, régebben, 2010 vége felé ez az érték akár 99 % is lehetett. Gondolkozunk a partner leváltásán, mert sokszoros figyelmeztetés után még mindig nehézkes a vámkezelés, csak nagyon nehéz ez, hiszen már minden ügyfelünk sajátosságait ismeri és tudjuk, hogy ha adottak a feltételek ezt a feladatot ő sokkal gyorsabban is el tudja végezni.

A közúti alvállalkozóval szembeni elvárások:

Kritérium	Jegy
1. Olcsó díjai legyenek	5
2. Pontos, megbízható sofőrökkel rendelkezzenek, pontosan érkezzenek a címre	5
3. Folyamatosan tájékoztassanak	5
4. Minimalizálják a késéseket	5
5. Álljon rendelkezésre, amikor szükségünk van rá	4

Összességében a jelenlegi két leggyakrabban használt közúti partnerünk 96%-osan teljesít. A múltban voltak olyanok, akiknél ez az eredmény nagy gyenge lett volna, ezért hosszas próbálkozások után leváltunk róluk.

3.3.2 Az állandó partnerek

A partnereink közül kettő olyan, amit nem lehet leváltani. Az egyik a szlovén vámhivatal. Az ő teljesítményükre semmilyen ráhatásunk nincsen. Nem állunk velük közvetlen kapcsolatban, csak a vámügynökön keresztül jutunk el hozzájuk és állami szerverről lévén szó egy elég bürokratikus és autonóm szervezetről beszélünk. Az egyetlen megoldást abban látom, hogy az ebben az esetben kulcsszereplő vámügynökök közül olyat válasszunk, akinek jó kapcsolatai vannak a vámhivatalnokokkal. Ezen

szereplő teljesítményét tehát csak személyes kapcsolatok útján lehet javítani, hiszen vannak olyan helyzetek, amikor egy ismerősnek hamarabb elintéződik valamit és így gyorsabban halad az ügymenet. A jelenlegi vámügynök ennek a kritériumnak, mint ahogy fent is látható kiválóan megfelel, ezért sem akarunk egy könnyen megválni tőle.

A másik állandó partnerünk a budapesti BILK kombi terminál. Ez egy olyan logisztikai központ Magyarországon, amit nem lehet megkerülni, a legtöbb vasúttársaságnak ide futnak be a vonatai. Itt talán még a jó kapcsolatok sem segítenek annyira. Ott a belső folyamatokat kellene újragondolni, mert néha, torlódás esetén beletelik egy napba is akár, hogy a már megérkezett konténerrel feldolgozás után értesítőt kapjunk, anélkül pedig ugye nem vehetjük fel és szállíthatjuk ki azt. A jó kapcsolat azonban bizonyos esetekben, például számlareklamáció esetén előnyünkre válhat, hiszen egy kedvelt ügyfélnek mindenki szívesebben tesz engedményeket.

3.3.3 Megoldási javaslatok a külső folyamatok fejlesztésére

Ahogy a fentiekből is kiderül tehát, hogy vannak olyan kritériumok, amelyeket a partnereknek teljesíteni kell. Ha ezt az osztályozási rendszert mindig elvégezné a cég egy új partner választásakor, akkor talán minimalizálni lehetne a tévedéseket. A baj csak az, hogy a kérdések nagy százaléka olyan, amire csak akkor tudunk válaszolni, amikor már tartósan együtt dolgozunk egy céggel, hiszen csak egy idő után derül ki, hogy a konténereink hány százaléka késik, illetve, hogy azok a késések milyen hibákból kifolyólag következtek be. Nehezíti továbbá a helyzetet, hogy a szállítmányozásban rengetegszer fordul elő az ügyfelek félrevezetése annak érdekében, hogy a szereplő megóvja saját renoméjét. Gondolok itt például arra, hogy ha a hajóstársaság elrontott valamit és késik a kikötőbe érkezés, akkor valamilyen időjárási körülményre fogja a késést, tehát hátrítja a felelősséget. Éppen ezért is nagyon nehéz elkülöníteni, hogy mikor hibáznak valóban a szereplők és mikor rajtuk kívül eső okokból teljesül rosszul a szállítás. A tapasztalt szállítmányozó azonban ezeket meg kell, hogy tudja állapítani.

Ettől eltekintve a vizsgálataimból is kiderült, hogy a legsürgősebben javítandó szereplők a vámügynök (86 %-os teljesítmény) és a vasút (90%-os teljesítmény), a hajóstársasághoz talán nem érdemes hozzányúlni, mert tényleg ők a legjobbak ma a cég vezetői által ismert hajóstársaságok közül. Az ő leváltásukon akkor kellene gondolkozni, ha a teljesítményük romló tendenciát mutatna.

A vasút esetében is különleges a helyzet, hiszen 3 vasúttársaság közül lehet ma választani (legalábbis mi ennyiről tudunk). Érdemes lenne azonban erről a cég vezetésének meggyőződni. Az azonban biztos, hogy ebből a 3-ból 2 olyan, akinél jobbat nem találhatunk. Azt javasolnám a cégnek, hogy felváltva használják őket, ezzel is minimalizálva azt, hogy ha az egyik vasút valamit hibázik, akkor is legyenek olyan konténerek, amiket ez a késés nem fog érinteni. Ha elosztják a mennyiségeket a vasúttársaságok között, akkor véleményem szerint kevesebb késésre lehet számítani. A kapcsolattartókkal való jó kapcsolat kialakítása és megtartása pedig elengedhetetlenül szükséges.

A vámügynök az egyetlen olyan szereplő, akinek leváltásán tényleg érdemes elgondolkozni. 86%-os teljesítménye és az eloszlásfüggvényen látható nagy szórás arra enged következtetni, hogy ez a minőség tartósan leromlott. Meg kell fontolni azonban, hogy a jelenlegi partnerünknek kiváló kapcsolatai vannak a vasutak kinti operátoraival, akivel alap esetben nem is kellene, hogy kapcsolatban legyen, illetve a vámmal is gördülékenyen tudnak együttműködni. Mivel azonban vannak vámügynökök, akiket sosem próbáltunk, de jókat hallottunk róluk, ezért nem tudhatjuk, hogy ők tudják-e teljesíteni ezeket a kritériumokat, összességében azonban én mégis a vámügynök leváltását javaslom, mert a cégnek ennél jobb teljesítményre van szüksége ahhoz, hogy meg tudja tartani ebben a hatalmas versenyben ügyfeleit.

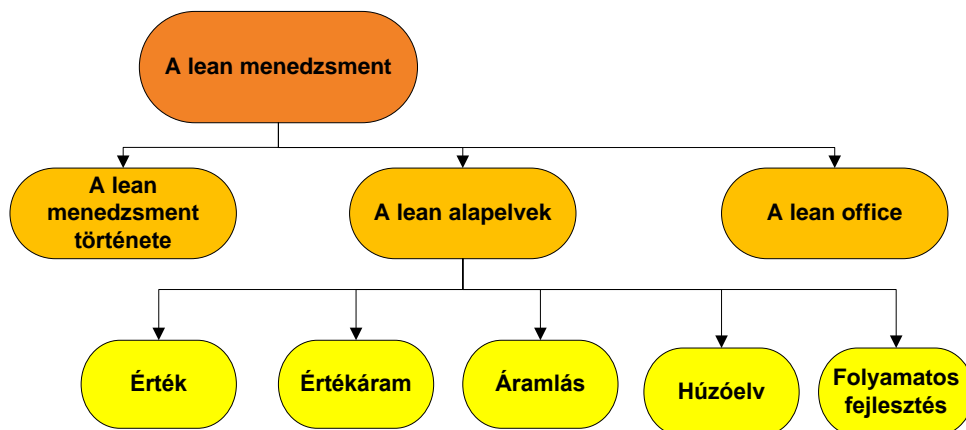
4. Belső folyamatok

Ahhoz, hogy javítani tudjuk a szolgáltatást, nem elég a külső szereplőket vizsgálni, hanem ki kell térni a cég belső irodai folyamataira is, hiszen ebben is akadhat fejlesztési lehetőség. A fejezetet ismét az elméleti háttérrel, jelen esetben a lean menedzsment irodalmával kezdem, majd elemzem a jelenlegi valós belső irodai folyamatokat, ezután pedig ismét bemutatom a problémagyűjtésem eredményeit és javaslatot fogok tenni azok kiküszöbölésére.

4.1 Elméleti háttér – Lean menedzsment

A belső folyamatok fejlesztéséhez a lean menedzsment technikát hívtam segítségül. Először feldolgoztam a lean menedzsmenthez kapcsolódó irodalmat. A lean irodalmon belül ejtek pár szót a lean történetéről, kialakulásáról, majd a lean alapelveket fogom részletezni, később pedig a lean office irodalomhoz fordulok, hiszen a belső folyamatok fejlesztéséhez a lean office elengedhetetlenül szükséges. A fejezet logikai menetét a következő ábra szemlélteti:

7. ábra: A lean menedzsment irodalmi háttérének gondolatmenete



Forrás: Saját forrás

4.3.1. A lean menedzsment története⁸

A lean menedzsment néhány évtizeddel ezelőtt radikális újszerűségével robbant be a termelés- és szolgáltatás menedzsmentbe, de azóta már egy széles körben ismert és használt menedzsment irányzat lett.

A lean, mint vállalatirányítási, működtetési modell megalkotásához több ember munkássága volt szükséges. Kialakulásában a Tojoda-család és Taichi Ohno játszott igen fontos szerepet, de a lean – anélkül, hogy a korai időkben így nevezték volna – már az emberiség történetének korai szakaszában ismert lehetett. Az első dokumentált leanhez hasonló elven működő gyár a velencei Arzenálban működött az 1500-as években, ahol a folyamatos anyagáramlás elvét alkalmazva, rekordidő alatt voltak képesek egy gályát felépíteni. Az 1700-as években megkezdődött a fegyverek és alkatrészeik tömeggyártása, megkönnyítve a katonák dolgát a harctéren. James Watt 1769-ben az alacsonynyomású gőzgépének szabadalmaztatásával, a történelem addigi legnagyobb ipari átalakulását váltotta ki. Azt, hogy az előrehaladott gépesítés az ipari termelés területén új vállalati kultúrát követel meg, kezdetben csak kevés vállalkozó ismerte fel. Európában a modern üzemi irányítás szükségességére alig figyeltek.

Az 1800-as évek második felétől a veszteségmentes és minél hatékonyabb gyártási módszerek alkalmazása a civil iparban is tért hódított, főleg Henry Ford munkássága révén. Az általa alapított Ford gyárban már a 20. század legelején futószalagos gyártást alkalmaztak. Ezekben az időkben kezdtek el közgazdászok, üzemszervezők, pszichológusok is a munka hatékonyságával foglalkozni, köztük Frank (1868 - 1924) és Lilian Gilbreth (1878 – 1972), akik a mozdulatok elemzését, illetve az optimális munkamódszert, és ezzel együtt az optimális munkahely elrendezést tették kutatásuk tárgyává. Kutatásaik középpontjában az "elfáradásmentesen végezhető" munka állt. Ugyanebben az időben mások elméleti módszereket állítottak fel, így Lawrence D. Miles (1904-1985) az értékelemzés módszerét dolgozta ki, Vilfredo Pareto (1848-1923) megalkotta a Pareto-elvet, Henry Gantt (1861-1919) a Gantt-diagramot és főleg Frederick Winslow Taylor (1856-1915), akinek a tudományos irányítás elvét köszönhetjük.

⁸ Forrás: <http://www.leancenter.hu/lean-cikk/az-mtm-tortenete.html>

Taylor 1901-től kimondottan a munkaszervezés kutatása felé fordult. *A tudományos irányítás alapelvei* című könyvében többek között lerakta a standard munka alapjait, kijelentette, hogy a vezetőknek elsődleges feladata a munkatársak támogatása, hogy munkájukat sikeresen végezhessék. Felismerte az optimalizált munkamódszerek jelentőségét és az időtanulmányok szükségességét. Mérések sokaságával próbált a pontosan meghatározott munkafolyamatokhoz objektív elkészítési időkkal szolgálni. Ezek a menedzsment elméletek nagyban hozzájárultak a hatékonyság növeléséhez, mely a lean menedzsment fő célja is.

A lean – bár nem ezen a néven ismerték – Japánban vált meghatározó módszerré, filozófiává, mivel a 90-es években japán cégek, elsősorban a Toyota alkalmazta és dolgozta ki részleteiben. Sokan emiatt távol-keleti filozófiának tartják.

