

„ITDK-dolgozat”

Márkus Vanessa Cintia

BA

2014

Kárügyintézési folyamatok összehasonlító vizsgálata és annak hatékonyság
javítása a LEAN Office eszközeivel a **BI-KA** Logisztika Kft.
példáján keresztül

Comparative analysis of loss adjustment and improving its efficiency by us-
ing the tools of LEAN Office, through the example of **BI-KA** Logistics Ltd.

Kézirat lezárása: 2014. november 17.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS.....	1
1.1. Témaválasztás indoklása	1
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
2.1. A LEAN menedzsmentről általánosan	4
2.2. Az alapelvek.....	8
2.3. A LEAN Office megoldások hatása a vállalat versenyképességére	11
3. A BI-KA LOGISZTIKA KFT. BEMUTATÁSA	13
3.1. A vállalat története	13
3.2. Minőségirányítási osztály.....	14
3.3. A vállalat jövőbeni célkitűzései.....	15
4. A LEAN OFFICE ESZKÖZEINEK ALKALMAZÁSA	17
4.1. Ügyintézés folyamata	17
4.2. Kárügyintézési folyamat bemutatása a BI-KA Logisztika Kft. példáján keresztül.....	19
5. KUTATÁSI ADATOK ÖSSZEHASONLÍTÓ VIZSGÁLATA TELJESÍTMÉNYMUTATÓK ALAPJÁN, ÉS JAVASLATTÉTEL A LEAN ESZKÖZEINEK ALKALMAZÁSÁRA.....	24
5.1. Következtetések az eltérésekből.....	26
5.2. Javaslattétel a hatékonyság növelésére.....	27
6. ÖSSZEGZÉS.....	30
Irodalomjegyzék (könyvek, jegyzetek, interneten elérhető kiadványok)	32
Internetes források.....	34
1. melléklet	35
2. melléklet	36
3. melléklet	37

Táblázat és ábrajegyzék

1. táblázat: A kárügyintézés tényezői a tavalyi év (2013) alapján	25
2. táblázat: LEAN Office által nyújtott lehetséges versenyképesség növelő megoldások	28
1. ábra: Logisztika céljainak változása	2
2. ábra: A LEAN alkotóelemei	6
3. ábra: Munkavállalói felelősségvállalás növelése	7
4. ábra: BI-KA Logisztika Kft. vállalati versenyképesség növelésére kialakított stratégiája	16
5. ábra: Kárügyek statisztikája, 2014	19
6. ábra: BI-KA Összes káresemény, 2013	26
7. ábra: A LEAN építőelemei	29
8. ábra: Tervezés és kivitelezés közötti egyensúly	31
9. ábra: Value Stream Mapping	36
10. ábra: Kárügyek statisztikája, 2013	36
11. ábra: Kárügyek statisztikáinak eredményei, bontásban 2014. év szeptemberéig	37

1. BEVEZETÉS

1.1. Témaválasztás indoklása

“Tökéletesíteni általában annyit jelent, hogy valami olyasmit csinálunk, amit azelőtt soha.”

Shingeo Shingo¹

A logisztika sok-sok éve meghatározó területe az ipari és a gazdasági életnek, de csak az utóbbi 20 évben vették észre kulcsfontosságú megoldásait, főbb funkcióinak szerepét és hatását – mint például a költséghatékony szállítást és a raktározást – a vállalatok versenyképességére. A relatív késői felismerés főként magának a logisztika természetének köszönhető, ugyanis ha közelebbről megnézzük, rengeteg alfunkcióból és alrendszerből tevődik össze, melyeket néhány területen mai napig különálló műveletként alkalmaznak a versenyszférában. Mostanra mind a tudományos, mind az üzleti élet elfogadta, hogy ezeknek a különböző folyamatoknak egy átfogóbb szemléletére van szükség, azért, hogy valósan értelmezhesük, hogy hogyan is kapcsolódnak egymáshoz a különböző területek.²

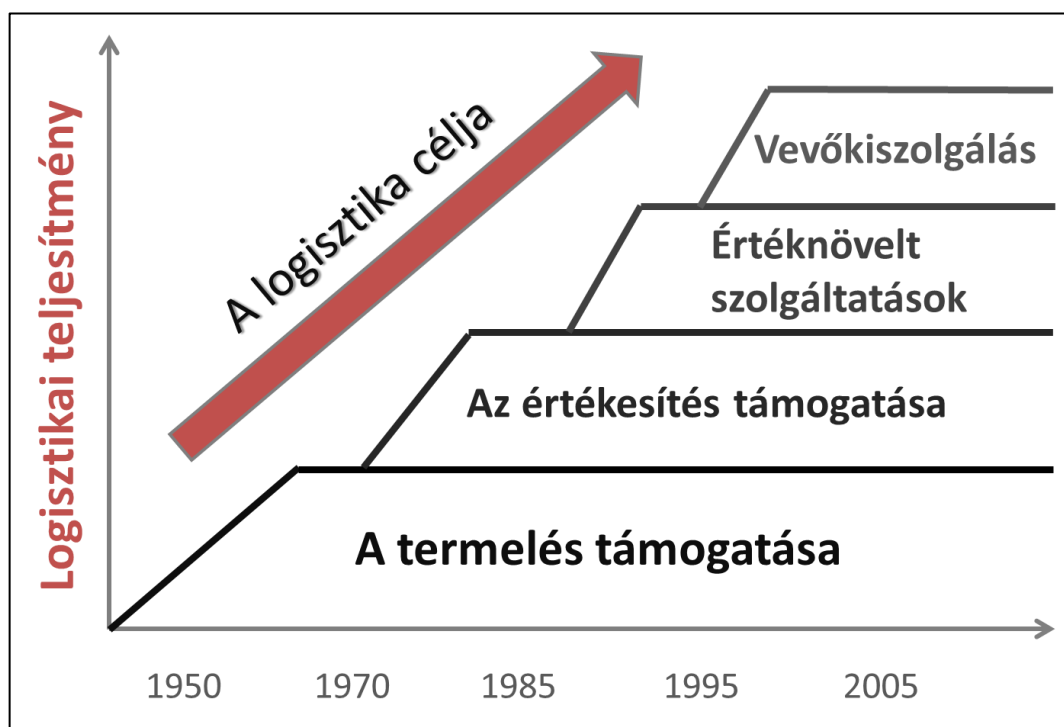
A logisztika, ellátási lánc kontextusában való értelmezése, napjainkra még átfogóbb megközelítéshez vezetett. A szemlélet magára a logisztikára általánosan vonatkozik, de lényegében magába foglalja az különálló alrendszerek közötti kölcsönhatásokat. A megközelítés nagy része a logisztika és az ellátási lánc tervezésének szükségességével, jelentőségével foglalkozik, de alapvetően figyelembe vesz néhány működéssel kapcsolatban felmerülő problémát is. „A logisztika – az ellátási lánc-menedzsment (Supply Chain Management, röviden SCM) részeként – alapanyagok, félkész- és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költség-hatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával.”³ - fogalom minden szava és tagmondata beszédes, és jól tükrözi a logisztikai tevékenység széles spektrumát. A következő oldalon található 1. ábra jól szemlélteti a logisztika céljának változását az idő függvényében. Láthatjuk, hogy maga a logisztika nem változott, hanem az évek során inkább egyre komplexebb területté fejlődött, és fejlődik ma is folyamatosan.

¹ “Improvement usually means doing something that we have never done before.” Lee, (2012): Lean Secrets

² Rushton, Alan, Croucher, Phil, Baker, Peter (2014): The handbook of logistics and distribution management, Bell & Bain, Glasgow, United Kingdom

³ Szegedi, Zoltán – Prezenszki, József (2003): Logisztika-menedzsment, Kossuth Könyvkiadó, 29.o.

Kezdetekben és alapvetően a termelés támogatására jelentek meg az első logisztikai megoldások, majd később már az értékesítés támogatása is bekerült célként a rendszerbe. A 80-as évektől az értéknövelt szolgáltatások kialakításával és működtetésével bővült ki a célrendszer, majd a 90-es évektől a vevőkiszolgálás került a központba (1. ábra).



1. ábra: Logisztika céljainak változása

Forrás: Prezenszki-Szegedi (2003): Logisztika-menedzsment, 24. o. alapján saját szerkesztés, 2014

A logisztika fogalmának és céljai változásának bemutatásán túl meghatározásra kerülhet a logisztika feladata is, melyet a feldolgozott szakirodalmak alapján, az alábbiak szerint fogalmazhatunk meg: a logisztikai megoldások rugalmasak legyenek és dinamikusan reagáljanak a különböző vevői elvárásokra, és mindezt úgy, hogy közben tekintettel legyenek a környezetre, amelyben működik. Visszatérve a logisztika fogalmára megtalálhatjuk azt a széles, szakmai körökben elterjedt definíciót is, miszerint a logisztika: anyaggazdálkodásból és disztribúcióból tevődik össze. Ezt, az előző években gyakran használt keretrendszert láthatjuk kiterjesztve az ellátási lánc fogalmában, amely szélesebb üzleti folyamatot és területet fed le, mivel magába foglalja a nyersanyag kitermeléstől a teljes értéklánc folyamatát a végső fogyasztóig.

Fontos megemlíteni, hogy a logisztika és az ellátási lánc nem csak a nyersanyagok fizikai áramlását jelenti a késztermék végső kiszolgáltatásáig, hanem információáramlásból és többek között áruk és készletek tárolásából (raktározásából) is áll. Hans-Christian Pfohl német professzor 1972-ben azt írta, hogy „a logisztikába beletartozik minden olyan tevékenység, amellyel egy hálózatban mozgásokat és tárolásokat alakítanak ki, irányítanak és szabályoznak. Az együttes működés a hálózatban dolgok áramlását indítja meg úgy, hogy a teret és az időt lehetőleg minél eredményesebben hidalják át.”⁴

Napjainkra szinte robbanásszerűen elterjedt a logisztikai szemlélet, mely elsősorban a közelmúltban bekövetkezett gazdasági és társadalmi változásoknak köszönhető. Ezek a változások vállalatok működését alakították át, így szorosan kapcsolódnak a vállalatok ellátási-logisztikai folyamataihoz. Jelentős gazdasági hatások közé tartozik a globalizáció, amely megteremtette a globális vállalatok értékláncainak töretlen fejlődését és uralmát a világban.⁵ A globális hatásokat kísérő és azt támogató eszközök közül, dolgozatom témájának alapjául egy olyan nemzetközi szemléletet választottam, mint a LEAN, amely költség- és folyamathatékonyság szempontjából átfogja és rendszerezi azon vállalatok tevékenységét, és elsősorban olyan vállalatokét, amelyek a siker útjára szándékoznak lépni. Dolgozatomban rávilágítok arra, hogy az egyik legfontosabb vevőorientált folyamat - a kárügyintézés -, hogyan lehetne még hatékonyabb a LEAN eszközeinek felhasználásával a **BI-KA** Logisztika Kft. gyakorlatában.

⁴ Novák, Nándor (2008): Bevezetés a logisztikába, 6. o. Letöltés dátuma: 2014. 10. 27.