Shigeo Shingo volt az, aki a poka-yoke⁹ és a SMED¹⁰ módszereket kifejlesztette. A róla elnevezett díjat olyan vállalatok kapják, amelyek kiváló eredményeket értek el a lean, a hatékony és sikeres működés területén. W. Edwards Deming a PDCA¹¹-ciklus, a 14 pont és a 7 halálos szervezeti betegség (Seven Deadly Diseases) megalkotója. Az USA Hadügyminisztériumának kérésére 1947-ben Japánba ment, hogy ott a háború utáni újjáépítésben segítsen. Hatása a 2. világháború utáni japán iparra meghatározó volt. Maga a lean, mint elnevezés először John Krafcik 1988 őszén írt cikkében bukkan fel, majd James Womack, Daniel Jones és Daniel Roos híres könyvében, a *The Machine That Changed the World*-ben határozták meg pontosan a mibenlétét.

A könyv, 1990-es megjelenése után elterjedt a világban és ma már a lean menedzsment számos országban ismert és alkalmazott módszerré vált. A legtöbb vállalatnál azonban nem sikerül elsősorban lean szervezetet alkotni, sőt, mint később láthatjuk, talán sosem mondhatjuk egy vállalatra azt, hogy teljesen lean. A folyamatos fejlesztés segítségével azonban mindig törekedni lehet rá.

⁹ A poka-yoke egy japán kifejezés, jelentése hibaelkerülés. Az elnevezés egy módszert takar, amely a lean vállalat-szervezési filozófia egyik eleme, a hibák elkerülésének módszere a termék vagy a folyamat kialakításának, befolyásolásának segítségével.

¹⁰ Single-Minute Exchange of Die (SMED). Jelentése: gyors átállítás. Egy olyan lean termelési módszer, amely segít a termelés során létrejövő veszteségek csökkentésében. Hatékonyá és gyorsá teszi az átállást az egyik termék termeléséről a másikra.

¹¹ Plan, Do, Check, Action

4.3.2. A lean alapelvek

A lean menedzsment célja a pazarlás teljes kiküszöbölése. A japán nyelvben a pazarlást a „muda” szó jelenti. Aki a lean menedzsmenttel foglalkozik, annak ismernie kell a „mudát”, hiszen ez testesítheti meg az „ellenséget” a lean szervezetben. A muda tágabb értelemben minden olyan emberi tevékenységet jelent, ami erőforrást használ fel, de nem teremt értéket. Ilyenek például a javítást igénylő hibák, a szükségtelen feldolgozási lépések, az áruk céltalan mozgatása, illetve a felesleges várakozási idők, stb.. Ha felszámoljuk a mudákat, akkor a folyamataink gyorsabbak és megbízhatóbbak lesznek, jobb minőséget eredményeznek, de mindenekelőtt költséghatékonyabbá válnak. Mára már sikerült azonosítani azt az 5 fő alapelvet, melyeken lépésről lépésre végighaladva lean vállalatot hozhatunk létre. A következőkben lássuk akkor az 5 alapelvet részletesebben.

➤ Az érték

Hogy mi számít értéknek, azt csak a végfelhasználó döntheti el. Értékről egyébként csak akkor van értelme beszélni, ha az adott áru vagy szolgáltatás az adott áron és időpontban kielégíti a vevő igényeit. Az értéket a gyártó teremti, viszont hogy mi az érték pontosan és mi nem, azt sok esetben nagyon nehéz megállapítani. A vevők gyakran nem tudják értékelni azt, amit a vállalat értéknek szán. Az értéket tudatosan kell meghatározni, legtöbbször a vevővel való párbeszéd után az általa meghatározott értéket le kell fordítani egy meghatározott áron meghatározott képességeket kínáló termékre. A vevői igény alapján minden esetben azonosíthatók az igényt kielégítő értékteremtő lépések, amit a lean menedzsmentben értékáramnak nevezünk. Ezek a lépések determinálják, hogy melyek azok a tevékenységek, melyek feleslegesek, melyekért a vevő nem hajlandó fizetni, azaz mi a „muda”. Értéket teremtünk akkor is, ha megszüntetjük a belső pazarlásokat, ekkor javul a minőség és csökken az átfutási idő, de az is értékteremtésként értelmezhető, ha a vevőnek tetsző irányba fejlesztjük a terméket, például rövidebb szállítási ciklust hozunk létre, stb.

A vizsgált cég esetében és az általa végzett szállítmányozási tevékenységben az érték a pontos tranzitidő, a korrekt tájékoztatás, pontos szállítás, a késés mindennemű elkerülése. Érték továbbá a kapcsolattartó hatékonysága, hiszen annak bármilyen figyelmetlenségének eredményeképpen bekövetkező hibáért nem hajlandók fizetni.

➤ **Az értékáram**

Az értékáram mindazon meghatározott cselekvések sorozata, amelyeket egy termék vagy szolgáltatás előállítása megkövetel, azaz azon folyamatokat takarja, amely során a termék az ötlettől eljut a késztermékig. Az értékáram elemzése során a tevékenységek három fajtája azonosítható:

- 1.) **Értékteremtő tevékenységek:** ezek a tevékenységek közvetlenül hozzájárulnak a késztermék előállításához és annak minőségéhez, ilyen például a szállítmányozásban a pontos és aktuális információ közlése, a megfelelő tájékoztatás.
- 2.) **Szükséges, de nem értékteremtő tevékenységek:** ezek azok a tevékenységek, melyek nem hoznak létre értéket, tehát a vevő nem hajlandó fizetni érte, de az adott technológiai feltételek mellett például elkerülhetetlen. A szállítmányozás esetében ilyen lehet például a dokumentumok kezelésével, scannelésével, vizsgálatával eltöltött idő.
- 3.) **Értéket nem teremtő tevékenységek – pazarlások:** A pazarlásoknak 7 fajtáját ismerjük, melyről a szállítmányozásra vonatkoztatva majd később olvashatnak. Mégis érdemes azonban itt is felsorolni a pazarlások típusait. Ide sorolhatjuk a túltermelést, amikor a szükségesnél több terméket gyártunk, vagy több információt szolgáltatunk. Pazarlás továbbá a várakozás, amikor akár egy termékre, vagy egy információra várakozunk, aztán ide sorolható a szállítás, amikor anyagokat, alkatrészeket, vagy éppen irodai felszereléseket szállítanak, s addig is áll a folyamat. A következő a túlmunkálás, amikor többször ismételnünk egy részfolyamatot, mint ahányszor feltétlenül szükséges lenne. Aztán pazarlás még a készletezés, amit azért halmozunk fel, mert éppen nem tudjuk felhasználni, de már megvettük, vagy ilyenek a befejezetlen projektek is. Aztán következnek a felesleges mozdulatok, a felesleges keresés, sajátos tárolási, jelölési rendszer, amit aztán helyettesítés esetén a kollégának meg kell fejteni. És végül pazarlás még a hibák vétése, azaz, amikor nem megfelelő terméket, vagy információt nyújtunk.

Az értékáram vizsgálatokor egyértelműen a legfontosabb cél az értéket nem teremtő folyamatokat megszüntetni, de ha lehetséges, akkor a technológiát is olyan szintre érdemes fejleszteni, ahol a szükséges, de nem értékteremtő folyamatokat is redukálni lehet. Az értékteremtő tevékenységek nyújtása során pedig az erőforrások

optimalizálására kell törekedni. Érdekes adat, hogy általában a tevékenységek 60 %-a pazarlás.

➤ Áramlás

Most már túl vagyunk az érték és az értékáram meghatározásán, s elméletileg megszüntettük a pazarlással járó eljárásokat, lépéseket. Ahhoz azonban, hogy hatékony folyamatot tudhassunk magunkénak, a megmaradt értékteremtő lépéseket úgy kell egymás után szervezni, hogy a termék, szolgáltatás folyamatosan „végigáramolhasson” rajtuk. Ahhoz, hogy ezt a lépést végrehajtsuk, sokszor fel kell nyitni a szemünket, hiszen már rendelkezünk valamilyen logikai csoportosítással a fejünkben a folyamatokat illetően és sok esetben ezt teljesen át kell formálni. Néha el kell felejteni a funkcionális területekben és az osztályokban való gondolkozást. Sokszor nem az a célravezető, hogy a hasonló tevékenységi típusokat egymás mellé helyezzük, hanem inkább azt kell szem előtt tartani, hogy melyek az időben egymást követő folyamatok. Ezzel a szemlélettel el lehet kerülni a felesleges várakozási időket. Esetünkben ez jól működik, hiszen a háromfős import osztály egymás mellett és egymással szemben ül, így gyakorlatilag felállás nélkül oda tudunk adni egymásnak dokumentumokat, információkat tudunk közölni.

Az értékáramban a következő lépések egymás utáni végrehajtásával érhetjük el a folyamatos áramlást:

- 1.) Kiválasztani az értékáramot, amiben szeretnénk megvalósítani az áramlást.
Általában érdemes a legfontosabb belső vevőt kiszolgáló, vagy a leggyakrabban előforduló folyamattal kezdeni.
- 2.) Ha kiválasztottuk az értékáramot, akkor az áramlás útjában álló valamennyi akadályt meg kell szüntetni. Itt nem csak a pazarlások megszüntetéséről van szó, hanem lehet ez például egy gép limitált kapacitása, vagy akár a már említett szervezeti és felelősségi határok felborítása.
- 3.) Ezek után pedig az áramlást támogatnunk kell lean eszközökkel. Ilyen például egy gép átállási idejének csökkentése.

Az ideális lean áramlás a folyamatos áramlást, vagyis az egy darabos sorozatnagyság. Nálunk ez az egy konténerhez tartozó köntösben nyilvánul meg, ami ha kell, könnyedén áramolhat a rendszerben, hiszen a köntösben minden, az adott konténerhez tartozó szükséges dokumentum benne van.

➤ **Húzásos rendszer**

Amikor egy szervezetben átállunk az áramlás fent leírt megvalósítására, akkor hirtelen nagyon lecsökken a termék/szolgáltatás előállításához vagy akár a részfolyamatok elvégzéséhez szükséges idő. Ekkor kell ráirányítani a figyelmünket a következő pontra, hogy ne kezdjünk el hatalmas mennyiségeket gyártani, csak mert most fele annyi idő alatt képesek vagyunk rá, hanem folyamatosan figyelni kell a vevői igényeket és a gyártási tervet ahhoz kell igazítani. Csak azt és annyit kell termelni, amit és amennyit a vevő megrendel. Szemléltetve az elnevezést a vevő húzza (pull) a terméket a vállalattól, ahelyett, hogy a cég próbálná meg tolni (push) a termékeit a vevő felé. Ennek hatására a vevők igénye stabilabbá válhat. Talán ez is az egyik nagy különbség a termékek és a szolgáltatások között, hiszen mivel a szolgáltatás nyújtásához mindig kell a fogyasztói kezdeményezés, ezért itt mindig a pull eset fog megvalósulni.

A fent leírt folyamat egyik nagy előnye, hogy a készletek teljesen megszűnnek, ami rendkívül sokat takarít meg a cégnek. Hogy a vevőnek ténylegesen mennyit kell várni a termék kézhez vételéig, az az egymás utáni folyamatok összehangolásán múlik. A lean szemlélet szerint egyetlen termék előállítása vagy szolgáltatás nyújtása sem kezdődhet meg vevői igény nélkül. A húzóelv a folyamatok szintjén a JIT (Just In Time) rendszer megvalósulását jelenti. Ez azt jelenti, hogy a terméket csak akkor, ott, olyan mennyiségben kell rendelkezésre bocsátani, amikor, ahol és amennyire abból szükség van, hiszen ha például a kelletténél hamarabb elkészülünk, akkor készletek keletkeznek, ha viszont késünk, akkor a vevőnek várakoznia kell, ami szintén ellenkezik a lean filozófiával. A JIT-ben túltermelésre, illetve selejt gyártására és annak cseréjére sincsen mód.

A szolgáltatások esetében ezen húzóelv megvalósításához nem kell erőfeszítés, hiszen már eleve így működik. A legtöbb szolgáltatás alapjellemzője közé tartozik, hogy a vevőnek jelen kell lennie a szolgáltatás nyújtása közben. A szállítmányozási szolgáltatás speciális, mert fizikailag ugyan nem, de cselekvési szinten mégis a vevőnek kell megindítania a folyamatot azzal, hogy megbízza a speditőr céget, vagy benyújtja a B/L-t. (Később majd világossá válik, hogy ez mit is jelent.) Miután a vevő elindítja a folyamatot, menet közben már nem vesz abban részt, csak akkor, amikor valamilyen többlet információra van szükségünk, illetve a folyamat végén kapcsolódik újra be, amikor le kell egyeztetni a kiszállítás pontos helyét és időpontját.

Érdekes jelenség, hogy ha tényleg átállunk az áramlásos folyamatokra, akkor egyetlen állomás problémája, leállása, kihat az összes többi állomásra. Ez majd a szállítmányozásban nagyon jól látszani fog, hiszen ott is csak lineárisan, szigorúan egymás után következhetnek a folyamatok, és ha valamelyikben közülük késés áll be, akkor már egész folyamat késik.

➤ **Folyamatos fejlesztés**

A folyamatos fejlesztés, japánul „kaizen” nem jelent mást, mint még kevesebbel még többet nyújtani. Miután az előbb leírt négy lépést véghezvittük, hamar rájöhettünk, hogy ez egy soha véget nem érő folyamat. Mindig lehet olyan új területeket találni, ahol el kell még a fejlesztés, ahol lehet még tökéletesíteni. Ez azért lehet, mert az első négy alapelv egy ördögi kört képez. Ha elérjük, hogy gyorsabb legyen az értékáramlás, akkor mindig újabb „muda” kerülhet a felszínre. Illetve minél nagyobb a húzóerő, annál kivehetőbbek és megszüntethetőbbnek tűnőek lesznek az áramlás akadályai. A vevőkkel való folyamatos párbeszéd hatására mindig egyre közelebb jutnak majd az érték mind pontosabb meghatározásához és a húzórendszer javításához. A folyamatos fejlesztés mögötti motiváció abból származik, hogy a lean menedzsment céljai egyfajta ideális állapotként vannak megfogalmazva, ami szinte elérhetetlen, de mindig motivál. A lean menedzsmentben a folyamatos fejlesztés hajtja a szervezeteket az ideális állapot felé. A „kaizen” a haladást kis fejlesztési lépésekben valósítja meg, de ezt folyamatosan végzi. Fontos pont még a „kaizen” esetében a munkavállalók bevonása, a tőlük való értékes ötletek gyűjtése, hiszen ők azok, akik nap mint nap tevékenykednek az adott folyamatban, náluk jobban senki nem láthatja, hogy mi az, ami rosszul működik és min lehetne javítani. Ahhoz azonban, hogy a munkavállalók merjék őszintén kinyilvánítani a véleményüket két kritériumnak is eleget kell tenni. Először is hallgatni kell rájuk, bizonyítani, hogy számít a véleményük és utána igenis, sok esetben a javaslatuknak megfelelően kell cselekedni, illetve biztosítani kell őket arról, hogy a fejlesztések következtében nem fogják elveszíteni a munkájukat, maximum átcsoportosítják őket más területekre. Ez viszont a munkavállalóhoz való alapvető hozzáállásbeli változást követeli meg, de a lean hirdeti is, hogy törekedni kell a munkavállalók megtartására, a fejlesztések következtében felszabadult munkaerőt elbocsátani nem megengedhető, hanem át kell őket csoportosítani más folyamatokhoz. Egyfajta közös gondolkodás

megvalósítása lenne a cél, ahol a munkavállalók is felelősnek érzik magukat és úgy érezhetik, hogy számít a véleményük, rajtuk is múlik a vállalat jövője.

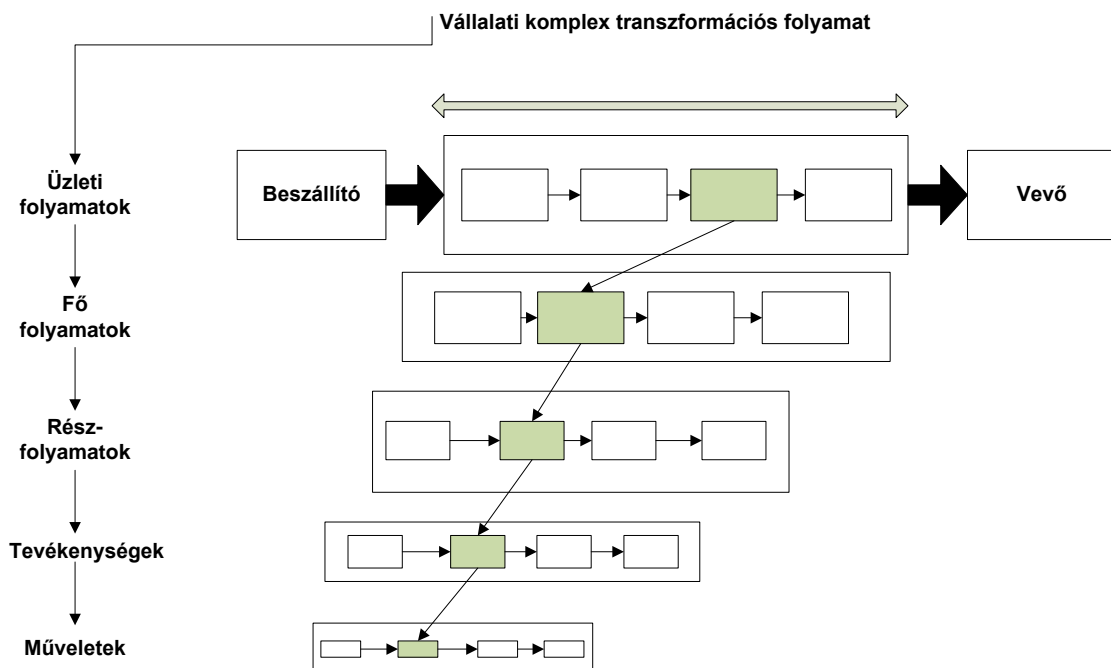
4.3.3. A lean office

A lean office irodalmakat olvasva rájöttem, hogy azok általánosságban nagy volumenű folyamatokat tárgyalnak, a mi esetünkben azonban kis cég lévén kicsi a volumen is. Vizsgálataim során azonban mégis úgy találtam, hogy nálunk is van értelme megérteni ezeket az eszközöket.

A vállalat komplex folyamatrendszerének felbontása azok összetettsége alapján a következőképpen zajlik:

Üzleti folyamatok → Fő folyamatok → Részfolyamatok → Tevékenységek → Műveletek

8. ábra: Rendszerhierarchia



Forrás: Demeter Krisztina, Gelei Andrea, Jenei István, Nagy Judit (2008): Tevékenységmenedzsment, Aula, Budapest

Ez alapján a folyamathierarchiát is meg tudjuk határozni. Az üzleti folyamat például lehet egy konténer egész leszállításának folyamata. A fő folyamat ezen belül például a vámkezelés. A vámkezelésen belüli részfolyamat lehet a vámkezelési megbízás. Azon belül tevékenység például a megbízás kiadásának módja. És a műveletek szintjén ez pedig például annak jelölése a köntösön, hogy a megbízást már kiadtuk.

A továbbiakban én leginkább a műveletek szintjén fogok vizsgálni. Ezt fontos kiemelni, szintén azért, hogy rendszerbe tudjuk helyezni a nem sokára olvasottakat.

A lean office irodalomhoz olvasott cikkek feldolgozása után nagyjából azonosítani tudtam azokat az eszközöket, praktikákat, pontokat, melyek segítségével egy lean belső irodai folyamatot hozhatunk létre. Amolyan alapelvként említhetjük, hogy a dolgozók sokkal szívesebben vesznek részt olyan folyamatok végrehajtásában, melyek megalkotásában maguk is részt vettek. Azokat a metódusokat, amiket akár maguk javasoltak, vagy közösen dolgoztak ki társaikkal, sokszor akár azonnal hajlandóak alkalmazni, elfogadni. Ezért is nagyon fontos, hogy ha egy belső irodai folyamatot elkezdünk lean-né szervezni, mindig vonjuk be a dolgozókat is, kérjük tőlük ötleteket és azokat aztán valósítsuk is meg, hiszen ők maguk láthatják a legreálisabban, hogy mely részfolyamatok nem működnek hatékonyan, illetve mik ütköznek a lean alapelvekkel. Ők ekkor még lehet, hogy nem tudják, hogy a nem hatékony folyamatok ellentétben állnak a lean szemlélettel, de megfelelő szakértő segítségével könnyen feltérképezhetőek a rendszer hibás elemei.

Egy irodai folyamatban a fő termék maga az információ, mely a részszervezeti egységek között áramlik. Egy irodarész transzformálja és a következő egységnek továbbítja az információt.

➤ **A lean és a vizsgált vállalat**

A következőkben Kristi Huls *The Antioch Company Brings Lean Into The Office* című cikke alapján fogom megvizsgálni, hogy van-e a vizsgált vállalat belső irodai folyamatának szüksége további fejlesztésre lean alapokon.

Ebben a cikkben találtam olyan kérdéssorozatot, melyet, ha felteszünk magunknak és bármelyikre is közülük „igen” a válasz, akkor a lean bevezetésével jelentős fejlődést érhetnénk el. Most egyesével fel fogom tenni az említett kérdéseket és rögtön válaszolni is fogok rá a vállalatra vonatkoztatva.

1. Rendszeresek a késések?	Nem
2. Az alkalmazottak stresszesek?	Néha, de ez inkább a munka jellegéből adódik, mint inkább az irodai folyamatból

3. Az alkalmazottak panaszkodnak a bürokrácia miatt?	Igen, sokszor úgy érzik, hogy egyedül is eldönthetnének dolgokat, de mégis egyeztetni kell.
4. A javítás és a feladat ismételt elvégzése hétköznapi dolog?	Előfordul, de ezek inkább a figyelmetlenségből adódnak, vagy abból, hogy megváltoznak az adatok
5. Az alkalmazottak sok időt töltenek azzal, hogy a dokumentumokat rendezik, gyűjtik, fájlolják, másolják?	Nem
6. Egy feladatra többféle megoldás létezik? Az egyik jobb, mint a másik?	Igen, a bonyolítók másképpen szoktak meg bizonyos dolgokat, az egyik jobban kezelhető, mint a másik.
7. Az alkalmazottak sok időt töltenek fájlok, üzenetek, információk keresésével?	Igen, legtöbbször akkor, amikor egymás helyett kell dolgozniuk és egymás asztalán kell egy köntöst, e-mailt, stb. megtalálni, és dolgozni vele.
8. Úgy növekedett a vállalat, hogy a használt folyamatok a régié maradtak?	Nagyjából igen, ugyanaz a köntösös rendszer, ugyanaz a belső program van, mint 10 évvel ezelőtt.

Ezek alapján rögtön látjuk, hogy mivel 8 kérdésből 6-ra „Iggennel” válaszoltunk, érdemes lehet bevezetni a vállalatnál a lean menedzsmentet.

Érdemes azonban még megvizsgálni a következő öt kérdésre adott válaszunkat is, hiszen ha bármelyikre is „Nem” lenne a válasz, akkor szintén érdemes megfontolni a lean bevezetését.

1. A folyamatok standardizáltak?	Nem teljesen, a legtöbb részfolyamat az, de műveletek szintjén nem minden.
2. A „best practice”-t alkalmazzuk?	Van, aki igen, van, aki nem.
3. Minden részfolyamatnak és feladatnak van felelőse?	Igen, ez itt általában ügyfelenként van a bonyolítókra leosztva, illetve a legtöbb részfolyamat egyértelműen hozzárendelhető valamelyik dolgozóhoz.

4. Az alkalmazottak értik, hogy mi a szerepük a folyamatban	Igen
5. A dolgozók a jó információt a jó időben a jó embernek adják tovább?	Nem midig. Van, hogy nem kapjuk meg az osztályvezetőtől időben az információkat, illetve előfordul, hogy olyan dolgokért vonnak felelősségre valakit, amit nem is ő hajtott végre.

A fenti öt kérdés alapján is azt láthatjuk, hogy szükség lehet további fejlesztése.

➤ **Hogyan vezessük be a lean office-t?**

Most már tudjuk, hogy érdemes bevezetni a lean menedzsmentben megismert elveket a belső irodai folyamatba. Ezután már csak azt kell feltérképezni, hogy hogyan. Ehhez Cynthia Karen Swank *The Lean Service Machine* című cikkét hívtam segítségül, mely alapján a következő 7 alapelvet érdemes követni a lean office kialakításakor. Az elvek felsorolása után már rögtön reflektálok saját folyamattal is, hogy könnyebben tudjuk kapcsolni az elméleti háttérrel a gyakorlathoz.