⁵ <http://www.vg.hu/gazdasag/gazdasagpolitika/a-globalis-erteklancok-atalakitottak-a-gazdasagot-436985>
Letöltés dátuma: 2014. 11. 04.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A LEAN menedzsmentről általánosan

A LEAN menedzsment alapjainak megalkotását a japán autóiparban, azon belül a Toyotánál kell keresnünk. A vállalat mérnöksapata Taiichi Ohnoval az élén, sikeresen egybe olvasztotta az innovatív elképzeléseket a japán munkaszervezési tradíciókkal, mindezt beépítve az amerikai tömegtermelésbe.⁶ A karcsúsított termelés (LEAN Manufacturing) erre a rendszerre épül (Toyota Production System). Az 1940-es évektől kezdve kutatók és közgazdászok is érdeklődve figyelték azt az üzleti szemléletet, amely a vállalati siker útjára terelte a Toyotát. Ez a bizonyos terminológiai és gyártási rendszer, egy olyan speciális menedzsment eszköztár rendszert eredményezett, amely az erőforrások egy másfajta felhasználását vette alapul: „ebben a rendszerben nem azért elég a kevesebb, mert azt a dolgozók nagyobb erőfeszítése, megnyújtott munkaideje, vagy valamiféle csodagép teljesítménye adja többletként. A titok egyszerűen a felesleges folyamatok kiiktatásában, a pazarlások megszüntetésében rejlik.”⁷

A rendszer bevezetése nem merül ki a termelés újraértelmezésében, hanem igényt tart a vállalat belső működéséért felelős szervek (számvitel, beszerzés, humán erőforrás), illetve a vállalat külső kapcsolatainak (ellátási lánc, beszállítók) átszervezésére és akár bizonyos tevékenységek szanálására is. A LEAN napjainkban, a sajátos elvei és új módszerei miatt újabb és újabb működési területeken válik közkedveltté, nem csak a termelésben, de a beszerzés, a szolgáltatások, az ellátási lánc és a logisztika is szívesen alkalmazza a vállalati folyamatainak rendszerében.

A vállalati szakemberek számára fontos, hogy minél többet megtudjanak a LEAN adta lehetőségekről, hiszen a globalizáció következtében rohamosan nőnek azon vállalatok száma, amelyek közvetve vagy közvetett módon kapcsolatba kerülnek az említett rendszerrel. A LEAN menedzsment már az 1980-as években megjelent a tevékenységmenedzsment különböző területein és fénykorát élte az Amerikai Egyesült Államokban.⁸

⁶ Womack, James P., Jones, Daniel T. (1996): Lean szemlélet, HVG Könyvkiadó Zrt., Budapest

⁷ <http://lean.logisztika.hu/2010/10/14/a-lean-karcsusított-termelesi-rendszer-bemutatasa/>

Letöltés dátuma: 2014. 10. 13.

⁸ Schonberger, R. J. (2007): Japanese production management: An evolution-With mixed success, Journal of Operations Management

A 90-es évek közepén ezt a termelési formát domináns stratégiának tekintették és a 2000-es évek elején, a termelési terület egyik legbefolyásosabb, új paradigmájaként definiálták.⁹

Japánon kívüli elterjedésére egy kicsit várni kellett, a népszerűsége nagyrészt Womack és társai 1990-ben megjelent, elsöprő sikerű könyvének, a „The Machine that Changed the World” című munkának köszönhető.¹⁰ A LEAN a 90-es évek elején kezdett ismertté válni, mint azt Krafcik tanulmányában is láthatjuk: „Triumph of the LEAN Production System”, melyet a nemzetközi gépkocsigyártást vizsgáló kutatási program (IMVP, International Motor Vehicle Program) aktív tagjaként publikálta is a Sloan Management Review-ban. Lényegében a fogalom ekkortól kezdett elterjedni a nyugati világban. Fő forrása a TPS (Toyota Production System) volt, mely az amerikai vállalatok számára már ismert volt, ellenben a versenyképességük megőrzése érdekében belefogtak a japán tevékenységmenedzsment átvételébe is. Mai fogalmaink szerint, a megnevezésbeli különbségektől eltekintve, a LEAN menedzsment a TPS újraértelmezésének is tekinthető.¹¹

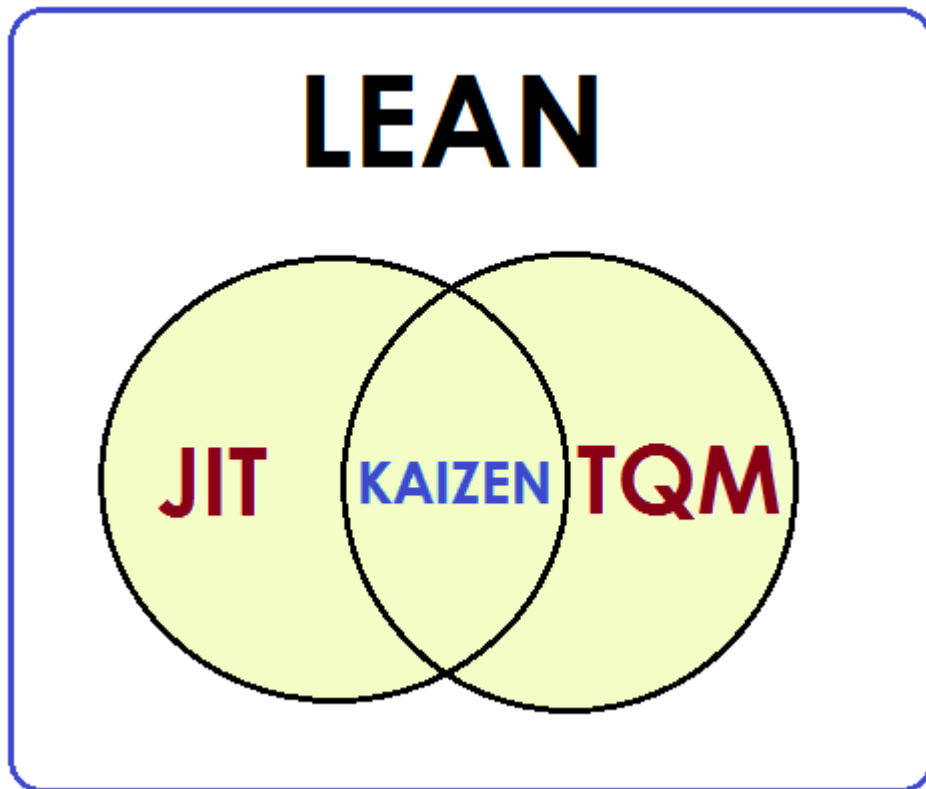
A 80-as évek végén a második japán csoda (Toyota Quality Management), amely a távol-keleti ország gazdaságának akkori virágzását segítette elő, felkeltette több magyar kutató-közgazdász szakember figyelmét is. Ennek köszönhetően komplex TQM programokat kezdtek alkalmazni magyar vállalatoknál a 90-es évek elején. Szélesebb körű elterjedésük azonban az utóbbi időszakban következett be, a régióba történő nyugati és távol-keleti vállalatok érkezésével. Az érdeklődés mértékét jelzi a magyar nyelvű publikációk és fordítások sokasága, az egyre gyakoribb konferencia előadások. A LEAN-t sikeresen alkalmazó szervezetek bebizonyították a rendszer operatív kiválóságát. Ez elsősorban annyit jelent, hogy a vállalatok egyszerre több versenyképességi tényezőben is javítani tudnak.¹² Népszerűségének természetesen számos más oka is van.

⁹ Hines, P., Holweg, M., Rich, N. (2004): Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking International Journal of Operations & Production Management, 24 (10), 994-1011

¹⁰ Holweg, M. (2007): The geneology of lean production, Journal of operations management 25.

¹¹ Losonci, Dávid (2010): Emberi erőforrás menedzsment és gyakorlatai a lean termelésben – a tevékenységmenedzsment irodalmának tükrében, 3-4. o.

¹² Mackelprang, A. W., Nair, A. (4 November 2009): Relationship between just-in-time manufacturing practices and performance: A meta-analytic investigation, Journal of Operations Management

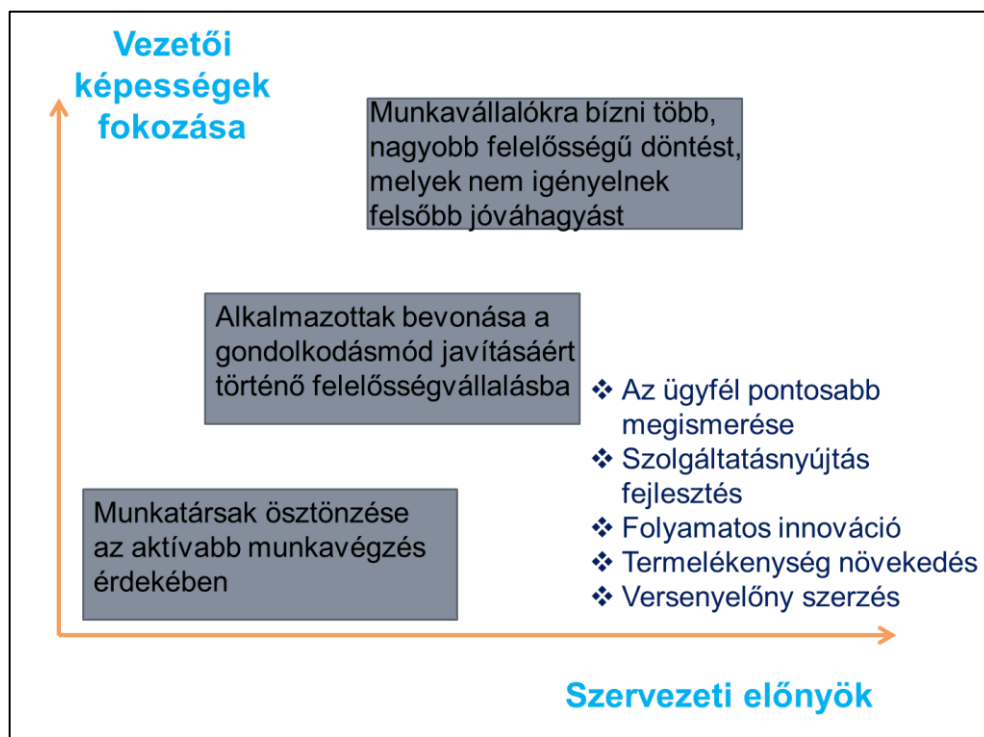


2. ábra: A LEAN alkotóelemei

Forrás: saját szerkesztés, 2014

A LEAN egybeolvasztja az utóbbi évtizedek ismert megközelítéseit, ötvözi a TQM, JIT és a Kaizen „mozgalmakat” (2. ábra). A Kaizen egy olyan módszer, melyet folyamatok hatékonyságának növelésére használnak. A japán szó jelentése: változás (kai) a jó (zen) irányba. A TQM, JIT és LEAN fejlett termelési rendszerek sajátosságait foglalják magukba, egy tartalmilag megújult költségcsökkentési módszert, melyet több vállalat is a szervezeti értékteremtés filozófiájaként használ. A JIT (Just-In-Time) nevéből adódóan feltétlen szem előtt tartandó a megfelelő pillanatra való beszállítás elve, ebből következik a költségek redukálása mellett a megfelelő kommunikáció kialakításának fontossága a logisztikai vállalatok menedzsmentjében (3. ábra).

Tehát elmondhatjuk, hogy a vállalati menedzsment vevőorientáltsága több olyan funkciót is lefed, melyet a belső szolgáltató folyamatok mellett a szimpla szolgáltató vállalatok, illetve az alacsony volumennel dolgozó szolgáltatások is előszeretettel integrálnak stratégiájukba.¹³



3. ábra: Munkavállalói felelősségvállalás növelése

Forrás: Montana State University, Montana Manufacturing Extension Center (2009):
Module 1 - Lean Office Overview bemutató alapján saját szerkesztés, 2014

A 2000-es évek LEAN kutatásainak 2 kiemelkedő résztvevője, Shah és Ward az alábbi definíciót fogalmazza meg: „a lean termelés egy integrált szocio-technikai rendszer, amelynek fő célja, hogy a szállítói, vevői és belső változékonyság egyidejű csökkentésével vagy minimalizálásával felszámolja a pazarlásokat.” („Lean production is an integrated socio-technical system whose main objective is to eliminate waste by concurrently reducing or minimizing supplier, customer, and internal variability.”).¹⁴ Dolgozatomban ezt a definíciót, illetve Womack és Jones öt LEAN alappillérére építkező gondolatmenetet veszem alapul.

¹³ Jenei, I., Losonci, D., Demeter, K. (2007): A karcsúsítás lehetőségei adminisztratív környezetben egy irodai példa nyomán, 79. sz. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest Corvinus Egyetem

¹⁴ Shah, R., Ward, P. T. (2007): Defining and developing measures of lean production, Journal of Operations Management 25, 791. o.