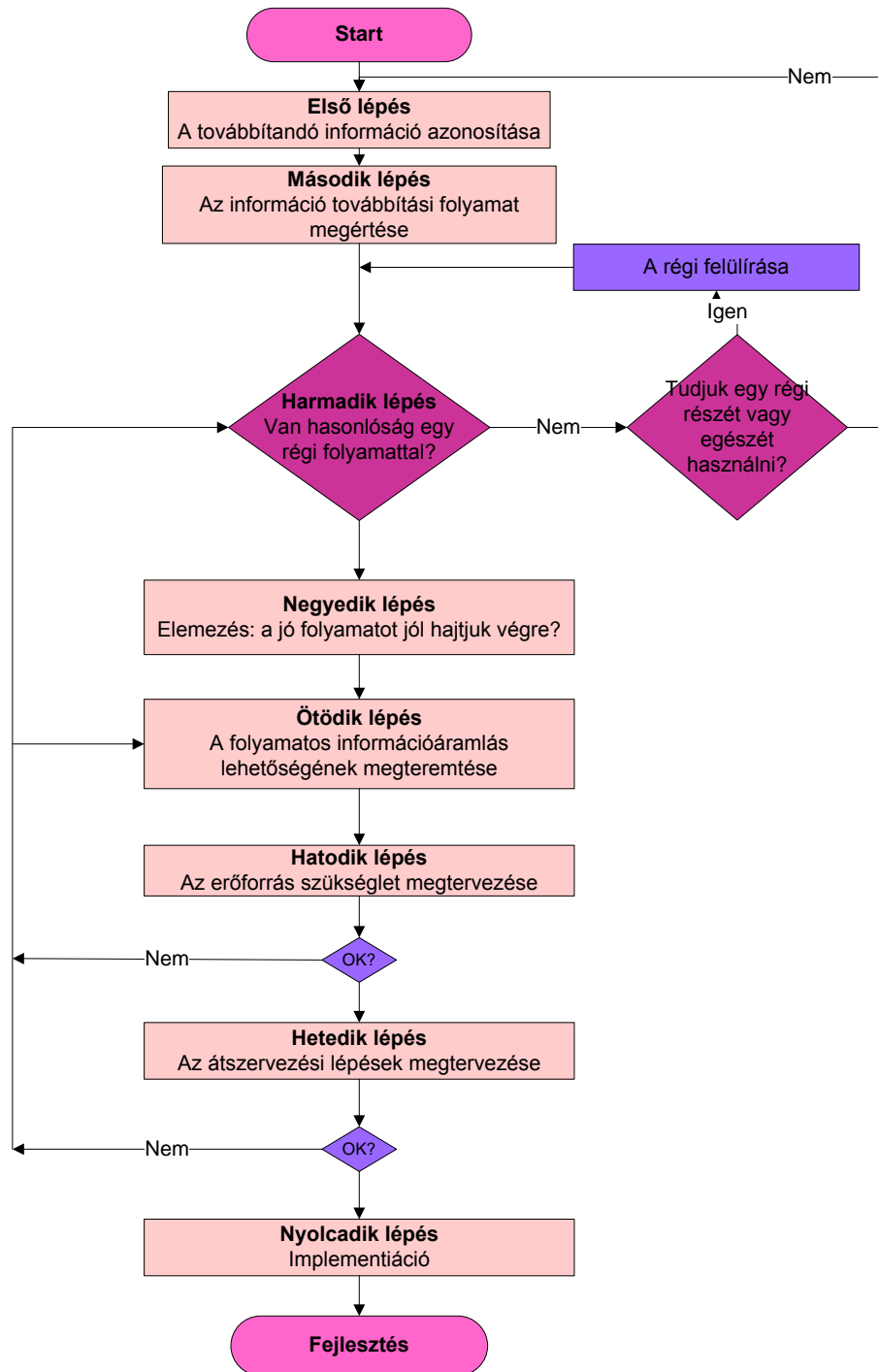
1. Az egymás után következő információs bázispontokat helyezzük egymáshoz közel, hogy megvalósulhasson az értékáram, jelen esetben az információáramlás. Ez a vizsgált cégnél teljes mértékben megvalósul
2. Standardizáljuk a folyamatot. Ez a kódolási rendszer segítségével itt majdnem jól működik, de a még nem standardizált részfolyamatokat, műveleteket is kellene, például az ajánlatok kiadását, lefűzését, megbízások kiadását, azok jelölését a köntösön.
3. Küszöböljük ki az információ újra megmunkálását, kerüljük a hurkokat, hiszen az akár egy bázissal történő visszalépés késéseket eredményezhet. Ezen az általam vizsgált vállalatnak javítania kellene, mert dacára a fizikai közelségnek és a kódolási rendszernek mégis előfordulnak félreértések, illetve az is megtörténik, hogy az információkat újra feldolgozzuk, újra bekérjük.
4. Állítsunk be egy általános ütemezést, információ áramlási tempót a vevői igényekhez igazodva. Ez akár egy naponta történő meetinget is jelenthetne, bár ugye a legtöbb esetben nálunk azonnal kell továbbítani az információt.

5. Valósítsuk meg az egyenletes terhelést. Itt ezt a szolgáltatás természetéből kifolyólag nem igazán lehet megvalósítani, hiszen a szállítmányozásban sokszor azonnal kell cselekedni és olyan előre láthatatlan helyzeteket kell megoldani, amik nem tűnnek halasztást.
6. Komplexitás alapján különítsük el az információkat és azt annak megfelelően továbbítsuk. A mi esetünkben ez praktikusán azt jelenti, hogy míg az egyszerűbb információkat, például vasúti indulás, elegendő a köntösre rávezetni, addig a bonyolultabb, problémásabb információkat az osztályvezetővel kell nyugodt körülmények között megbeszélni. Vagy például ilyen lehet, ha a számlázási feladatok közül az egyszerűbbeket a bonyolítók egyedül, a bonyolultabbakat az osztályvezetővel együtt oldják meg.
7. Adjunk tájékoztatást az eredményekről, emeljük ki a legjobb technikákat, melyeket mások is átvehetnek. Az osztályvezetőnek kellene megmondani, hogy a bonyolítók által használt többféle kódolási rendszer közül melyiket tartja jobbnak és azt követelni mindenkitől.

➤ **A bevezetés lépései**

A folyamatos információáramlásra nagy hangsúlyt kell fektetni egy lean irodában, főleg a mi esetünkben, ahol főként információkkal dolgozunk. Ezen áramlás megteremtésének folyamatáról a következő szerzőpáros publikált cikket. Nancy Lea Hyer és Urban Wemmerlöv *The Office The Lean Built* című cikkje alapján a folyamatnak logikailag a következő lépéseit azonosíthatjuk:

9. ábra: Az áramlás megteremtésének folyamata az irodai folyamatokban



Forrás: eredeti angol nyelvű ábra: Nancy Lea Hyer és Urban Wemmerlöv The Office The Lean Built című cikkében

Első lépés: Azonosítsuk az információt, melyet továbbítanunk kell. A megértéshez vegyünk egy egyszerű példát: egy vámkezelési megbízás kiadása, ahol számos információt kell továbbadnunk a vámügynöknek, melyeket a nálunk lévő dokumentumokból olvashatunk ki.

Második lépés: Értsük meg a folyamatot, ahogy az információt továbbíthatjuk. Azonosítsuk a bevonandó forrásokat, gyűjtsük össze a szükséges adatokat. Értsük meg, hogy milyen vámkezelési megbízást kell kitöltenünk, gyűjtsük össze a már meglévő adatokat és azonosítsuk a résztvevőket, akikkel fel kell venni a kapcsolatot, hogy az esetlegesen hiányzó adatokat begyűjtsük, például lehet, hogy a fuvardíj kapcsán beszélni kell az osztályvezetővel.

Harmadik lépés: Keressünk a már régi folyamatokhoz való hasonlóságot az aktuális információban, ha találunk, akkor a régi szerint járjunk el, ha viszont az információ merőben új, akkor találjunk ki rá új irányítási rendszert. Esetünkben egyszerű lehet egy régi vámkezelési megbízás megnyitása, melyet már az adott cég nevében kitöltöttünk és így minden állandó adat (adószám, cím, stb.) már adott és csak a változókat kell felülírni.

Negyedik lépés: Elemezzük, hogy a jó folyamatot jól hajtjuk végre. Tehát először is, hogy úgy transzformáljuk az információt, hogy az közelebb visz a kívánt végső és továbbítható információhoz, illetve, hogy azt elsősre a lehető legkevesebb erőforrás felhasználással végezzük el. Mikor kitöltöttük a megbízást, ellenőrizzük, hogy mindent jól írtunk-e, hiszen ezzel kevesebb munkát végzünk, mintha már akkor fedeznék fel a hibát, miután már bescanneltük és el is küldtük a dokumentumokat és kezdhetnénk az egész folyamatot előről. Próbáljuk elsősre jól csinálni!

Ötödik lépés: Teremtsük meg a lehetőséget, hogy az információ folyamatosan áramoljon a rendszerben. Legyünk telefon és email közelben, illetve a hasonló ügyön dolgozók üljenek egymáshoz közel.

Hatodik lépés: Becsüljük meg előzetesen ennek erőforrás szükségletét és teremtsük meg az átszervezett egységeknek a szükséges helyet. Gondoljuk át, hogy ehhez a folyamathoz mennyi időre és emberre, illetve milyen fizikai eszközökre lesz szükségünk és úgy helyezzük el azokat egymáshoz képest, hogy könnyen elérhető legyen minden, amivel dolgozni kell.

Hetedik lépés: Tervezzük meg minden átszervezési lépést. Ha ehhez át kellene rendezni az irodát, akkor annak lépéseit meg kell tervezni. Ez ránk ebben a példában nem vonatkozik, mert mi eleget teszünk a fenti kritériumoknak.

Nyolcadik lépés: Hajtsuk végre az átszervezést. Esetünkben most nem lenne szükség átszervezésre. Van azonban olyan információ is, amelynél lehet, hogy érdemes lenne az átszervezés.

A fent leírtak az általunk vizsgált szállítványozó cégnél is alkalmazhatóak voltak. Kis „problémát” jelent azonban, hogy kis vállalat révén a 7 fős alkalmazott gárda egy egylégterű irodában dolgozik. Éppen ezért a kommunikáció folyamatos áramlásának lehetősége az esetek nagy többségében adott, hiszen ez a gyakorlatban itt csak annyit takar, hogy az alkalmazott szól a mellette ülőnek és továbbítja az információt. Az elméleti 8 lépés még is értelmezhető itt is, hiszen számos olyan eset fordul elő, hogy valaki épp nem tartózkodik az irodában, de tudjuk, hogy előzetesen olyan információ birtokába jutott, melyre a további munkánkhoz elengedhetetlenül szükségünk van. Ez okból kifolyólag alakult ki egy olyan kódolási rendszer, melyet csak az import osztály dolgozói értenek, de ez a 3 főn belül egységesített és az esetek nagy többségében egyértelmű. Praktikusan ez a köntös elején meghatározott helyekre való, meghatározott rövidítések, szimbólumok, jelek írását jelenti, melyből az import osztályon dolgozók ránézésre meg tudják állapítani, hogy például egy konténert felszabadítottak-e már, levámkezeltek-e már, vagy éppen, hogy elindult-e már a vasúttal.