2.2. Az alapelvek

„A LEAN menedzsment alapvetően két szinten ragadható meg: a karcsú menedzsment stratégiai szintjét alkotó alapelvek és a karcsú menedzsment konkrét megvalósulását biztosító eszközök szintjén.”¹⁵

Az 1996-ban James P. Womack és Daniel T. Jones szerzőpárostól megjelent Lean Thinking című könyvben öt alappillért fogalmaztak meg a Lean filozófiához:

- Definiálni kell a munka értékteremtő részét minden egyes folyamatban és folyamatlemben tehát azt, hogy mi az, amit a vevő valójában megfizet vagy valójában hajlandó fizetni, tehát mi jelent értéket a vevő számára
- Az értékteremtő folyamatlembeket egy folyamatos értékárammá kell átalakítani, tehát a folyamatlembeket össze kell kapcsolni, így kialakítva az értékfolyamot
- Arra kell törekedni, hogy ezen érték áramon belül folyamatosan fennmaradjon az anyag-, az erőforrás- és az információáramlás, tehát az alkatrészeket, információkat, embereket "áramoltatni" kell annak megfelelően, ahogy a vevői igények változnak
- A vevői igény szerint kell kialakítani a gyártást, tehát azt érdemes szem előtt tartani, hogy a vevő milyen gyakran, milyen terméket, milyen termékválasztékban, milyen átfutási idővel igényel a vállalattól, más néven húzó „pull” logisztikát kell kialakítani
- A megalkotott folyamatainkat mindig tökéletesíteni kell, akár apránként, vagy akár egy nagy lépésben a folyamatos fejlődés eléréséhez, illetve ahhoz, hogy a veszteségeinket kiküszöbölhessük

A LEAN szemlélet lépései közé tartozik elsősorban, hogy az adott jellemzőkkel, adott áron kínált terméknek az értékét a vevővel, partnerrel lefolytatott egyeztetés során közvetlenül kell meghatározni. A termékvonalak mentén gondolkodva egy új vállalatszervezést megfogalmazni, amely mellőzi a meglévő eszközöket és technikákat. A LEAN szemlélet következő lépése a teljes értékfolyamatnak az azonosítása termékenként, adott esetben termékcsaládonként.

¹⁵ Gelei, Andrea – Nagy, Zoltán (2010): Lean logisztika? – Igen! : a Coca-Cola HBC Magyarország Kft. példája. Letöltés dátuma: 2014. 11. 06.

Az értékfolyamat-azonosítás azon tevékenységek összessége, melyeket akkor alkalmazunk, amikor egy bizonyos terméket (árut, szolgáltatást vagy akár a kettőt egyszerre) szeretnénk a vállalat vezetésén keresztülvinni. Az első gondolatoktól a részletes kidolgozásokon át a termékgyártást elindító folyamatokig terjedő probléma felismerést illetve megoldást, rendelésfelvételt, ütemezést, szállítást, információfeldolgozást követően egészen a vevőkiszolgálásig.

Kutatásaim során több elemzést is megvizsgálva megállapítottam, hogy az értékfolyamat-azonosítás során háromféle műveletre kerül sor:

- egyes lépések nyilvánvalóan értékteremtőek,
- további lépésekről elmondható, hogy nem teremtenek értéket, ám elkerülhetetlenek a mai technológiai fejlettség és eszközhasználat mellett (1. típusú muda),
- egyéb lépéseknek pedig akár azonnal véget is vethetünk (2. típusú muda).

A LEAN menedzsment a veszteségek hét típusát különbözteti meg:

1. Túltermelés: minden olyan termék vagy alkatrész legyártása, amely nem belső vagy külső vevőigényen alapul.
2. Készletek: minden olyan készlet, amely nem kell közvetlenül a vevői igények kielégítéséhez.
3. Várakozás: minden olyan a termelési rendszerben eltöltött idő, amikor az alkatrész, a termék sem alak, sem tulajdonságváltozáson nem esik át, illetve nem változtatja viszonylagos helyzetét, pozícióját.
4. Felesleges műveletek végzése: minden olyan művelet, amit a vevő nem rendelt meg, illetve a termék előállításához szükségtelen.
5. Felesleges anyagmozgatás, termékmozgatás: ide minden olyan anyagmozgatási folyamat tartozik, amely nem a legrövidebb úton és nem a legrövidebb idő alatt jutatja el a terméket vagy az alkatrészt egyik helyről a másikra.
6. Felesleges mozgás: minden olyan mozgás, amit a dolgozónak a termelési folyamatban kell végeznie anélkül, hogy a termék értékét növelné.
7. Hibák: minden olyan esemény, ami miatt a termelést vagy annak egyes folyamatelmeit meg kell ismételni, illetve amelynek eredményét a következő folyamat elemnek, vagy a vevőnek nem lehet átadni.¹⁶

¹⁶ Husi, Géza (2007): A LEAN alapú termelés kialakításának lépései, Debreceni műszaki közlemények

Mi is az a veszteség? A veszteség (japán elnevezése: muda) minden olyan tevékenységet magába foglal, amely erőforrást használ fel, de nem teremt értéket. Lényegében csak plusz költséget, időráfordítást és erőfeszítést jelent. A veszteség lehet egy jelzés, amely a javítást igénylő hibákat mutatja ki: például felesleges cikkek termelését, melyek készletre kerülnek, szükségtelen feldolgozási lépéseket, azon belül egy adott folyamat valamelyik szakaszánál tétlenkedő embereket, akik miatt időbeni csúszás jelentkezhet, illetve a vevő igényeinek nem megfelelő termékekkel és szolgáltatásokkal való kielégítését.

A pontos értékmeghatározást, valamint az értékfolyamat részletes feltérképezését követően gondoskodhatunk az eme értékteremtő lépések közötti áramlásról. Mivel a LEAN rendszerek sajátossága, hogy „bármilyen kombinációban legyártott bármely termék azonnal hozzáigazítható a változó kereslethez”.¹⁷ Vevőorientált társadalmunkban képesek vagyunk pontosan akkor és azt nyújtani az ügyfeleknek, amire éppen igény, kereslet van, így nincs szükségünk bármiféle értékesítési előrejelzésre, szimplán azt állítjuk elő, amit a vevő akar. Másnéven tehát hagyjuk, hogy a vevő „húzza” (pull) az árut tőlünk, ahelyett, hogy mi próbálnánk „tolni” (push) felé. Amint a vevő rájön, hogy megkapja, amit akar, az igényei is stabilizálódnak.

A szemlélet ötödik, egyben utolsó elve a tökéletesítés egyik fő motiváló tényezője az átláthatóság, vagyis bárki – beszállító, alkalmazott, vevő, alvállalkozók – bármit láthat. Ez a LEAN szervezet kulcsa.

¹⁷ Womack, James P. – Jones, Daniel T. (1996): Lean szemlélet, 31. o.

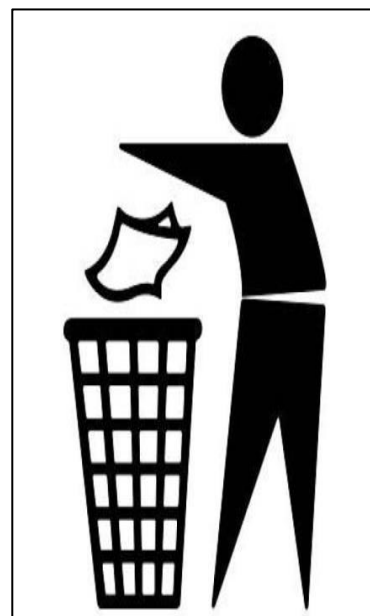
2.3. A LEAN Office megoldások hatása a vállalat versenyképességére

Azon vállalatok, melyek a fejlődés útjára lépnek, gyakran konkrét eszközökkel is kiegészítik a fenn említett elveket. Fontos azonban megemlíteni, hogy a gyakorlatiasságon kívül a kultúra, melyen az egész szemlélet nyugszik, lényeges szerephez jut egy vállalati fejlesztés során. A sikerességhez hozzájárul, hogy a vállalaton belül mindenki legyen nyitott az új dolgokra, figyelmesen járjon el az egyes folyamatok során, vegye észre, hogy mi az ami értéket teremt, és növel, valamint azokat a tényezőket, melyek csak hátráltatják az előrejutást. Meg kell tanulnunk elfogadni, hogy ugyanúgy, mint az életben, egy vállalatban belül is mindig lesz veszteség, vagy egy olyan eljárás, ami veszteséget okoz, ezért szükséges a menedzsmenten belüli nyitottság, hiszen az embereknek észre kell venniük ezeket a tényezőket és meg kell kérdőjelezniük, hogy ez így valóban jó-e, valóban hasznos-e a vállalat számára, vagy csak idő – és emberierőforrás-pocsékolás. Egy ilyen kultúraváltás sikeréhez első lépésben arra van szükség, hogy a vállalati menedzsmentben kialakuljon az igény a változtatás szükségességére.¹⁸ Kell egy jól működő csapat, aki rendelkezik mind a hatáskörrel, mind a motivációval a változás irányába, hogy egy ilyen léptékű szemlélet-kultúraváltozást véghezvigyen a vállalatban belül. Miután meg van a csapat, kezdődhet az ötletelés; mik is az elérendő célok, hogyan érhetik el a kívánt állapotot, valamint hogy mindezt hogyan kommunikálják a vállalatban belül. Fontos hogy a logisztikai vezetők elsajátítsák a LEAN menedzsment elméletét, valamint az adódó gyakorlati példákon tesztelhesék tudásukat, elemezzék az adott helyzeteket.

¹⁸ Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business School Press, Boston

Az általános veszteségek a logisztikai folyamatok során a hét alapfogalmat (a selejtet, a felesleges készleteket, szállítást, mozdulatokat, folyamatokat, a várakozást és a többlet-termelést) tekintve kettővel kibővül:¹⁹

- **Eltúlzott szolgáltatás**
 - Túl sok, túl gyors rakodás, komissziózás
- **Szállítás/targoncázás**
 - Folyamatok közti mozgások, mozdítások
- **Készlet**
 - Minden, ami több mint a minimálisan szükséges a feladat ellátásához
- **Várakozás/Kapacitás kiegyensúlyozatlanság**
- **Túldolgozás**
 - Több lépés a folyamatban, mint amire szükség van
- **Újradolgozás**
 - A hibás vagy rossz minőségű munka javítása
- **Mozdulat**
 - Összes mozdulat, ami nem ad értéket
- **Sérülések**
- **Elpazarolt értelem**
 - Kollegák tehetségének nem használása



A belső folyamathatékonyság növekedését ezeknek a veszteségeknek a kiküszöbölésével érhetjük el. A hét, esetenként kilenc értéket nem teremtő tényező közül kiválasztjuk az adott folyamatra legjellemzőbbet, és megszüntetjük. Dolgozatom további részében erre az eljárásra, a LEAN Office eszközökre és magára a kivitelezésre is részletesebben kitérek.

¹⁹ Gelei, Andrea – Nagy, Zoltán (2010): Lean logisztika? – Igen! : a Coca-Cola HBC Magyarország Kft. példája. Letöltés dátuma: 2014. 11. 06.

3. A **BI-KA** LOGISZTIKA KFT. BEMUTATÁSA

3.1. A vállalat története

A teljes mértékben magyar tulajdonban lévő, 1991-ben alapított kis családi vállalkozás mára már az észak-alföldi régió egyik piacvezető szállítmányozó és logisztikai szolgáltató vállalkozásává nőtte ki magát. Kiválóan képzett, rutinos és tájékozott szállítmányozókkal, nemzetközi kapcsolataival, széleskörű szolgáltatás kínálatával, valamint megbízható alvállalkozói körével garantálja a legszínvonalasabb és minőségileg kifogástalan szolgáltatást, és annak ügyintézését. Az elején még **BI-KA** Bt. néven induló cég alapítását követően hat évvel megkezdte vámügynökségi tevékenységét, majd közvámraktárt, egyben belöldi raktárt bérelt. Később bevezették a vállalaton belül az *ISO 9001:2000 Minőségirányítási Rendszert*, majd tagja lett a Magyar Szállítványozók és Logisztikai Szolgáltatók Szövetségének.