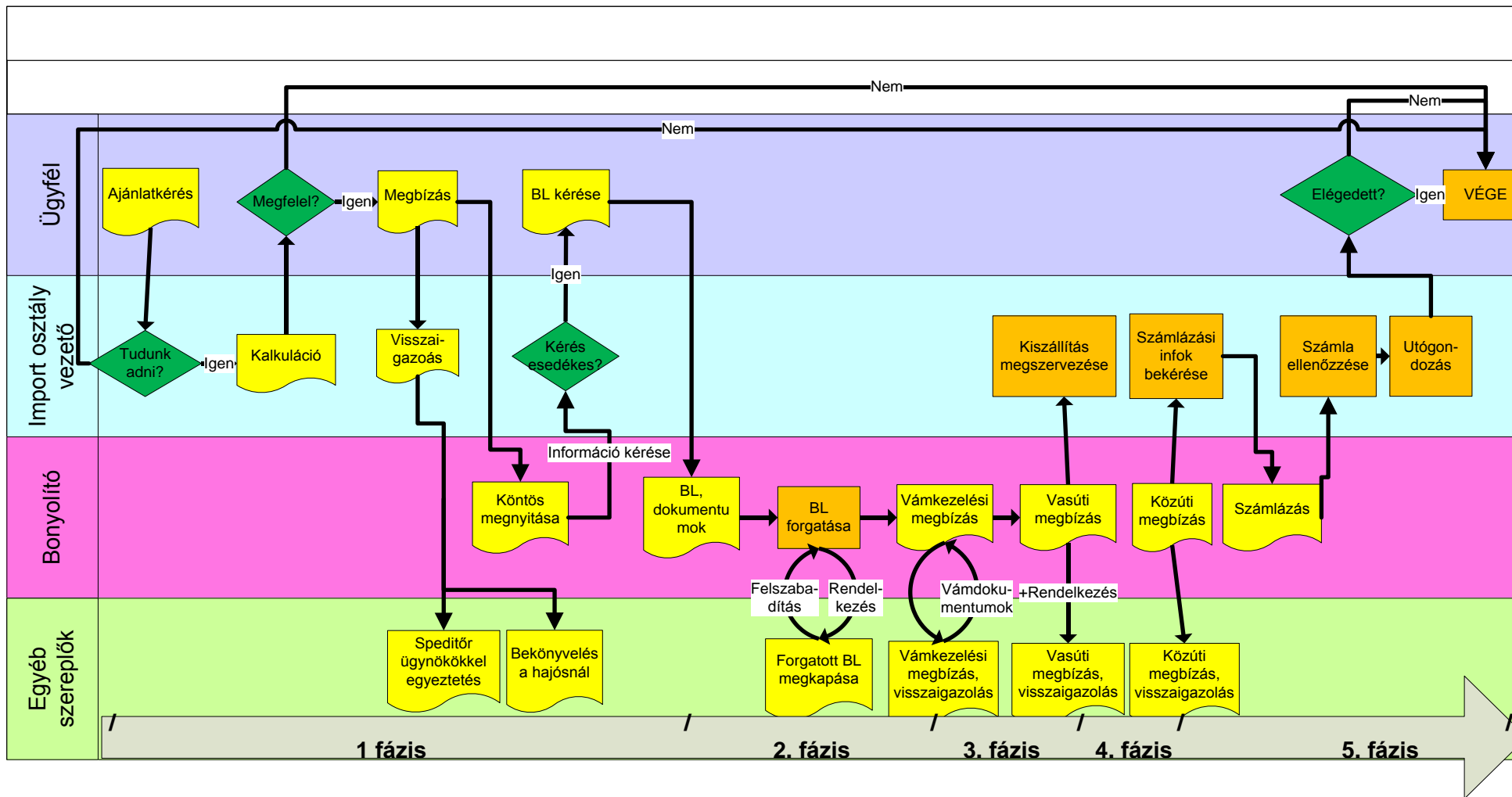
4.2 A belső folyamatok vizsgálata

Ahhoz, hogy hatékonyabban működjön a cég, és kisebb szórással érkezzenek a folyamat legvégén pontosan, az előre megadott időben a megfelelő helyre a konténer, nem elég csak a külső, az egész ellátási láncban felmerülő problémákat vizsgálni, hanem szükséges befelé fordulni, azaz „magunkban is meglátni a hibát”. A vállalat belső folyamatának ábrázolása és megértése elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a részfolyamatokat fejlesszük.

Az ábrázoláshoz a keresztfunkcionális folyamatábrázolási technikát választottam, mert ebben látható egyrészt az, hogy időben és logikailag hogyan követik egymást a részfolyamatok, másrészt rögtön tudjuk kötni az egyes szereplőköz azokat.

A folyamatábrázolástól azt vártam, hogy látszódnia fognak azok a területek, amik problémásak és fejlesztési javaslatokat tudok majd tenni. Várakozásaim beigazolódtak, de erről majd később szólok. A következő ábrán bemutatom, hogy egy konténer, azaz a vele kapcsolatos teendők hogyan áramlanak át a belső irodai rendszeren. Természetesen itt csak a közvetlenül érintett szereplőket vizsgálom, tehát nem térek ki az adminisztratív munkatársra, aki például a konténerrel kapcsolatos bejövő számlákat rögzíti a rendszerbe, vagy például a sales-es kolléganőre, aki az üzletet megszerzi. Tehát csak a konkrét árajánlatkéréstől a kiszállításhoz, számlázásig nézem a folyamatot. Tekintsük meg akkor a következő folyamatábrát!

10. ábra A belső irodai folyamatok



Forrás: Saját forrás

A fent látható ábra interakciók sorozatát mutatja, melyek az ügyfél, az import osztályvezető, a bonyolító és az egyéb szereplők között megy végbe. Egyéb szereplők alatt értem a speditőr ügynököket, a hajóstársaság ügynökét, a kikötői vámügynököt, a vasúttársaságot és a közúti alvállalkozót.

Az ábrán külön alakzatokkal jelöltem az egyes részfolyamatokat tartalmuk alapján. Azokat a tevékenységeket, amik dokumentum elkészítésével párosulnak, alul hullámos téglalappal illusztráltam. Azon tevékenységeket, amelyekre a speditőr cég nincs közvetlen hatással az adott időpillanatban, zöld paralelogrammával jelöltem, ami pedig olyan tevékenységet jelölt, amihez nem társult dokumentumkészítés, az téglalap keretezést kapott.

Az ábrát a már ismert fázisok alapján próbáltam strukturáltan értelmezni. Ez itt különösen nehéz volt, mert a belső folyamatokat tekintve nem olyan élesen elválaszthatók ezek a fázisok, mint a külső folyamatokban. Mivel sokszor dolgozunk előre, ezért a legtöbb esetben nem ilyen lineáris a modell, de most a megértés végett mégis úgy találtam jónak, ha behelyezem az eseményeket a fázisokba.

A következőkben lássuk akkor, hogy mit is olvashatunk ki az ábrából.

➤ **1. fázis:**

Az első lépés, hogy az ügyfél megkeresi a speditőr céget egy ajánlatkéréssel. Ez csak elméletben az első lépés, hiszen számos bejártott partnernek már havi díjak vannak kiadva, illetve előfordul, hogy nem is kér már díjat. Ez a folyamat általában egy email formájában történik. Ezt követően meg kell vizsgálnunk, hogy rendelkezésünkre állnak-e azok a díjak a hajóstársaságoktól, amikre éppen a vevőnek szüksége van. Azért csak a hajósokat emelném ki, mert például a vasút, vagy a vámügynök éves díjakat ad ki, amiket általában fejből tudunk már. A hajósok díja viszont havonta változik és sokszor csak a hónap elején adják ki a díjaikat, (melynek egyébként a hajósok közötti verseny és spekuláció az oka) és így sokszor olyankor kérnek tőlünk ajánlatot, amikor még nem tudunk adni. Ha azonban a díjak a rendelkezésünkre állnak, akkor készítünk egy kalkulációt, arra rászámoljuk az elvárt profitunkat és kiadjuk a díjat. Ezután az ügyfél dönt arról, hogy ez megfelel-e neki, vagy sem. Sokszor versenyeztetnek minket más szállítmányozóval, melynek hatására a kiadott díj módosulhat. Ha a díj megfelel, akkor az ügyfél ad nekünk egy megbízást, rendelkezésünkre bocsátja a már addig összegyűjtött információt. Megadja, hogy kivel (melyik Shipperrel) kell felvenni a kapcsolatot, megadja a konténer adatokat, stb. Ezután az osztályvezető is megadja

ezeket az adatokat a speditőr ügynöknek, hogy ők kint, Kínában elkezdhesék intézni az áru felvételét, a konténer könyvelését. Ezzel párhuzamosan a budapesti hajós ügynökkel is felvesszük a kapcsolatot, aki innen segítheti, előre jelezheti a könyvelést. Eddig még az irodából szinte csak az osztályvezető végezte a munkát, de elérkeztünk ahhoz a ponthoz, ahol a bonyolító is bekapcsolódik. A bonyolító megnyitja a köntösnek nevezett aktát, vagy dossziét. Itt precízen rávezeti az előlapra az összes addig ismert információt, természetesen meghatározott rendben, ami alapján távollétében a kollégák is azonnal tudnak tájékozódni. Később, ahogy egyre több információ áll a rendelkezésükre, például konténer szám, áru adatok, ezek is rákerülnek a köntösre. A folyamat ezen szakaszában a bonyolító megnyitja a pozíciót, ami azt jelenti, hogy a belső számítógépes rendszerben nyit egy új fájlt, és a tétel kap egy vállalati pozíciószámot. Ezzel a folyamat egy ideig leáll. Ezalatt ugyan nem látszik, de rengeteg tevékenység zajlik le, csak mi nem veszünk részt benne. Ez idő alatt Kínában felveszik az üres konténert, a telephelyen belerakodják az árut, beszállítják a kikötőbe, elkészítik az export vámkezelést, hajóra teszik és elindítják a konténert. Ezeket rendszerbe tudjuk tenni, ha visszalapozunk a vizsgált szolgáltatási ellátási lánc folyamatábrájához. A leírt eseményekkel nekünk normális esetben különösebb dolgunk nincs. Egy idő után azonban megkapjuk a konténerszámot, ami alapján ellenőrizzük a koperi kikötőbe érkezés napját. A bonyolító eközben dokumentumokat kér az osztályvezetőtől, aki közvetlen kapcsolatban áll az ügyfelekkel. (Természetesen számos ügyféllel a bonyolító is kapcsolatban áll, de most a gyakoribb esetet veszem). Ha az osztályvezető úgy ítéli meg, hogy a kérés esedékes, akkor bekéri az eredeti BL-t és a szükséges okmányokat. Ez majd a rendelkezés, illetve a vámkezelés és a vasúti feladás előkészítéséhez lesz szükséges.

➤ **2. fázis:**

Míndez után majd, körülbelül 1 héttel az érkezés előtt megkapjuk a forgatott BL-t, azt nekünk is forgatni kell (lepecsételni a hátulját és aláírni), majd be kell nyújtani a hajósoknak, akinél ezek után rendelkezhetünk arról, hogy Koperben kinek adhatják ki a konténert, ki viheti el a papírjait vámkezelés céljából. A hajós ezek alapján felszabadítja az árut a megadott ügynökökre. Ezek után kiadjuk a vámkezelési megbízást, a vámkezelő pedig miután levámkezelte az árut, elküldi a szlovén vámhatóság által kibocsátott vámhatározatot.

➤ **3. fázis:**

Ha ez is megtörtént, akkor a bonyolító kiadja a vasúti megbízást és rendelkezik a vámkezelőnél, hogy melyik kinti vasúti operátorra szabadítsa a konténert. Ekkor a vasúti operátor felveszi a konténert és megkezdí a Budapestre történő vasúti szállítást.

➤ **4. fázis:**

Ha megérkezik Budapestre, akkor az osztályvezető megkezdí a kiszállítási megszervezését. Ő beszél a fuvarozó alvállalkozókkal, ő tárgyalja le a cégekkel, hogy melyik konténert, hova, hányra kell kivinni. A díjakban is ő állapodik meg a fuvarozókkal. Ezek után a közúti megbízást már a bonyolító adja ki.

➤ **5. fázis:**

A kiszállítási után vagy alatt pedig be kell kérni minden partnertől a számlázási információkat, azaz hogy végül mennyit is fognak számlázni ránk a partnerek, illetve az osztályvezetővel is egyeztetni kell, hogy milyen díjat adtunk ki. Az osztályvezető továbbá ragaszkodik, hogy csak az ő felügyelete alatt, vele való tételes egyeztetés után állíthatjuk ki a számlát. A folyamat legvégén pedig az osztályvezető elvégzi az utógondozást, felhívja az ügyfelet, hogy megérkezett-e a konténert, rendben volt-e minden, elégedett volt-e.

4.3 Belső problémák

A következőkben lássuk tehát az ábrából is kiolvasható és a tapasztalatban felhalmozódó problémákat!