2006-ban egy sikeres ISO auditnak köszönhetően, valamint az akkori gazdasági adatok alapján a cég elnyerte az Év Vállalkozása díjat. Két évvel később jelentős változás történt a cég életében, ORACLE alapú integrált vállalatirányítási rendszer (REGENS) került bevezetésre, melynek testre szabott megoldásai illetve a belső folyamatoknak a támogatása tovább növelte a vállalat hatékonyságát. Az új szoftver további tevékenységoptimalizálást is jelentett, mellyel sikeresen növelték partnereik versenyképességét. A korszerűsítéssel egy időben a cégforma is átalakult, a sokak által ismert **BI-KA** Bt. a továbbiakban – 2008. október óta – **BI-KA** Logisztika Kft. néven folytatta szállítványozói és logisztikai tevékenységét. A cégforma-váltás magába foglalta az eddigiek folyamán elért sikerek alap-elemeinek, mint a megbízhatóság, a dinamikus, gyors probléma megoldóképesség, valamint a testre szabott megoldások további fejlesztését.²⁰

A vállalkozás szervezeti felépítése is átszervezésre került. Az eddigiek folyamán létrejött szállítványozói csoportokat régiós osztályok váltották fel (Dél-európai osztály, Nyugat-európai osztály). Még ebben az évben új irodaház került átadásra, melyben helyet kapott a szervezet és személyzetfejlesztési osztály, üzletfejlesztés, kontrolling, és menedzsment osztály.

²⁰ **BI-KA** Logisztika Kft. Munkavállalói Kézikönyve alapján

A cég 2010-től új helyszínt biztosított a raktározásra, melyben a raktározáshoz és belföldi szállítmányozáshoz kapcsolódó tevékenységeket látják el jelenleg is. Ezzel az ügyfeleknek magas tárolókapacitású telephelyet biztosítva, modern anyagmozgató eszközökkel, és szakképzett, hozzáértő csapat áll készen az ügyfelek részére azonnali probléma elhárítást biztosítva.

A létesítmény 2010. november 9-én az MLBKT (Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság) kongresszusán megkapta a Regionális Logisztikai Szolgáltató Központ címet. Mindez alátámasztja a cég főbb jellemzőit, elsősorban mindazon szolgáltatást, melyet igyekeznek arra a szintre emelni, hogy biztosítsák a töretlen fejlődést és a vevői elégedettséget. 2013 májusától megalakult a HR, a Minőségügyi Osztály és a Szállítmányozási és Fuvarozási Üzletág, mely utóbbi fogja össze a belföldi és nemzetközi szállítmányozási tevékenységet, a fuvarozást, illetve az értékesítést. 2014-től már van külön Nemzetközi szállítmányozási és fuvarozási üzletág, és Belföldi szállítmányozási és raktár-logisztikai üzletág.

3.2. Minőségirányítási osztály

A vállalat tevékenységi portfóliójába beletartozik, hogy mindent megtesznek partnereik bizalmáért, illetve annak megtartásáért. Rugalmas alkalmazkodással veszik figyelembe a vállalati környezet és a megbízói igények változását, emellett párhuzamosan törekednek arra, hogy a cég a kialakított stratégiai célok alapján működjön. Ezen célok elérése érdekében előrelátóan az ügyfelek minél magasabb fokú elégedettségét helyezik előtérbe. Gondoskodnak a megfelelően képzett munkaerőről, rendszeres továbbképzésekkel, oktatásokkal. A munkatársak céltudatosságát, stabilitását közösségi programok szerveezésével érik el, erősítve a belső kommunikációt, valamint az általános bizalmat a vállalaton belül. A rendszeresen ellenőrzött belső folyamathatékonyság mellett a vállalatirányítás fejlesztésével javítják a kínált szolgáltatások minőségét is. A vevői visszajelzések, valamint a megbízói igényfelmérések alapján bevezetett innovációk keretében figyelembe veszik az előtérbe kerülő elvárásokat, és a lehető legmagasabb minőségi szintet garantálva teljesítik azokat.

A meghatározott, bizonyos területekre vonatkozó minőségre vonatkozó célkitűzések szintén a vállalat minőségpolitikájának tükrében fogalmazódnak meg. Ezeknek a megvalósulásáról konkrét időpontonkénti felülvizsgálatok során bizonyosodnak meg. Vezetőségi áttekintést követően módosítják az adott minőségpolitika azon pontjait, melyeknek a betartása, alkalmazása nem teremt értéket a vállalat számára.

Mindezért elsősorban a Minőségirányítási csoport felel a cégen belül, melynek célja a vállalat belüli folyamatoknak a rendszeres felülvizsgálata. Szigorú kontroll alatt tartja a vállalattal partneri kapcsolatban álló alvállalkozókat, működteti a vállalat tevékenységére vonatkozó biztosítási rendszert. A legtöbb fuvarozási módhoz külön biztosítás van:

- közúti, nemzetközi fuvarozáshoz CMR,
- közúti belföldi fuvarozáshoz BÁF,
- raktár logisztikához,
- vasúti szállítmányozáshoz.

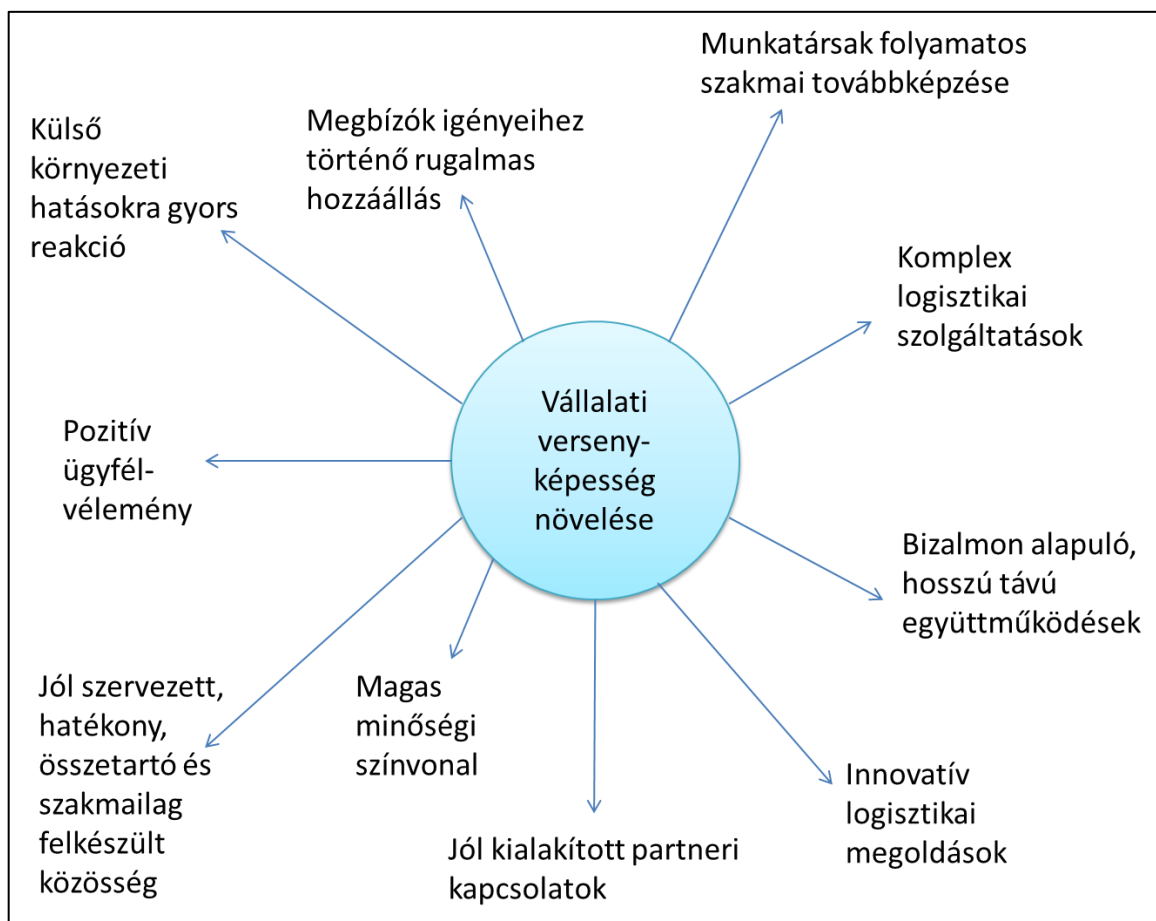
A felmerült problémás eseteket – vitás- és kárügyeket – kezeli, melyek alapján megelőző és javító intézkedéseket dolgoz ki, és a minőségirányítási rendszer karbantartásért is felelősséggel tartozik.

3.3. A vállalat jövőbeni célkitűzései

A **BI-KA** Logisztika Kft. olyan vállalati kultúrával rendelkezik, melyből adódóan egy motivált, elkötelezett és szervezett közösség áll az ügyfelek rendelkezésére, a munkatársak egyéni – és vállalati szintű céljait megvalósítva. A vállalat fejlődése főként annak köszönhető, hogy gyorsan és rugalmasan reagálnak a megbízók igényeire, figyelembe véve a külső környezet változásait is. A munkatársak folyamatos szakmai továbbképzésének köszönhetően megrendelőiket az aktuális piaci helyzeteknek megfelelően tudják tájékoztatni illetve kiszolgálni. Komplex logisztikai szolgáltatásokat nyújtva, bizalmon alapuló, és hosszú távú együttműködések keretén belül, innovatív logisztikai megoldásokkal igyekszik a vevői igényeknek 100%-ban eleget tenni.

A pozitív ügyfélvélemény mellett a vállalat első számú céljai közé tartozik még, hogy a jól szervezett, hatékonyan működtetett, összetartó és szakmailag felkészült közösség munkájának eredményeként a szolgáltatások minőségi színvonalát folyamatosan növelje. A magas minőségre való törekvésnek köszönhetően, a partnereikkel kialakított, bizalmon alapuló együttműködés egyre magasabb szintre kerüljön, így a partnercégek és - rajtuk keresztül – a vállalat versenyképessége tovább növekedjen.

Célorientált vállalat révén, az egyik fő szempont a régió piacvezető pozíciójának megtartása, mindazonáltal a stabil üzletmenet megőrzése és növelése a régión kívüli lefedettség kiterjesztésével. Ezen felül a vállalat nyitott az új növekedési lehetőségekre, innovatív informatikai és vállalatszerkezési megoldások segítségével igyekszik céljait elérni (4. ábra).



4. ábra: **BI-KA** Logisztika Kft. vállalati versenyképesség növelésére kialakított stratégiája

Forrás: **BI-KA** Logisztika Kft. Munkavállalói Kézikönyve alapján saját szerkesztés, 2014

4. A LEAN OFFICE ESZKÖZEINEK ALKALMAZÁSA

4.1. Ügyintézés folyamata

Napjainkban, a gazdasági válság következményeként elsősorban a szűkülő kereslet, finanszírozásnak és a megnövekedett versenynek következtében a legtöbb szolgáltató vállalat számára a hatékonysága és a versenyképesség növelése kerül előtérbe.

Az eddigiek alapján elmondhatjuk, hogy a LEAN menedzsment 5 alapelvét követve sikeresen növelhetjük a folyamathatékonyságát a vállalaton belül. Ehhez azonban ismernünk kell az 5 alapfogalom lényegét, azt hogy tulajdonképpen mit is céloznak meg, a menedzsment számára milyen lépéseket írnak elő:

1. Meg kell határozni, hogy melyek a hozzáadott értéket tartalmazó és nem tartalmazó tevékenységek a vevő szempontjából
2. Azonosítani kell az összes, a termék vagy szolgáltatás előállítása szempontjából szükséges tevékenység láncolatát, az értékáramot és azonosítani kell a veszteségeket.
3. Folytonossá, megszakítások, eltérítések, megállások nélkülivé kell tenni az értékáramot
4. Csak azt szabad előállítani, amit a vevő igényel, amikor a vevő igényli azt: húzó rendszer kialakítása
5. Folyamatosan törekedni kell a tökéletességre, a veszteségek folyamatos felderítésén és eltávolításán keresztül.

Ezután következhet a Kaizen (folyamatos tökéletesítés) módszerének bevezetése a vállalat belső folyamataiba. Iparágtól függetlenül, az élet bármely területén tudjuk ezeket az elveket alkalmazni. Vállalati szintű szemléletváltásnál fontos a cég alkalmazottainak, partnereinek minél szélesebb körű probléma megoldási folyamatba való bevonása, amely segíthet folyamatosan feltárni és csökkenteni a cégnél levő veszteségeket. Ezzel párhuzamosan olyan folyamatokat kialakítani, melyek javítják egy adott terület működését, s ezáltal egy magasabb hatékonysági szintre emelik, produktívabbá téve ezzel a vállalatot.²¹

²¹ Németh, Balázs (2012): Lean Office - hatékonyságnövelés szolgáltatóknál. Elérhető: http://www.mfor.hu/cikkek/Lean_Office_hatekonysagnoveles_szolgáltatoknal.html?page=2
Letöltés dátuma: 2014. 10. 27.

Azon megoldások közül, melyek növelik az erőforrások rugalmas, az ügyfelek elvárásaihoz igazodó kihasználását, fontos megemlíteni párat. Elsőként a több funkciós munkatársakat emelném ki (egyablakos kiszolgálás, átcsoportosítás). Ezen alkalmazottaknak a szolgálatba állítása nemcsak időt spórolna meg a vállalat részére, de növelné az emberi erőforrások kihasználtságát is, nem veszne kárba a dolgozók tudása. A rugalmas időbeosztás is lényeges, így gyakorlatilag 0-24 órában az ügyfelek rendelkezésére állhat a vállalat, anélkül, hogy ez bármelyik munkatársnak megterhelő lenne. Területek az összevonása (fizikailag), is ugyanúgy a vállalat produktivitásának növelését eredményezné, mert így sokkal átláthatóbbá válik maga a szervezet, valamint belső folyamatok lebonyolítása is. Folyamatelvű szervezetet szintén célszerű létrehozni az átláthatóság jegyében, szem előtt tartva a folyamatos kontrollt a belső folyamatok során a teljesítményszint növelése érdekében. Online adatbázisok, tudásbázisok szerkesztése megint csak az áttekinthetőséget szolgálja, mindezzel elősegítve a vállalaton belüli folyamatok során adódó veszteségek minimalizálását.

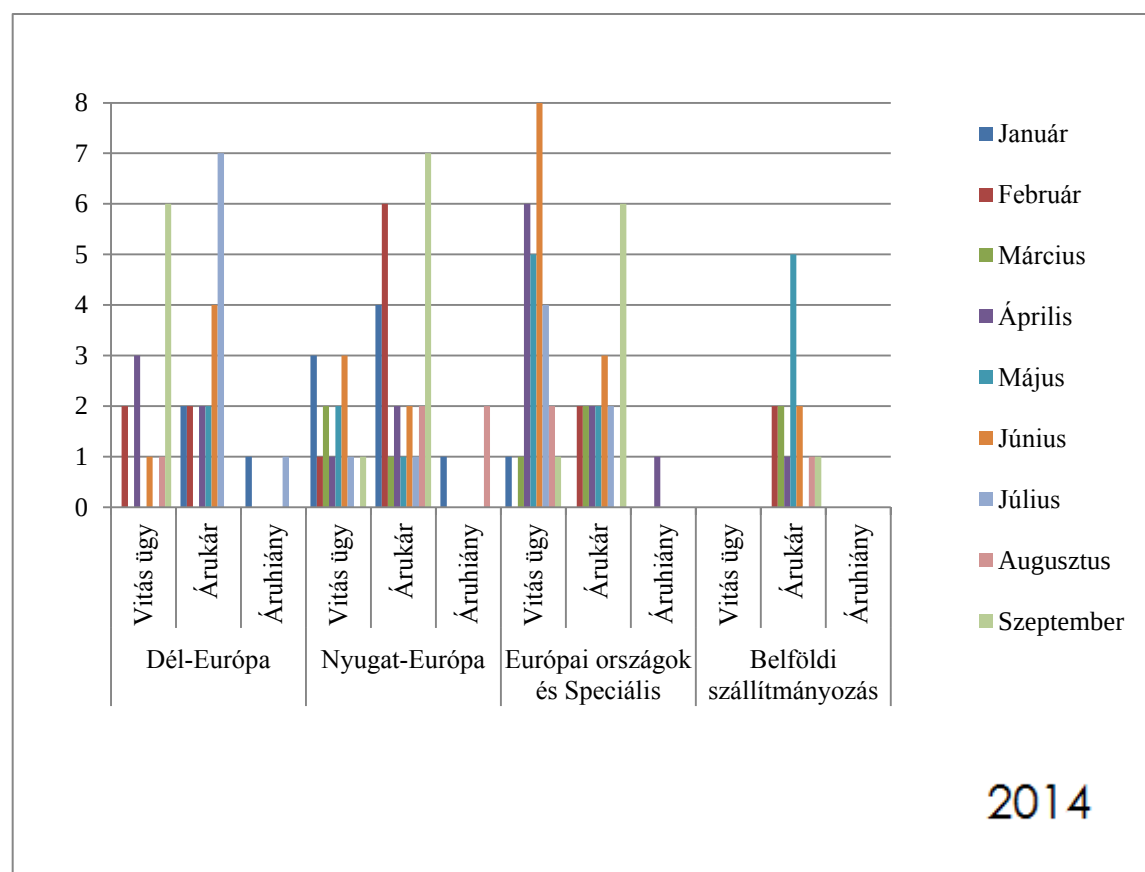
A folyamatos tökéletesítésnek a bevezetése 3 folyamatból áll:

- kiküszöbölés
- csökkentés
- változtatás

Adminisztratív folyamatok (kárügyek) intézésének fejlesztése során elsőként azokat a veszteségeket célszerű feltérképezni (2. típusú muda) amelyek hozzáadott értéket nem termelnek és alkalmazásuk nem szükségszerű. Ezen folyamatok teljes kiszűrése (felesleges telefonok, keresgélés...) az elsődleges feladat. A továbbiakban fontos, hogy azon tevékenységeket kutassuk, amelyek hozzáadott értéket nem termelnek, de szükségesek (1-es típusú muda). Az erőforrásokat és időt, melyet ezekre a műveletekre fordítunk (jóvá hagyások, jelentések, egyeztetések, ellenőrzés) célravezető a lehető legnagyobb mértékben lecsökkenteni. Végül, de nem utolsó sorban pedig a maradék tevékenységet, a folyamathatékonyság növelése érdekében úgy kell megváltoztatni, fejleszteni, átcsoportosítani, hogy a munkának minél kisebb része legyen hozzáadott értéket nem teremtő cselekvéssorozat.

4.2. Kárügyintézési folyamat bemutatása a **BI-KA** Logisztika Kft. példáján keresztül

Szállítmányozás, fuvarozás során gyakran előfordulhatnak balesetek, káresemények, melyek árusérülést, adott esetben késedelmet okozhatnak. Amikor egy szállítás során bármi probléma felmerül, a logisztikai cég – dolgozatomban a **BI-KA** Logisztika Kft. – előírt protokoll szerint jár el. Amennyiben a fuvarszervező egy adott feladat teljesítése során, vagy a beérkező CMR fuvarlevél ellenőrzése közben a káreseményt, vitás kérdést, vagy áruhiányt észlel, tájékoztatnia kell e-mailben az üzletág vezetőt és a minőségirányítási munkatársat. Következő lépésként fel kell hívnia a megbízó figyelmét, hogy készítsenek kárfelvételi jegyzőkönyvet, fényképeket, és a szállítólevélen illetve a CMR fuvarlevélen tegyenek megjegyzést az áru átvételekor. A kárfelvételi jegyzőkönyvet 3 példányban kell 3 személynek aláírnia. Az átvevő képviselőjének, az eljáró munkatársnak, valamint a fuvarozó képviselőjének.



5. ábra: Kárügyek statisztikája, 2014

Forrás: **BI-KA** Logisztika Kft. Kárügyek statisztikája alapján saját szerkesztés, 2014

A 2014. évi, jelenleg rendelkezésre álló adatok alapján (2014 januárjától egészen 2014 szeptemberéig, lásd 11. ábra 3. melléklet) a **BI-KA** Logisztika Kft. eddig lebonyolított kárügyeit elemezve láthatjuk a fenti részletezett ábrán, hogy a 4 szállítmányozói csoportra elkülönített logisztikai szolgáltatás (Dél-Európa, Nyugat-Európa, Európai országok és Speciális, Belföldi szállítmányozás) közül a kárügyek minőségét és mennyiségét tekintve június és szeptember a legproblémásabb hónap (5. ábra, valamint 10. ábra a 2. mellékletben). Márciustól júliusig folyamatosan nőtt a fuvarfeladatok száma, ezzel párhuzamosan azonban célszerű lépést kell tartani a kárügyek intézésével.

A kárügyintézés folyamata a **BI-KA** Logisztika Kft.-nél, mint már említettem a Minőség-irányítási Csoport feladatköréhez tartozik. A vállalat munkatársai hivatalos vállalati-protokoll szerint járnak el egy-egy káresemény során. Az esetet elsősorban nyilvántartásba kell venni, be kell gyűjteni az összes szállítmányozáshoz kapcsolódó dokumentumot:

- Megbízást
- Megbízás visszaigazolást
- CMR fuvarlevelet – az összes példányt
- Digitális fényképfelvételeket
- Szállítólevelet
- Áruszámlát – azon tételeket megkülönböztetett színnel kiemelve, melyek sérültek vagy hiányoznak
- Kárfelszólamló levelet
- Szállítmánybiztosítást – abban az esetben, ha van
- Nyilatkozatokat, melyekben meghatározzák azon feleket, akik jogosultak a kárösszegre, és a kárfelvételi jegyzőkönyvet.

Ezen iratoknak, okmányoknak az alapos átvizsgálása után, meg kell győződnie arról, hogy lett-e szállítmány biztosítás kötve a fuvarozott árura.

A megbízásban az áru kezelésére vonatkozó feltételeket kell elsősorban figyelembe venni, az áru értékének megállapításánál meg kell nézni, hogy történt-e érdek –és/vagy érték-bevallás az adott fuvarra. Alapos vizsgálatot igényelnek a fuvarfeladat teljesítését igazoló dokumentumok is – CMR fuvarlevél 18-as és 24-es rovata. A fuvarozónak kötelessége jelezni esetleges fenntartását az átvételt megelőzően a fuvarlevélen.

A lerakó telephelyen is előírt az átvételre vonatkozó megjegyzés tétel, ha például fenntartással veszik át, azt ezekben a rovatokban kell jelölni. Abban az esetben, ha az illetékes jogszabályok alapján az a következtetés kerül levonásra, hogy a káresemény a fuvarfeladat teljesítése során történt, az ügyintézés azzal folytatódik, hogy elemezni kell a sérült vagy hiányzó áru értékére vonatkozó dokumentumokat, azon belül pedig azt, hogy a fuvarozóhoz kapcsolódó kártérítési limit alatti vagy az feletti összeg az szóban forgó áru értéke. Amennyiben a sérült vagy hiányzó áru értéke a fuvarozó kártérítési kötelezettségén aluli, az ügyintézés egy tájékoztató levél küldésével folytatódik. A partnereket értesíteni kell a történetekről, a megbízót valamint az alvállalkozót is. A levelezés addig folytatódik, amíg a biztosító nyilatkozik a kár elbírálásáról és a káresemény rendezéséről. Hogyha a sérült vagy hiányzó áru értéke a fuvarozó kártérítési kötelezettségén felüli, ha volt szállítmánybiztosítás, a levélküldés mellett be kell jelenteni a káreseményt a biztosítónál, és lefolytatni a szállítmánybiztosító és a megbízó közötti levelezést, a kár mielőbbi rendezése érdekében. Amennyiben nem volt külön szállítmánybiztosítás kötve, meg kell vizsgálni a kárfelszólamló levélen feltüntetett kárösszeget. Ha meghaladja a CMR Egyezményben meghatározott kártérítési limitet, abban az esetben a kárfelszólamló levelét nem fogadják be. Vítás ügyek kezelése – késedelmes kiállítás, teljesítés vagy meghíúsult kiállítás, fuvarfeladat, állásidő – szintén hasonló folyamaton esik át.