Először is már a folyamat elején látható, hogy egészen a köntös megnyitásáig a bonyolító, aki később a legtöbbet fog dolgozni a konténer ügyével nem vesz részt a folyamatban, és nem lát bele a már akkor esetlegesen felmerülő problémákba, amik talán, ha már az elején láthatóak lennének, akkor később az azokból fakadó többi probléma elkerülhető lenne. A cégek egyébként a folyamatnak ebben a szakaszában az osztályvezetővel állnak kapcsolatban. Mivel ennyire kimarad a bonyolító ebből a részből, ez később információhiányhoz és felesleges várakozáshoz vezet, hiszen néha bizonyos információkat, tudjuk, hogy az osztályvezető tud, hiszen a cég már átadta neki, ezért nagyon kellemetlen lenne újra a céget zaklatni az adott kérdéssel. Az osztályvezető sokszor nincs az irodában, más ügyeket intéz és ezért az információkra való várakozás nagyon sok időt vesz igénybe. Mivel azonban ez alakult ki, ezért az osztályvezetőt állandóan telefonon zaklatják a bonyolítók, hiszen néha az információ nem várhat. Nem kivétel ez alól az az időszak sem, amikor az osztályvezető szabadságon van. Ez hosszú távon káros hatással van az egészségi állapotára, hiszen mindenkinek szüksége van a teljes nyugalomra, pihenésre, amikor nem foglalkozik az irodai feladatokkal. Továbbá meg kell említeni a horribilis telefonszámlákat, amit ezen információcserékből adódnak, sok esetben ugye külföldről is.

Aztán elérkezik az a pont, mikor a bonyolító is bekapcsolódik. Eközben az osztályvezető folyamatosan a felügyelete alatt tartja az eseményeket, tehát végül is bármilyen probléma esetén segít, és ez jó. Problémás azonban, hogy a cégek nagytöbbsége még ekkor is őt hívja fel és arról érdeklődik, hogy éppen mi a konténer státusza. Ekkor sok esetben az osztályvezető nem tudja azt, hiszen most ő az, aki nem vesz részt a folyamatban. A bonyolítót kell megkérdeznie, akinek abban a pillanatban „minden munkáját el kell dobnia” és az osztályvezető rendelkezésére kell állnia, hogy a telefonban, ha lehet, ne derüljön ki, hogy ő nem tudja pontosan, hogy éppen hogy áll a konténer lehozatala. A bonyolító nagymértékben ki van szolgáltatva az osztályvezetőnek, hiszen tényleg gyakorlatilag bármelyik pillanatban rendelkezésre kell állnia azonnal és sajnos az éppen végzett munka félbehagyása hibákhoz vezethet, illetve

az is előfordul, hogy ezért a bonyolítók elfelejtenek valamit megcsinálni, ami veszélyeztetheti a konténer időbeni leszállíttatását.

A következő nagy probléma, hogy a kiszállításokat is az osztályvezető szervezi meg, a díjakat is ő tárgyalja le, stb. Ez azért nem hatékony, mert megint eljutunk ugyanarra a pontra, hogy rengeteg információ birtokába kerül, amit a bonyolító nem tud, mégis a megbízást a bonyolítónak kell kiadni, a sofőrre a bonyolítónak kell felszabadítana az árut, stb.. Ez a gyakorlatban úgy néz ki, hogy a megbízás írásakor 5 soronként újabb kérdést kell feltenni az osztályvezetőnek. Ez nagyon nem hatékony, arról nem is beszélve, ha épp nincs az irodában az osztályvezető, akkor nagyban bonyolódik a helyzet. Mivel a díjat is ő beszéli le a fuvarozó alvállalkozókkal, amelyet a bonyolítókkal egyébként nem szokott közölni, ezért egyrészt a bejövő közúti számlákat sem tudják a bonyolítók leellenőrizni, másrészt a megbízásba sem tudják beleírni, hogy pontosan mennyit is fizetnek majd a fuvarért. Az ügyvezető pedig folyamatosan elvárná, jogosan, hogy ezt írják bele a megbízásba, hiszen az csak úgy hiteles.

A következő és egyben talán utolsó probléma a legfontosabbak közül a számlázás problémája. Mivel az osztályvezető megköveteli, hogy a számlázási instrukciók átbeszélését együtt végezzék a bonyolítókkal, ezért minden egyes konténer esetében ez úgy valósul meg, hogy összeülnek és tételesen megbeszélik, hogy mi mennyibe került. Sokszor előfordul, hogy a konténert akár 10 külön tételben kell kiszámlázni, mely nagyon nagy odafigyelést és sok számolást igényel. Ki kell számolni tételesen, hogy mennyi lesz a nettó díj és hogy ehhez képest ők mennyit számláznak. Azt gondolom, hogy ez is átbillen az ésszerű határon. Természetesen a problémásabb konténereknél fontos, hogy ne hagyjunk ki semmit, de vannak nagyon egyszerű esetek, ahol ez alól érdemes lenne mentesülni. Ezek a problémák egyesével nem is jelentenének olyan sok bosszúságot, de együtt már igen, és nem csak a bosszúságról van itt szó, hanem a felesleges várakozási időkről ismét. Illetve ami a legrosszabb, hogy mivel az osztályvezető ilyen szinten akar belelátni mindenbe úgy, hogy az adminisztratív feladatokat pedig semmilyen szinten nem végzi el, a bonyolítók értéktelennek érzik magukat. Úgy érzik, nem bíznak bennük, és ez nagyon rossz hatással van az önbecsülésükre illetve a munkakedvükre, az önálló felelősségvállalásról nem is beszélve. Hiszen azért a másik oldalt is látni kell. Mivel az osztályvezető áll közvetlenül kapcsolatban az ügyfelekkel, ezért bármilyen komolyabb probléma esetén az ügyfelek

őt kéri számon és akkor neki kell felelnie és vállalnia a bonyolítók esetleges hibájáért a felelősséget.

Az ábrán kívül más forrásból is próbáltam problémákat gyűjteni. A már említett 6 hetes megfigyelési periódusom alatt természetesen belső problémákra visszavezethető diszfunkciókat is találtam. Ezeket a következő táblázatban foglaltam össze, melyet rögtön megpróbáltam egy okhoz vagy rosszul működő részfolyamathoz kötni.

Milyen szereplőhöz vagy nem jól működő részfolyamathoz köthető	Belső okok miatt felmerült probléma
Hiányos tájékoztatás, a részfolyamatokba való beleszólás	A kiszállítással késünk 3 órát, mert a bonyolító azt hitte, hogy a többiek már felszabadították a konténert, mert valamit intéztek ebben az ügyben, de nem tájékoztatták, hogy mit.
Egymás részfolyamataiba való beleszólás, 6 órás munkarend, egymás folyamatos helyettesítése	A bonyolító asztalát kollégái összetúrják, amikor nincs ott, utána felborul a saját rendszere, nem talál semmit.
Osztályvezető, nem feltétlenül jó munkaszervezés	A kiszállításokat az osztályvezető szervezi, aztán az információkat hiányosan adja át a bonyolítónak, aki emiatt rossz megbízást ad ki.
Internetes és IP telefon szolgáltató	Sokszor előfordul IT problémák, IP telefon nem működik, nem tudjuk végezni a számhordozással, akadozik az e-mail.
Osztályvezető	Az osztályvezető nem bízik a bonyolítóknak, ezért folyamatosan ellenőrzi őket és beleszól a munkájukba.
Vevő	Egy speciális ügyfél külön kialakított hálózati rendszerrel rendelkezik, ahol nekünk kell nyomon követni a rendelt tételeiket. Ezt egyszerre csak két ember tudja csinálni, hosszadalmas, sok időt vesz el.
Osztályvezető	Az osztályvezető mindenről tudni akar, lassítja a munkát.
Egymás részfolyamataiba való beleszólás, 6 órás munkarend, egymás folyamatos helyettesítése	A bonyolítók 6 órás munkarendben dolgoznak, így rendszertelen, hogy ki mikor van benn, és a szállítmányozásban a legtöbbször azonnal kell intézkedni, úgyhogy egymás ügyeibe bele kell nyúlnunk.
Rossz folyamatrendszer-kialakítás	Nehézkes a számlázás, csak az osztályvezető felügyelete mellett, a vele való átbeszélés után lehet kiszámlázni a tételeket.
Osztályvezető, Rossz folyamatrendszer-kialakítás	Az osztályvezető kapja és tartja számon a hajós díjakat, amit nem küld tovább a bonyolítóknak, akik viszont a számlákat maguk ellenőrzik, így visszamenőleg 10 számla rossz volt és újra kellett írni őket.
Bonyolítók	A belső jelölési rendszerben, ha valaki valamit elmulaszt, káosz alakulhat ki.
Rossz folyamatrendszer-kialakítás	Nincs meghatározva, hogy ki kit, vagy mely munkáját helyettesíti, ezért információk és e-mailek elsikkadnak, feladatok elintézetlenül maradnak. és valamivel senki nem foglalkozik.

A fentiekből már körvonalazódik, hogy mely területeken kell változtatni, de ezeket majd a megoldási javaslatokban fogom összegezni.

Előtte azonban szeretném kiemelni a standardizálás problémáját, bemutatnám, mennyire is standardizáltak azok a jelölési módszerek, amelyeket a köntösök elején alkalmaznak.

A következőkben nézzünk meg egy üres és néhány kitöltött köntöst:

Ahogy a fentiekből is látszik, hiába standardizált elméletben, hogy mit és hova vezetnek a köntösre, a valóságban ez nem működik célravezetően. A különböző dolgozók ráírnak egymás köntöseire eltérő tollal, betűmérettel, meghatározhatatlan helyekre. Az is probléma továbbá, hogy már a köntös eredeti fejléceinek 30 %-a nem valós, tehát nem azt szokták odaírni, mint ami a fejlécben van. Például az In charge-ot sosem szokták beírni, csak a pozíciószámot. A freight payer adatokat sosem töltik ki, hanem oda írják az áru adatait, hány karton, hány kg és milyen fajta áru. Import esetében a loading placenek nincs jelentősége. Az incoming invoices-t sosem töltik ki, mert a pozícióra érkező számlák csak később jönnek és a központi rendszerben megtalálhatók, illetve az outgoing invoices helyére sokszor kiegészítő információkat írnak, így ott már nem marad hely a számlaszámoknak. A megoldási javaslatokban részben majd bemutatom az általam tervezett új köntöst.

4.3.1. A pazarlások megnyilvánulása a belső folyamatokban

A lean menedzsment egyik fő eleme az, hogy a folyamatban jelen lévő pazarlásokat mihamarabb meg kell szüntetni. Ahhoz, hogy jobban lássuk, hogy milyen részfolyamatokon kellene javítani a vizsgált vállalatnál, a következőkben sorba veszem a pazarlások különböző formáit, s példát hozok rá a belső irodai folyamatokból.

➤ Túltermelés

A szolgáltatások esetében a túltermelés a klasszikus értelemben nem azonosítható, csak úgy nyilvánulhat meg, hogy esetleg több megrendelésre számítunk, ezért nagyobb munkaerő igénnyel kalkulálunk, így felesleges, ki nem használt idők jelennek meg a folyamatban. A belső irodai folyamatot tekintve viszont sokszor a hiányos kommunikáció és az egymáshoz képest eltolt munkarend miatt többször kinyomtatjuk ugyanazt a dokumentumot (pl. egy 10 oldalas számlát egyszer hárman is kinyomtattunk), illetve ilyenkor, ha kevesebb a munka, akkor próbálunk előre dolgozni. Ez általában nem vezet eredményre, hiszen a szállítmányozásban gyakran minden az utolsó pillanatban megváltozik, így az előre dolgozás felesleges és nem hatékony, arról nem is beszélve, hogy a koperi kikötői érkezés előtti két hétig még gyakran semmi olyan dokumentum nem áll rendelkezésünkre, amivel egyáltalán el tudjuk kezdeni a konténer lehozatalának szervezését.

➤ Várakozás

Ez a pazarlástípus az, amelyik a leggyakrabban megjelenik az egész ellátási láncban és ennek következtében az irodán belül is. Mivel a lánc sokszereplős, ezért mindig meg kell várni, amíg mindenki elvégzi a saját munkáját és továbbítja a konténert, vagy a dokumentumait. Sokszor kell faxra, e-mailre, vagy egy visszaigazoló telefonra várni, hogy a következő lépést indíthassuk, például a magyarországi kiszállítást megkezdhessük. Ez persze az ügyfél részéről is ugyanúgy előfordul. Számtalanszor van olyan eset, hogy a koperi vám bekér valamilyen plusz dokumentumot, igazolást, fényképeket és ezt az ügyfél nem azonnal küldi el, hanem akár egy-két nap múlva, és addig a konténer áll, minden szereplő vár, és nem indulhat a vasúti áruszállítás. Az irodán belül is ez a legjelentősebb pazarlási típus, hiszen, mint már említettem, eltolt a munkaidő, sokszor fordul elő olyan, hogy meg kell várni, míg valaki beér, hogy

megkérdezhessük tőle a szükséges információt. Persze a vállalati kultúra lehetővé teszi, hogy mindenkit hívhassunk telefonon a távollétében, de néha az nem elég. Továbbá a munkaszervezés és munkamegosztás hibás megválasztása miatt, vannak olyan információk, amelyek csak egy ember birtokában vannak, ő azt semmilyen közös rendszerbe nem teszi fel, és nem lehet a számítógépén sem megtalálni, és mivel nagyon elfoglalt, van, hogy akár egy-két órát is kell várni, hogy a szükséges (például számlázási) információkhoz hozzá jussunk. Ekkor nem tudunk haladni a munkánkkal. Persze ilyenkor addig igyekszünk mást csinálni, de a félbehagyott munka nagyobb eséllyel hibához vezet.