A LEAN alkalmazásánál kezdő lépésként a vállalaton belüli folyamatokról részletes, adatokkal alátámasztott térképre van szükség (Value Stream Map). Az értékáram-elemzés azon folyamatok összessége, melyek segítségével szemléltetjük a folyamatokat, távolságukat a tényleges vevői igényektől; majd ezeknek és a LEAN szemléletnek megfelelően megtervezzük termékeinket, szolgáltatásainkat, működésünket.²²

²² <http://e-con.hu/index.php/hu/lean-tanacsadas/lean-a-termelesben/ertekaram-elemzes>
Letöltés dátuma: 2014. 11. 12.

Három fő értékáramot különböztetünk meg, fizikai átalakulás, probléma megoldás, és információ menedzsment. A legtöbb cég igyekszik az ügyintézési folyamatokat a LEAN menedzsment bevezetésével javítani, és főként az 5S technikát veszik alapul. Ez az 5S nem más, mint:

- Sort (szétválogat),
- Straighten (elrendez),
- Shine (takarít),
- Standardize (rendszeres),
- Sustain (fenntart).

Ezek az elemek nagyon fontosak, de nem szabad csak erre a párra koncentrálni, hiszen azon szervezetek, melyek csak ezt a technikát tüntetik ki figyelmükkel, sikertelenül építik be a többi kulcsfontosságú LEAN elemet a vállalat menedzsmentjébe, mint például az anyagáramlás, a húzóelv és a szinteknek a kiegyenlítése. Sok esetben jelent hatalmas akadályt egy szervezet átalakításában a már meglévő szervezeti struktúra. A legtöbb vállalkozás funkciókra, osztályokra bontva működik, melyeknek kevés kapcsolata van az adott információk feldolgozásával. Több tanulmány is alátámasztja, hogy a funkcionális struktúra akadályozza az információ áramlását. Ez eredményezi a lokálpatriotizmus kialakulását egy-egy osztályon, részlegen belül, amikor a menedzserek az adott információ egyes részeiért felelnek, azonban a teljes folyamat folyamatos tökéletesítéséért, kezeléséért már senki nem vállal felelősséget. Inkább növelik az átadások számát, ezzel is növelve az adott részlegek közötti prioritás-konfliktusokat. A cél a teljes rendszer hatékonyságának növelése. A folyamatban lévő folyamatos fejlődés kulcsa, hogy az értékáram biztosítva legyen. Ezt úgy lehet elérni, hogy rendszerezzük őket, állandó kontroll mellett. Fontos tudni, hogy az információ áramlás folyamatának a szervezése akár részlegek szintjén is alkalmazható.

Meg kell határozni a szolgáltatás csoportokat, így láthatóvá válnak azon általános folyamatok, melyeket rendszeresen teljesítenek, annak ellenére, hogy nincsenek előre megservezve. Az ügyintézési folyamat számos egyéb tevékenységben megtalálható.

Esetünkben a kárügyintézés három fő szolgáltatást különböztet meg:

- Beérkező jelentések feldolgozása
- Probléma megoldás
- Értékteremtés

Tapasztalatok alapján az első kettő szolgáltatás teljesítése annyira időigényes, hogy a vőszolgálat értékteremtő funkciójára, mely a vállalat értékét növelné csak nagyon csekély időt szánnak.

Mi történne, ha lenne egy átfogó terv az információs folyamatok, információ feldolgozására? A fejlesztés során a menedzsment adott napokat határozná meg a héten, adott órákat napokon belül az egyes feladatok teljesítésére. Továbbá a tervet kiterjeszthetnék azokra az emberekre, akik az információáramlásért felelősek, így az adott feladatkörök szinkronizálva lennének. Ezáltal a többfeladatú munkavégzés jelentős mértékben kiszámíthatóbbá válna. Mindenki tudná, hogy mely munkát kinek és mikorra kellene elvégeznie. Így a különböző információk párhuzamos feldolgozása is elkerülhető lenne. Mindez a vállalat számára jelentős hatékonysági javulást eredményezne. Sokkal könnyebb egy feladatot teljesíteni, mint megpróbálni három különböző dolgot véghezvinni egyszerre.

Ügyintézés során, a káresemény felvételénél egyszerre telefonálni az ügyféllel, és közben rögzíteni az adatokat, felvenni a jegyzőkönyvet rengeteg hibának adhat helyet, emellett növeli a ráfordított időt is. Ezen tevékenység végrehajtása következtében az átfutási idő 90%-kal, a folyamat elvégzéséhez szükséges idő pedig 40%-kal csökkenthető.²³ Az egyes irodai részlegek a kommunikáció és a döntéshozatal hatékonyságát fejlesztve csökkenthetik a minőségi hibákat, vagy akár a korrekcióra pazarolt időt. Mindez elősegíti a nem értékteremtő veszteségek redukálását az értékáramon keresztül.

²³ <http://cma4results.com/wp-content/uploads/2013/04/AREArticle.pdf>

Letöltés dátuma: 2014. 11. 03.

5. KUTATÁSI ADATOK ÖSSZEHAISONLÍTÓ VIZSGÁLATA TELJESÍTMÉNYMUTATÓK ALAPJÁN, ÉS JAVASLATTÉTEL A LEAN ESZKÖZEINEK ALKALMAZÁSÁRA

A logisztikai szolgáltatók felé történő elvárások között jelentős szerepet kap az, hogy nyitottak legyenek az innovációra, a fejlődésre és a technológiai újdonságok bevezetésére. A dolgozatom alapjául szolgáló vállalat, a **BI-KA** Logisztika Kft. is lépést tart a világ állandó fejlődésével, egyre sikerebben veszi fel környezetének ritmusát. Azonban mindig van hova fejlődni. „Ha fejlődni akarunk az életben, meg kell értenünk, mi a különbség „jó” és „jobb” között”,²⁴ és Jim Collins bestsellere is jól alátámasztja a kiválóra törekvő igényét a piaci szereplők tevékenységében.²⁵

Az összehasonlító vizsgálatot megelőzően a szakirodalmi kutatásból, illetve a primer kutatási (vezetői mélyinterjúk) munkám során nyert információkból állítom elő a teljesítménymutató számokat, és a paraméterekben is összehasonlítható adatokat. A vállalati adatok gyűjtését és vizsgálatát szekunder kutatási módszer alapján végzem el, vagyis a vállalatirányítási rendszerből és a minőségirányítási csoport nyilvántartásaiból nyerhető adatokból készítek el, a vizsgált időszakra vonatkozó átlagos értékeket.

Ennek alapján az alapadatokat a kiválasztott vállalkozásból nyerem, melyet elsősorban a szakirodalmi esettanulmányok statisztikai adataival vetem össze²⁶, és az összehasonlító elemzés részeként, két menedzserinterjút készítek, melyek szemléltetésére táblázatot állítok össze, melyben a kutatási alapadataimat fogom bemutatni. A **BI-KA** Logisztika Kft. 2013 évi kárügyek statisztikájának eredményeit – lásd 6. ábra – állítom két másik szállítómányozó és logisztikai szolgáltató adataival szembe. A vállalati szakemberekkel, a Gateway Express ügyvezető igazgatójával, Bánás Péterrel, valamint a Ghibli cégcsoport ügyvezetőjével, Szabó Zoltánnal folytatott telefonos interjú során kapott információkat felvezetem az 1. táblázatba. Harmadik információforrásként feltüntetem a szakirodalmi esettanulmányok feldolgozása során nyert adatokat, így vizsgálom (összehasonlítom) a hat különböző kárügyintézési teljesítménymutatóban lévő adatokat, és javaslatokat teszek a LEAN eszközeinek alkalmazásával a mutatószámok vállalaton belüli javítására, melyek összességében hatással lesznek a vizsgált vállalat versenyképességére.

²⁴ Paulo Coelho, forrás: www.citatum.hu

²⁵ Collins, Jim (2005): Jóból kiváló - A tartós üzleti siker elemei. HVG Könyvkiadó Zrt., Budapest.

²⁶ <http://www.lean3.hu/lean-office>

Letöltés dátuma: 2014. 11. 11.

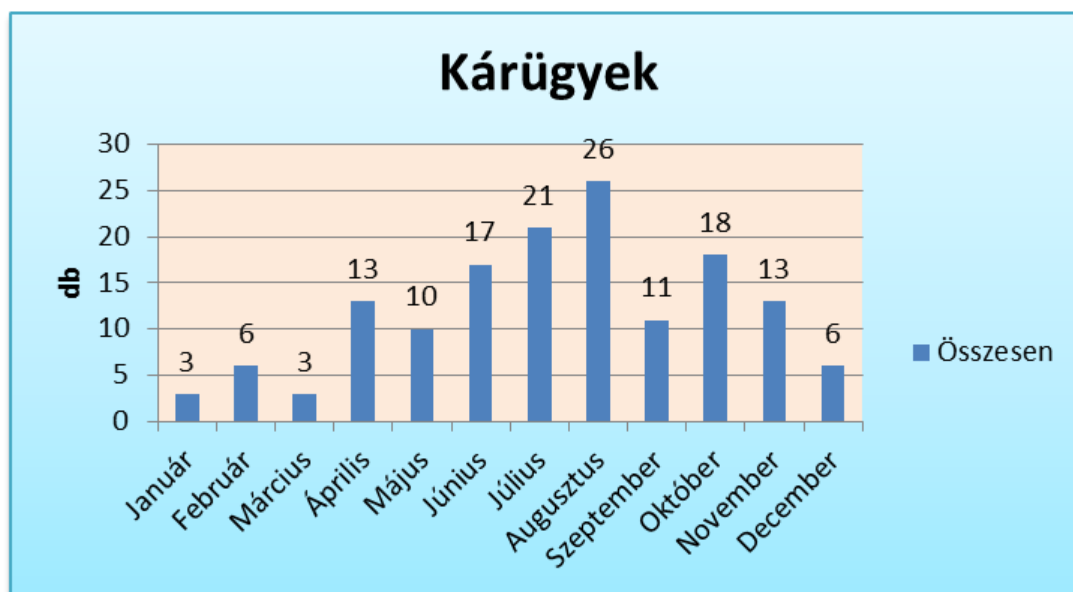
A kárügyintézés tényezői a tavalyi év (2013) alapján

1. táblázat

A kárügyintézés teljesítménymutató tényezői	Szakirodalmi és kutatási adatok	Reláció	<i>BI-KA</i> Logisztika Kft.
Ügylet szám összesen (2013)	Gateway Express Kft.: 4500 db Ghibli Kft.: 37000 db		26808 db
A kárügyek száma/év (2013)	Gateway Express Kft.: 2 db Ghibli Kft.: 60 db	>	147 db
Az ügyfél által elégedetten lezárt káresetek aránya	Gateway Express Kft.: 100% Ghibli Kft.: 100% Szakirodalom: 100%	>	90%
Kárügyek kezelésének száma havonta (1 munkatársra vetítve)	Gateway Express Kft.: 0,16 db Ghibli Kft.: 5 db Szakirodalom: 2,5 db	<	12 db
Időszükséglet (átlagos kárügyintézés napokban), 2013	Gateway Express Kft.: 105 nap Ghibli Kft.: 45 nap Szakirodalom: 35 nap	>	átlagosan 87 nap
A hibás ügyintézés aránya	Gateway Express Kft.: 0% Ghibli Kft.: 0% Szakirodalom: 0,0095%	>	0,01%

Forrás: <http://www.lean3.hu/lean-office>, saját kutatás, 2014

A kárigény benyújtása történhet elektronikus vagy manuális úton, az elektronikus előnyeik közé tartozik, hogy szinte azonnal feldolgozza a rendszert, utána pedig számos ellenőrzési folyamaton keresztül átmegy. Bár ezt követően is előfordulhatnak téves utalások, vagy egy adott szituációban jóváhagyás helyett megtagadják a kifizetést, elutasítják a kárigényt. A káresemények típusaikat és komplexitásukat tekintve széles skálán mozognak, így nehéz megjósolni, hogy a kezelési folyamat mennyi időt fog igénybe venni.



6. ábra: **BI-KA** Összes káresemény, 2013

Forrás: **BI-KA** Logisztika Kft. statisztikai eredményei, bontásban (2013), saját szerkesztés, 2014

5.1. Következtetések az eltérésekből

Az egyes káresemények ügyintézése átlagosan 87 napot vesz igénybe, 2013. január – 2014. szeptember időszakot tekintve. Ha az idei évet nézzük, 72 nap az átlagos rendezési idő, hónapokra lebontva körülbelül 9 darab lezárt ügyet jelent. Az eddig felmerült problémák száma 139, ebből lezárt ügynek 81 tekinthető, tehát 58 káresemény egyelőre még nincs lezárva. Jelenleg az összes bejövő információ a káreseményről egy kézben összpontosul a vállalatban belül. A konklúzió az, hogy ha a **BI-KA** meglépi a LEAN eszközeinek alkalmazását, bevezetését, akkor javul az átláthatóság, a folyamathatékonyság a vállalkozáson belül. Az alapvető kérdések szervezett megközelítéséhez ki kell szűrni a folyamatfejlesztési problémákat.

A folyamathatékonyság növelésének érdekében meg kell értenünk, hogy hogyan azonosítsuk azokat a lehetőségeket, melyek elsősorban a jelenlegi folyamatra, a munkamennyiségre és a teljesítményre összpontosítanak.

A jelenleg rendelkezésre álló eszközök közül a leghatásosabb a Value Stream Mapping, vagyis az Értékáram Térkép készítése. Egyesíti a termelés áramlását – jelen esetben a logisztikai szolgáltatásokat – az információáramlással, ezek alapján végrehajtási tervet formálva a vállalat számára, lásd 9-es ábra az 1. mellékletben. Az egész folyamat letérképezésével a csapat tagjainak lehetősége nyílik arra, hogy megértsék a kapcsolatot nem csupán egyetlen-folyamat szinten az anyagáramlás és az információáramlás között.

5.2. Javaslattétel a hatékonyság növelésére

Az összesítésből látható, hogy a **BI-KA** Logisztika Kft. több területen is a másik két vállalat alatt teljesített, javítania kell az ügyfél-elégedettség arányán, a folyamathatékonyságon, valamint a hibás ügyintézés arányán. Ezekre a problémás területekre, a vállalat számára lehetséges megoldásokkal szolgál a LEAN Office néhány eleme. A megoldási terveket a 2-es számú táblázatban foglaltam össze.

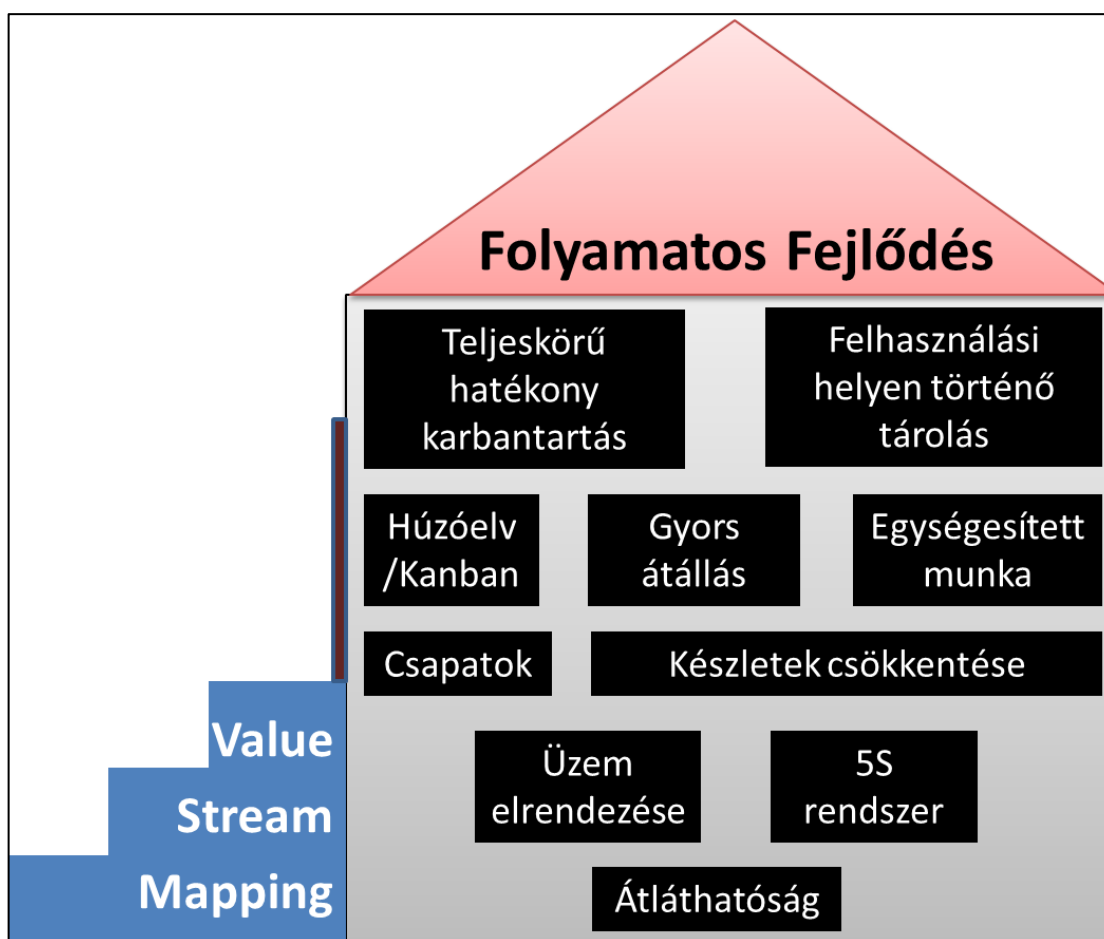
LEAN Office által nyújtott lehetséges versenyképesség növelő megoldások

2. táblázat

Probléma felvetés	LEAN megoldási terület	Bevezetésre javasolt LEAN eszköz
Ügyfél elégedettség	Információáramlás, kommunikáció akadálymentesítése	JIT (Just-In-Time), Értékáram térkép
Időszükséglet	Belső folyamat hatékonyság növelése	Veszteségek eliminálása
Hibás ügyintézés aránya	Vizualizáció, átláthatóbbá tétel	5S, PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Forrás: <http://www.lean3.hu/lean-office>, saját szerkesztés, 2014

Mint azt már a fentiekben is említettem, első lépésként célszerű feltérképezni a vállalatban belüli folyamatokat, ezen belül csoportosítva az értékteremtő és értéket nem teremtő tevékenységeket. Ezt követően, ha a 7 veszteségtípus alapján is szemügyre vettük a céget, azonosítanunk kell azokat a területeket, melyek fejlesztést igényelnek. Irodai munka során ezt nehéz végrehajtani, ugyanis a feladatok, információk túlnyomó többsége e-amilen keresztül áramlik. Amellett, hogy mindez időigényes folyamat, az érkezések és indulások pontos időpontját is nehezen határozhatjuk meg. Továbbá a várakozás miatti időpocsékolás is megmérhetjük, hisz a vállalatban belül több olyan feladat is lehet, ami jóváhagyást igényel, vezetők vagy éppen ügyfelek jóváhagyására vár. A LEAN elsősorban egy szisztematikus megközelítés a veszteségek megszüntetésének érdekében. Ahogy az alábbi ábrán is látható, alapelveinek alkalmazása a folyamatos fejlődést segíti elő (7. ábra).



7. ábra: A LEAN építőelemei

Forrás: Chen, Joseph, C. – Cox, Ronald A. (2012): Value Stream Management for LEAN Office alapján saját szerkesztés, 2014

Az azonosítási folyamat részeként összehívhatjuk a menedzsmentet, és ötletelhetünk, ki hogyan látja az adott veszteségeket, valamint azoknak a megszüntetését ki hogyan képviselné el. Mindezt lerajzolva egy részletes térképre, sokkal átláthatóbbak lennének a belső folyamatok, amelyek fejlesztést igényelnek. Ha az ügyintézőket szembesítjük a ténnyel, hogy például egy-egy ilyen folyamat kezelése mennyi időt is vesz igénybe, akkor láthatóvá válik számukra is, hogy ezt igenis lehet javítani, és nyitottabbakká válhatnak az újdonságokra, akár saját ötletekkel is előállhatnak. A folyamat újratervezésénél ahelyett, hogy a menedzser a magánszemélyeket halmozza el követelésekkel, egy erre specializálódott csapat a kárigények osztályozása után továbbíthatja őket a besorolásnak megfelelő gazdasági részlegre.

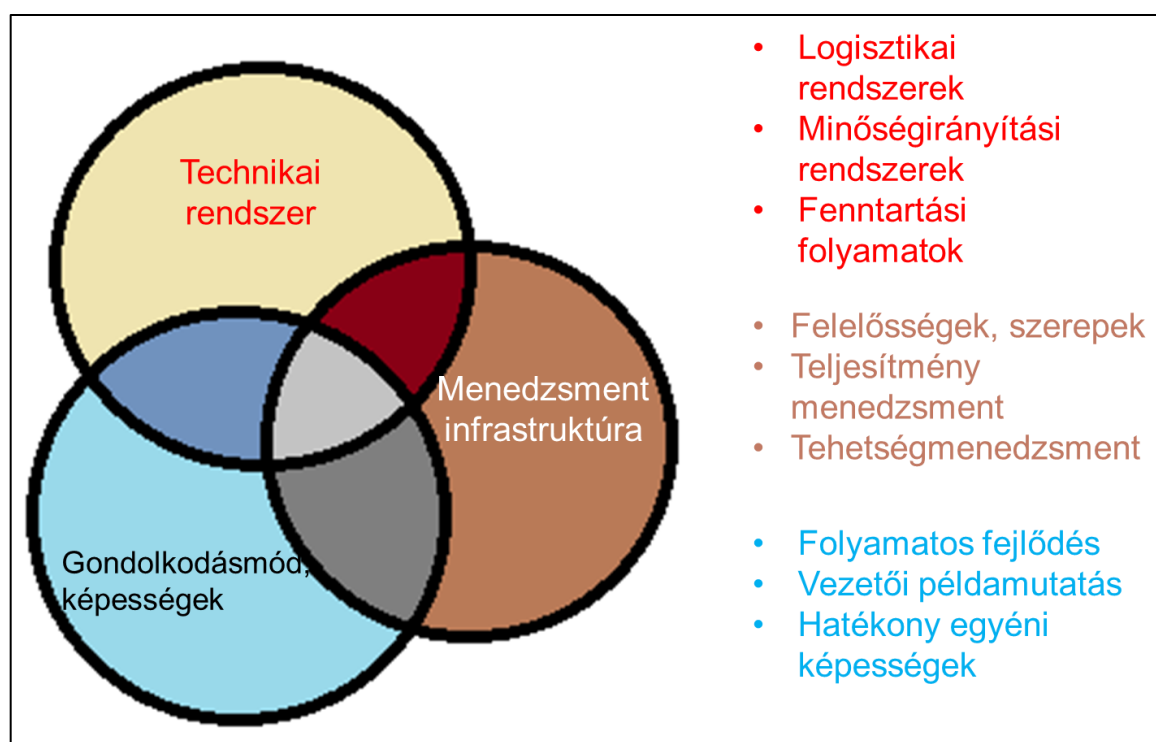
A „pull” rendszer kialakításával az ügyintéző felveszi a káreseményt a jegyzőkönyvbe, feldolgozza a követeléseket, és képzettségének, területének megfelelően osztályozza, besorolja azt, majd jöhet is a következő bejelentés. Az új rendszer bevezetése előtt célszerű próbamérést végezni, és megvizsgálni, hogy az adott folyamat valóban hatékonyabban intéz-e az ügyeket, az osztályozásos rendszer valóban helytáll-e. Az élvonalban dolgozóktól jöhetnek a legjobb ötletek, hiszen ők átlátják az összes eddigi folyamatot, tőlük tudhatjuk meg, hogy melyik besorolás milyen speciális tudásanyagot igényel. Segítségükkel a hibákat idő előtt kiszűrhetjük, valamint potenciális megoldásokat sorakoztathatunk fel. Azzal, ha a munkatársakat is bevonjuk a döntésekbe, tisztelettel fognak a vállalatra, és magára a vezetőségre gondolni, és büszkék lesznek arra, hogy egy ilyen jól szervezett, együttműködő csapat tagjai lehetnek. Az ügyintézés is maximális odafigyeléssel teljesítik, hisz nem akarnak majd lemaradni.²⁷ Az információáramlás és a kommunikáció akadálymentesítéséhez ajánlott a JIT alkalmazása, melyet ha irodai folyamatokra vetítünk át, az információ mélységére vonatkozóan megfelelő mennyiségű, és minőségű, az érintett személyeknek, a számukra szükséges időpontban való eljuttatását értjük. A vizualizáció, vagyis átláthatóbbá tétel esetén fontos szerepe van az irodai LEAN alapú információközlésnek. Ahol a folyamatok többnyire láthatatlanul mennek végbe, minden munkához fontos információt láthatóvá kell tenni, hogy könnyebb legyen az egyes feladatok átadása, átvétele. A stabil munkakörnyezet kialakítása a hibák megelőzése, azoknak az észlelése és az előírások, feladatok, tervek, célok betartása mellett fontos szerepet kap az kommunikáció. A hibamentes működés eléréséhez nem elégedhetünk meg az adott hiba kijavításával, meg kell szüntetni a hibák okait.