➤ **Szállítás**

Ez a pazarlási forma ebben a folyamatban annyira nem jelentős. Az irodán belül, mivel ez egy egy légtérű iroda, ahol 7-en dolgozunk, és az import munkaállomás asztalai össze vannak tolva, ezért az akták és más dokumentumok továbbítása többnyire abból áll, hogy átnyújtjuk egymásnak a monitor fölött. Az elhelyezkedés szempontjából tehát az iroda lean-nek mondható.

➤ **Túlmunkálás, felesleges folyamatok**

Az irodában hemzsegnek a túlmunkált, kétszer vezetett, sokszor átszámolt és újra leírt díjak, táblázatok, számlák, stb.. A legfontosabb ügyfelünk számára például vezetnünk kell egy nagyon részletes és bonyolult táblázatot az tételes áruikról, melyben megtalálható cikkszám szerint, hogy melyik hol tart, milyen más áruval jön együtt, ki a feladó, stb.. Ezen felül pedig ugyanennek az ügyfélnek készíteni kell egy másik táblázatot is, ami csak annyiban különbözik az előzőtől, hogy konténerenként van lebontva, de sajnos nem engedik a két táblázatot integrálni, mondván, hogy az első, amit csak a felsőbb vezetők néznek a cégüknél, túl bonyolult. Akárhányszor újra átnézzük ezt a bonyolult táblázatot, mert idő közben egy konténernyi áru beérkezett és kitörölnénk a táblázatból, újra egyesével végig kell nézni körülbelül 20 konténer összes árufeleségét (van olyan konténer, amiben 100 féle áru jön). Ez sokszor akár 2 órát is igénybe vehet és ezt a mi cégünk részéről egyszerre csak két ember csinálhatja, mert a főnököm nélkülem nem tudja, de ragaszkodik a részvételhez is, tehát ez nagyon lassú és sokszor felesleges folyamat. Ide sorolhatjuk még a díjak sokszori átszámolását. Egyszer kikalkuláljuk, amikor kiadjuk a díjat, aztán számlázás előtt, majd számlázás után is, és

végül gyakran még akkor is, amikor a pozícióra jön még egy bejövő számla is. Ezek csak az időt veszik el.

➤ **Készletek**

Ez a pazarlási forma is jelentős a belső folyamatainkban. Van az irodában egy tároló helyiség, ahol körülbelül egy évtizedre visszamenőleg ott van az összes számla, és köntös. Ezeket csak 8 évig kell megőrizni, de senki nem dobja ki őket, csak gyűlik és már szinte be sem lehet menni a raktárba, mert a földön is mindenhol dossziék vannak. Ezen felül a 4 asztalos import részleg egy asztala tele van nem használt iratokkal, dossziékkal, leselejtezett nyomtatóval és monitorral. A földön futó kábelek felét nem használjuk, csak taposunk rajtuk, illetve a konyhával egybekötött szerverszoba helyiségben az eszközök szintén fele már évek óta felesleges. A számítógépeinken számos olyan mappa van, ami még elődeinkről maradt ránk, de senki nem meri kitörölni, sőt valószínűleg a nagy részéről azt sem tudjuk, hogy ott van, csak foglalja a memóriát.

Tehát elmondható, hogy vannak készletek, és ez a pazarlási forma erőteljesen jelen van a cég életében.

➤ **Felesleges mozdulatok**

Számos olyan eset van az irodában, amikor vissza kell keresni egy köntöst. Azokat havi bontásban szoktuk tárolni, de mivel egyes emberek ügyet sem vetnek arra, hogy ha valaki egyszer sorba rakta azokat, hogy könnyebb legyen keresni, akkor azt a sorrendet tartsa, így sokszor sok időt vesz el egy köntös kikeresése, főleg ha az esetleg évekkal ezelőtt volt, ami a túlszűfolt raktár egyik belső pontjában van, ahova csak akkor lehet bemenni, ha előtte kipakoljuk a fél helyiséget. Az import részleg két bonyolítója, akik az operatív tevékenységeket végzik, különböző rendszer szerint tárolják asztalukon a köntöseiket, mely rendszert a harmadik dolgozó nem lát át és meg sem akar érteni, tehát a standardizáció nem valósul meg. Mivel azonban sok esetben ő tartja a kapcsolatot az ügyfelekkel, legalábbis azok magasabb hierarchia szinten lévő vezetőikkel, akik azonnali információt kérnek telefonon, számtalanszor van úgy, hogy az operatív dolgozók egész asztalát felbolygatja, megtörve ezzel az addigi rendszert, hogy megtalálja a keresett választ. Persze a szétdobált köntösöket aztán nem teszi helyre,

ezért a visszaérkező kollégák újra és újra rakhatják rendbe asztalaikat, ez nem csak felesleges, de feszültséget is szül.

➤ **Hibák**

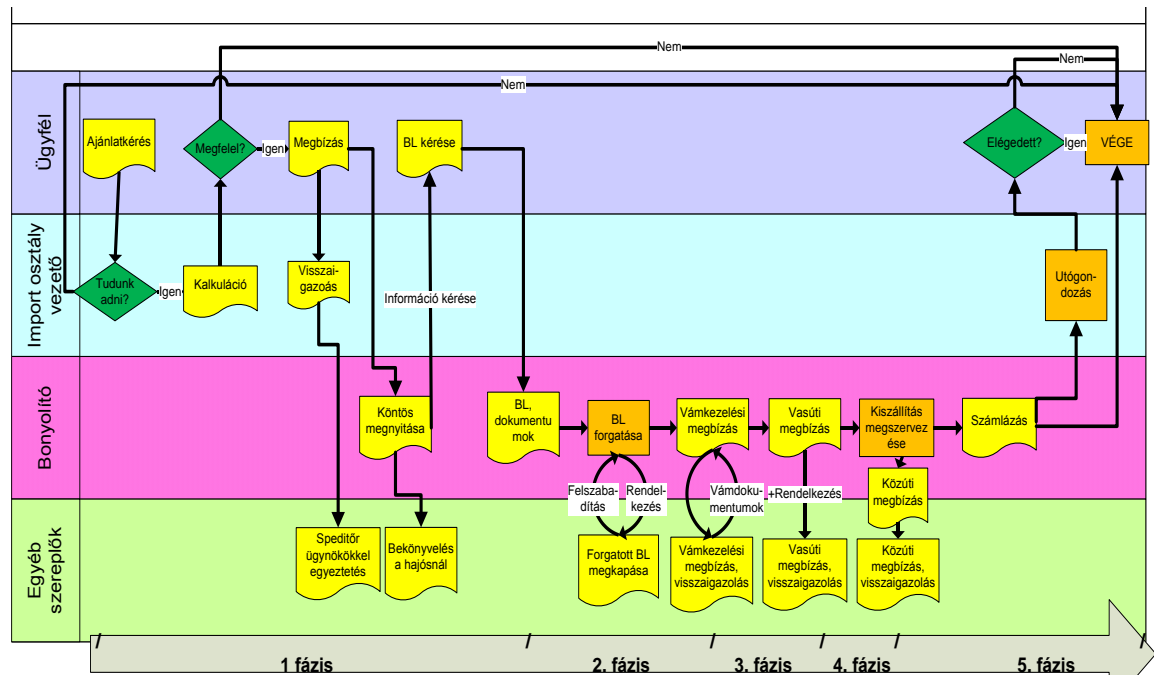
A hibákat jelen esetben logikailag két alfajra lehet bontani: az információ feldolgozási és a technikai hibákra. A második fajta legtöbbször a kommunikációs eszközök hibás működéséből ered. A nyomtató és a különböző irodai eszközök újra és újra meghibásodnak, a telefonok szörnyű állapotban vannak. Van olyan asztal, ahol 2 éve két ember használ egy telefont, és ha csörög, azt sem lehet felvenni, csak kitelefonálni lehet vele. Ezen probléma megoldására már vannak törekvések, de az is nagyon nehézkesen valósul meg. Már lassan másfél éve folyik az átállás az ún. IP telefonokra. Az információ feldolgozási hiba az irodán belül a fizikai közelség miatt ez annyira nem jelentős, de persze azért előfordul, hogy információk elsikkadnak, figyelmetlenségek miatt rosszul adunk megbízásokat, hibázunk a számlában, stb. Ez sokszor a leterheltség és a kapkodás következménye. Bizonyos dolgozók rendetlensége miatt nem lehet megtalálni a szükséges feljegyzéseket. A többi partnerrel való kapcsolattartásban pedig sokszor hiba csúszik, mert egy levél, melyet mi elküldtünk, ők nem kapnak meg, vagy egy fax nem megy át. A legbiztosabb ebből a szempontból a telefon lenne, de az ugye nálunk elég problémásan működik. Az ilyen elcsúszások miatt akár fél napokat is tudunk késni. Ezért már szinte minden alkalommal, ha küldünk valamit, akkor fel is hívjuk őket, hogy megkapták-e, ez viszont túlmunkáláshoz vezet.

4.3.2. Megoldási javaslatok a belső folyamatok fejlesztésére

➤ A gyűjtött problémákból, a lean irodalomnál említett belső javítandó területekből és a pazarlások megnyilvánulásából is kiderül, hogy fontos lenne először is megváltoztatni a cégnél azt, hogy a bonyolítók egymáshoz képest elcsúsztatva 6 órás munkarendben dolgoznak. Ha mindenki 8 órában dolgozna, akkor elkerülhető lenne az egymás folyamatos helyettesítése, mely nem hatékony, az ügyfelekben pedig felemás érzéseket kelt, hogy az ő kapcsolattartójuk sokszor nincs bent, úgy érezhetik, hogy nem is figyelnek rájuk kellőképpen.

- Javaslom a raktár kipakolását, amivel helyet szabadíthatunk fel, a régi, már nem szükséges köntösöket, iratokat ki kell dobni, a már nem használt eszközöket is el kell távolítani az irodából.
- Azt jónak találom, hogy a feladatok a bonyolítók között ügyfelek szerint van leosztva, de ahhoz, hogy az áramlás megvalósuljon, mindenképpen át kellene szervezni a bonyolítók és az osztályvezető közötti munkaszervezést. Az osztályvezetőnek nagyobb felelősséget kellene a bonyolítókra hárítani, hiszen ekkor ők is magukénak fogják érezni a problémát és jobban oda fognak figyelni. A részfolyamatokat úgy kellene átszervezni, hogy a bonyolító az ügymenet elejétől a végéig részt vegyen a folyamatban, hiszen ő az, aki mindenkinek kiadja a megbízást, neki szüksége van az összes információra. Esetleg azt tartom még elképzelhetőnek, hogy az osztályvezetőt is megfelelően leterheljük, hogy az ügymenet elejét továbbra is ő végezné, tehát ő adná a díjat és ő könyveltetne a speditőr ügynökökkel, de minden információt bele kellene vezetni a köntös belsejébe. Gondolok itt többek közt a kiadott díjra és a kalkulációra. Megoldás lenne már az is, ha a kiadott díjakat legalább cégek szerint lefűznék, hogy visszakereshetők legyenek. Az osztályvezető feladata ezek után sokkal inkább a felügyelet, az ügyfelek megszerzése és az utógondozás lehetne. Ő javasolhatna fejlesztéseket, és rendelkezésre kellene állnia, amikor egy problémásabb ügyhöz kell a bonyolítóknak segítség, Ezzel csökkenne a kissé diszfunkcionális információáramlás és nőne a bizalom, ami a bonyolítókat sokkal jobb teljesítményre sarkallja, illetve csökkennének a felesleges várakozási idők, a túlmunkálás és felesleges mozdulatok. Lapozzunk vissza az 56. oldalra és figyeljük meg újra a régi belső folyamatot, azután pedig vessünk egy pillantást az új belső folyamatábrára:

13. ábra: Az új belső folyamat



Forrás: Saját forrás

➤ Fontosnak tartom továbbá a lean office irodalomban megjelölt pontok végig gondolását. A műveletek teljesen standardizálni kellene, ha több megoldás létezik, akkor az osztályvezetőnek kellene eldöntenie, hogy melyik a best practice, és köteleznie kellene mindenkit arra, hogy azt alkalmazza. Javasoltam egy új köntös használatát, ahol bizonyos szinte minden alkalommal beírt adatok már kötelezően egy helyre kellene, hogy kerüljön. A többi jelölést a Notes oszlopba, vagy pedig közös megállapodás alapján egy helyre kellene rávezetni.

Terveztem új köntöst, melynek elkészítése során szem előtt tartottam, hogy ne térjen el merőben a már megszokottól, hiszen a dolgozók nehezen változtatnak és a hosszú évek során bizonyos információkat már mindig ugyanazon a helyen keresnek. Inkább csak arra helyeztem a hangsúlyt, hogy azokat az egyéb állandó információkat, amit eddig is mindig felvezettünk a köntösre, de nem volt neki külön hely, ezért összevissza írtuk és ettől áttekinthetetlen lett a köntös, ezeknek most külön helyet adjak. Ilyenek például a hajós által megadott booking szám, aminek még az elhajózás előtti folyamatos nyomon követésben van szerepe, illetve a közúti rendszám és a kiszállítás napja. Új helyet adtam továbbá a vámkezelés helyének és az ügynök nevének, hiszen a folyamatot alapjaiban tudja megváltoztatni, hogy Koperben vagy Budapesten vámkezelik az árut és hogy ki az ügynök. Külön helyet adtam az egyéb megjegyzéseknek, rákényszerítve ezzel a

dolgozókat, hogy az outgoing invoices rovatba tényleg csak a kimenő számlákat írják, mást ne. Így ez is letisztultabb lehetne.

Az általam tervezett új köntös után pedig rögtön megmutatom, hogy a köntös belsejébe a kollégákkal történt egyeztetés után milyen belső kalkulációs lapot terveztem, ami segíti majd azt, hogy mindenki, aki kinyitja a köntöst, rögtön látni fogja, hogy milyen díjakat várunk az adott konténerre. Ez megkönnyíti a számlaellenőrzéseket és a kalkulációkat is. Fontos kiemelni, hogy annak érdekében, hogy a változtatás tartós legyen, a lean szerint be kell vonni az érintetteket, mert akkor magukénak fogják érezni a változtatást. Ezt én is így tettem és máris érződnek a pozitív változások.

A következőkben nézzük akkor a két tervezett újítást:

14. ábra: Az új, általam tervezett köntös

File nr.:

Booking nr.	
Shipper	Consignee
Equipment	Description of the goods

Shipping line	Vessel
POL	POD
ETS	ETA

Railtransporter	Trucker
Loading date	Truck nr.
	Date of delivery

Notes	Outgoing invoices
	Place of CC
	Agent

Forrás: Saját forrás

15. ábra: Az általam tervezett kalkulációs lap

	Díj	Dev.	Díj a kiadási devizában
Tandem			
O.F.			
BAF			
CAF			
THC			
Doc.			
Rail			
Truck			
Drop off			
Net.			
Kiad			

	Nettó	Kiad
Vámkezelés		
+ vtsz		
Vám		
Fiscal repr.		
VAT report		
Szemle		
Biztosítás		
DHL		

Forrás: Saját forrás

A fenti kalkulációs lapon a különböző állandóan előforduló hajós költségeket tüntettem fel, továbbá hagytam pár helyet azoknak a költségeknek, amik esetleg pluszba jönnek, mert hajóstársaság függők. Ott található még a vasúti és a közúti költség, a drop off pedig az üres konténer leadási költségét takarja. Fontos látnunk a nettó és a kiadott díjat is, hogy azonnal tudjuk, hogy mennyivel gazdálkodhatunk egy-egy pluszköltség felmerülése esetén. A második táblázatban a fuvardíjon felül felmerülő költségeket rendeztem. Azért nagyon fontos, hogy ezek külön táblázatban legyenek, mert mikor ajánlatot adunk, akkor abban csak a fuvardíj van benne és számlázáskor az ügyfélnek azonosítania kell tudni, hogy a fuvardíj valóban annyi volt, amennyit kiadtunk. A második tábla tehát tartalmazza a vámkezelés és annak kiegészítő költségeit, az esetleges plusz vámtarifaszámok, a vámszemle, a biztosítás és a futárköltséget.

➤ Fontos lenne továbbá komplexitás alapján elkülöníteni a feladatokat, például a számlázás esetében. Az egyszerűbb számlázási ügyeket a bonyolítók maguk is meg tudják oldani, ezeknél az osztályvezetőnek csak annyi dolga lenne, hogy akár havi rendszerességgel ellenőrizze a rendszerben a pozíciókat, hogy az elvárt haszon van-e rajtuk. Probléma esetén természetesen szólhatna a bonyolítóknak és átnézhetnék a problémát.

Ha követjük a lean office irodalomnál kifejtett pontokat és a fent leírt változtatásokat megtesszük, akkor úgy gondolom, hogy leanné tehetnénk a belső irodai folyamatokat, ahol teljesítjük az öt alapelvet és kiküszöböljük a pazarlási formákat.

Az eddig ad hoc ötleteléseket formalizálni lehetne és akár tarthatnának havi egy olyan alkalmat, amikor megbeszéljük az új ötletek eredményeit és újakat fogalmazzunk meg. Ez lehetne a tudatos folyamatszervezés első lépése.

5. Összegzés

Szakedolgozatom fő céljával tehát a szállítmányozási teljesítmény javítását tűztem ki. Ahhoz, hogy pontosan lássam, mely területeken tudnánk beavatkozni, külön kellett vizsgálni a külső és a belső folyamatokat.

A külső folyamatokat az ellátási lánc elemzése alapján próbáltam felfejteni, melyhez először megvizsgáltam a szolgáltatások sajátosságait és a szolgáltatási ellátási láncot összehasonlítottam a klasszikus ellátási láncsal. Utána elemeztem a konkrét külső folyamatokat és részleteztem, hogy milyen problémákat találtam az adott ellátási láncban. Meghatároztam a nem leváltható, állandó, illetve a piaci elven kiválasztott partnereket is. Kidolgoztam egy kritériumrendszert minden szereplőre külön, melyben meghatároztam azokat a pontokat, amelyeket fontosnak tartok az adott szereplőnél. A leírt kérdéseket feltéve magunknak, minden ellátási lánc szereplő teljesítményét értékelni, osztályozni tudtuk. Ez alapján is kiderült, hogy a leginkább kritikus szereplő jelenleg a vámügynök, melynek leváltását javasoltam. Fontos és nem teljesen kielégítő teljesítményt nyújtó résztvevő még a vasúttársaság, ahol pedig azt javasoltam, hogy a két általunk ismert jól teljesítő társaságot felváltva használjuk, hogy minimalizáljuk a késéseket. A speditőr partner, a hajóstársaság és a közúti alvállalkozók teljesítményét megfelelőnek ítélt meg. A nem leváltható partnerek közül a budapesti BILK kombiterminál esetében jó kapcsolat kialakítását javasoltam, mert annak segítségével az esetlegesen felmerülő problémákat könnyebben tudjuk orvosolni, a koperi vámhivatal esetében pedig azt tanácsoltam, hogy olyan vámkezelővel kell dolgoznunk, akinek jó és közvetlen kapcsolatai vannak esetleg a vámhivatalnokokkal.

A dolgozatom második felében rátértem a belső folyamatok vizsgálatára, ahol is alkalmaztam a lean alapelveket és a lean office irodalomban olvasottakat. Itt az elméleti háttér feltérképezésével kezdtem, majd bemutattam a konkrét belső irodai folyamatokat a vizsgált vállalatnál, ezt követően pedig itt is problémákat kerestem a belső folyamatokat illetően. Azonosítottam továbbá a pazarlási formák megnyilvánulásait a belső folyamatokban. Ezt követően konkrét változtatási javaslatokat fogalmaztam meg, úgy mint a munkarend átszervezése, a munkafolyamatok újrafelosztása, a műveletek standardizálása, a best practice alkalmazása, a bonyolítók nagyobb szintű felhatalmazása. Kidolgoztam egy új jelölési rendszert és javasoltam továbbá a feladatok

komplexitás szerinti csoportosítását és azok különféle teljesítését. Megmutattam, hogy milyen lépések mentén tudnánk bevezetni a lean menedzsmentet a vizsgált irodába.

Összességében egy olyan különleges folyamatba láthattunk bele a dolgozat alapján, ahol amikor elkezdtem a munkát, még én magam sem láttam át, hogy mennyire nagy és bonyolult feladatba fogtam. Az idő előrehaladtával azonban kezdtem megérteni, hogy hogyan is kellene megközelíteni ezt a témát, ezért is döntöttem a két egymástól logikailag elválasztható rész kidolgozása mellett.

Felmerülhet még a kérdés, hogy hogyan hat a két rész, azaz a belső és a külső folyamat egymásra. Érdekes lehetne elgondolkozni azon, hogy mennyiben befolyásolja a hatékonyabb belső folyamat az egész ellátási láncot, illetve hogy az egyes partnerek hogyan segítik vagy hátráltatják a belső folyamatok zökkenőmentes működését. Ebben a dolgozatban ezt most azonban nem vizsgálom, ez egy külön munka témája lehetne.

Az újonnan tervezett köntöst és a kalkulációs lapot már használja a vállalat, a felesleges készletek felszámolása pedig folyamatban van, tehát a vállalat elindult a fejlődés útján. Azt remélem, hogy a cég dolgozói a további javaslataimat is meg fogják fogadni és elmondhatjuk magunkról, hogy sikerült egy újabb vállalat működését hatékonyabbá tenni.

6. Felhasznált irodalom jegyzéke

- Baltacıoğlu T., Ada E., Kaplan M. D., Yurt O. és Kaplan Y. C. (2007): A New Framework for Service Supply Chains, Taylor & Francis The Service Industrial Journal, Vol.27. No.2., March 2007
- Demeter Krisztina (2010): Az értékteremtés folyamati, Vállalatgazdaságtan intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Demeter Krisztina, Gelei Andrea, Jenei István, Nagy Judit (2008): Tevékenységmenedzsment, Aula, Budapest
- Gelei Andrea – Gémesi Katalin (2010): A Szolgáltatások Ellátási Láncának Speciális Menedzsment Jellemzői, Vezetéstudomány, Budapest XLI Évf. 2010 2. szám/ISSN 0133-0179
- Huls K. (2005): The Antioch Company Brings Lean Into The Office, Wiley Periodicals, Inc. Minesota, Journal of Organization Excellence. 31. old.
- Hyer N. L. and Wimmerlöf U. (2002): The Office That Lean Built, *EBSCO Industrial Management*; Sep/Oct2002, Vol. 44 Issue 5, p36,
- Liker J. K. (2008): A Toyota módszer, HVG Kiadói Rt., Budapest
- Swank C. K. (2003): The Lean Service Machine, *Harvard Business Review*, Columbia Business School, Columbia, 2003, 123. old
- Tóth Lajos: A MGMT története (2010): <http://www.leancenter.hu/lean-cikk/az-mtm-tortenete.html>, Letöltés dátuma: 2011. január 15.
- Womack J. P., Jones D. T. (2009): Lean szemlélet, HVG Kiadói Rt., Budapest

7. Ábrák jegyzéke

1. ábra: A szakdolgozat gondolatmenete	4
2. ábra: A szolgáltatási ellátási lánc irodalmi háttérének gondolatmenete	10
3. ábra: Az ellátási láncok fajtái	17
4. ábra: A szolgáltatási ellátási lánc import konténeres esetén	20
5. ábra: A folyamat alakulása 2009-ben	27
6. ábra: A folyamat alakulása 2010-ben	28
7. ábra: A lean menedzsment irodalmi háttérének gondolatmenete	39
8. ábra: Rendszerhierarchia	47
9. ábra: Az áramlás megteremtésének folyamata az irodai folyamatokban	52
10. ábra: A belső irodai folyamatok	56
11. ábra: A jelenlegi köntös	64
12. ábra: 4 már kitöltött köntös a vállalatnál	64
13. ábra: Az új belső folyamat	71
14. ábra: Az új, általam tervezett köntös	73
15. ábra: Az általam tervezett kalkulációs lap	74