²⁷ Chen, Joseph, C. – Cox, Ronald A. (2012): Value Stream Management for LEAN Office – A case study

A cél legyen a tevékenység hibáinak azonnali észrevétele és hosszú távú proaktív kiküszöbölése.²⁸ Minden olyan szervezet, amely irodai vagy szolgáltató folyamatainak fejlesztését szeretné elérni, vagy versenyképességének megtartása érdekében ezeket a területeket erősíteni, ajánlatos a LEAN Office eszközök használatának átgondolása. A változás nem fog egyik napról a másikra bekövetkezni, hiszen a TPS/LEAN is 3 évtized alatt alakult ki, irodai és szolgáltató folyamatokba történő bevezetése pedig még napjainkban kezd csak elterjedni. Egy jól működő vállalat kialakítása, mely LEAN Office eszközöket alkalmaz, lehet akár 3-4 év is. Az első és legfontosabb a szemléletváltás, valamint, hogy ne csupán egy magasugró projektet alakítsunk ki, hanem egy később önmagától megmaradó és magát fejlesztő folyamatot.

6. ÖSSZEGZÉS

A sikeres vállalkozások egyensúlyt teremtenek a tervezés és a kivitelezés között (lásd részletezve a 8-as lenti ábrán).



8. ábra: Tervezés és kivitelezés közötti egyensúly

Forrás: McKinsey Quarterly (2008): From lean to lasting: Making operational improvements stick alapján saját szerkesztés, 2014

²⁸ <http://www.lean3.hu/lean-office> Letöltés dátuma: 2014. 11. 11.

Teljesítmény-javító programok mellett a folyamatos fejlődés gondolkodás módját előtérbe helyezve a vállalat növelheti versenyképességét. Ha a nagyméretű üzemi fejlesztések kapcsán keresgélni kezdünk, a szakirodalmak többsége a Toyotához vezet vissza. Minden évben több ezer vezető térképezi fel saját vállalatát, hogy elsajátíthassa a LEAN termelési –és működési szervezeti innovációkat. a teljesítmény-javító programok közül a LEAN mellett kiemelkedik még a Six Sigma, mely az előbbivel egyetemben globálisan be lett építve több termelő vállalat, illetve a mostanában nagy népszerűségnek örvendő szolgáltató cégek menedzsmentjébe.

Az utóbbi időben különböző szervezetek, acélgyártó (Dalco Metals Inc.), biztosítótársaságok (Discovery Health, Dél-Afrika), logisztikai szolgáltatók (TNT Express) a LEAN menedzsmentjére támaszkodva küszöbölték ki a veszteségeiket, ennek köszönhetően rugalmasabb lett vállalatok belüli probléma megoldás folyamata.

A Lean menedzsment előnyei közé tartozik, hogy jelentős mértékben fokozza a vállalat rugalmasságát, folyamatos veszteségcsökkentési (Kaizen) kultúra kialakítása mellett. Ebben a folyamatos fejlődésben a szervezet minden egyes tagja részt vesz: a veszteségeket, problémákat igyekeznek kiküszöbölni, rájönnek a hibák okaira és azokat javítják. A Lean bevezetése több éves kultúraváltási program, alkalmazása valóban versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot. Amennyiben valaki hasonló versenyképességet akar felmutatni, akkor hasonló több éves felkészülésre van szüksége. Csoda receptek vagy intenzív tanfolyamok nem léteznek.²⁹

A jövőben is fontos a minőségre való törekvés, melyet költséghatékonyan ugyan, de ugyanakkor eredményesen kell véghezvinni. A fejlesztéseket kiegészítve olyan műszaki ismeretekkel, melyek középpontjába olyan szervezési képességeket helyezünk, melyek valóban elősegítik a hatékonyság növekedését, megalapozhatjuk a vállalat jelentősebb, fenntarthatóbb és bővíthetőbb eredményeit.³⁰

²⁹ <http://www.kvalikon.hu/lean/bevezetesi-program.php>

Letöltés dátuma: 2014. 10. 27.

³⁰ Quarterly, McKinsey (2008): From lean to lasting: Making operational improvements stick

Irodalomjegyzék (könyvek, jegyzetek, interneten elérhető kiadványok)

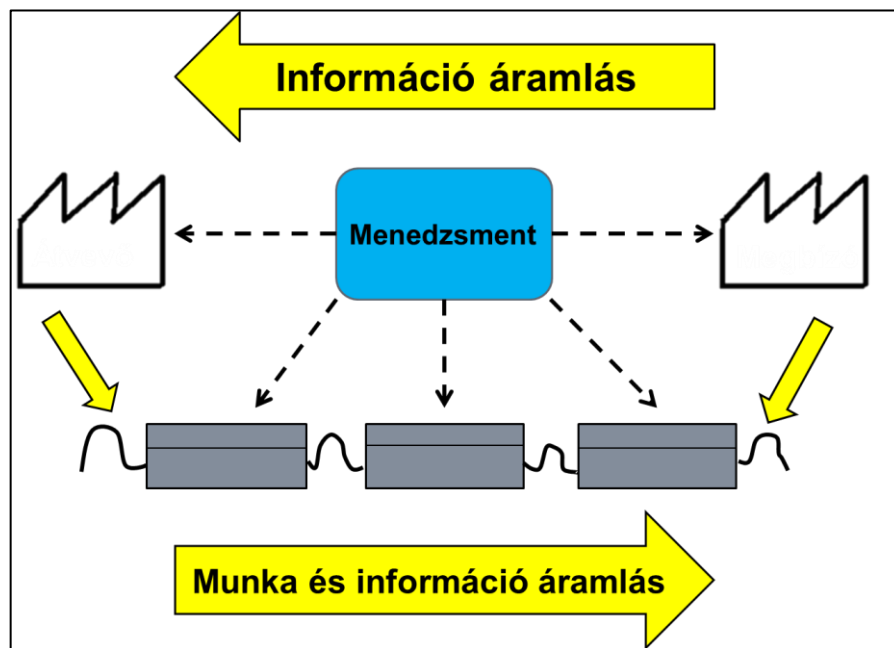
1. **BI-KA** Logisztika Kft. Munkavállalói Kézikönyve (2014)
2. Chen, Joseph, C. – Cox, Ronald A. (2012): Value Stream Management for LEAN Office – A case study
3. Collins, Jim (2005): Jóból kiváló - A tartós üzleti siker elemei. HVG Könyvkiadó Zrt., Budapest
4. Czakó, Erzsébet (2014): A globális értékláncok átalakították a gazdaságot, Világ-gazdaság
5. Gelei, Andrea – Nagy, Zoltán (2010): Lean logisztika? – Igen! : a Coca-Cola HBC Magyarország Kft. példája
6. Hines, P., Holweg, M., Rich, N. (2004): Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking, International Journal of Operations & Production Management, 24 (10), 994-1011
7. Holweg, M. (2007): The geneology of lean production, Journal of operations management 25.
8. Husi, Géza (2007): A LEAN alapú termelés kialakításának lépései, Debreceni műszaki közlemények
9. Jenei, István (2006): A karcsúsított termelési rendszer bemutatása, Logisztikai Híradó, XVI. Évf. 1. szám, február, 6-9. o.
10. Jenei, I., Losonci, D., Demeter, K. (2007): A karcsúsítás lehetőségei adminisztratív környezetben egy irodai példa nyomán, 79. sz. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest Corvinus Egyetem
11. Kotter, John P. (1985) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business School Press, Boston
12. Locher, Drew (2008): Lean thinking in the office. Elérhető: <http://cma4results.com/wp-content/uploads/2013/04/AREArticle.pdf>
13. Losonci, Dávid (2010): Emberi erőforrás menedzsment és gyakorlatai a lean termelésben – a tevékenységmenedzsment irodalmának tükrében, Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, 34. o.
14. Mackelprang, A. W., Nair, A. (2009): Relationship between just-in-time manufacturing practices and performance: A meta-analytic investigation, Journal of Operations Management

15. Németh, Balázs (2012): Lean Office - hatékonyságnövelés szolgáltatóknál.
Elérhető:http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/Rendezvenyek/2012rendezv/2012_02_24_xvi_mins_zaktalk/Lean_Office_minosog_szakmai_nap_Kvalikon.pdf
16. Novák, Nándor (2008): Bevezetés a logisztikába.
Elérhető:
http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/17_0391_001_101015.pdf
17. Quarterly, McKinsey (2008): From lean to lasting: Making operational improvements stick.
Elérhető:
http://www.mckinsey.com/insights/operations/from_lean_to_lasting_making_operational_improvements_stick
18. Rushton, Alan, Croucher, Phil, Baker, Peter (2014): The handbook of logistics and distribution management, Bell & Bain, Glasgow, United Kingdom
19. Schonberger, R. J. (2007): Japanese production management: An evolution-With mixed success, Journal of Operations Management
20. Shah, R., Ward, P. T. (2007): Defining and developing measures of lean production, Journal of Operations Management 25, 791. o.
21. Szegedi, Zoltán – Prezenszki, József (2003): Logisztika-menedzsment, Kossuth könyvkiadó, 29.o.
22. Womack, James P., Jones, Daniel T. (2009): Lean szemlélet, HVG Könyvkiadó Zrt., Budapest

Internetes források

- <http://lean.logisztika.hu/2010/10/14/a-lean-karcsusított-termeles-i-rendszer-bemutatas-a/> (Letöltés dátuma: 2014. 10. 13.)
- <http://kalispellchamber.files.wordpress.com/2009/03/lean-5s-chamber-luncheon.pdf> (Letöltés dátuma: 2014. 10. 13.)
- http://www.mfor.hu/cikkek/Lean_Office_hatekonysagnoveles_szolgaltatoknal.html?page=2 (Letöltés dátuma: 2014. 10. 27.)
- <http://www.vg.hu/gazdasag/gazdasagpolitika/export-a-hozzaadott-ertek-is-szamit-436984> (Letöltés dátuma: 2014. 11. 04.)
- <http://mlbkt.hu/2010/02/gelei-andrea-%E2%80%93-nagy-zoltan-lean-logisztika-igen-a-coca-cola-hbc-magyarorszag-kft-peldaja/> (Letöltés dátuma: 2014. 11. 06.)
- <https://support.office.com/en-us/article/Create-a-value-stream-map-35a09801-999e-4beb-ad4a-3235b3f0eaa3> (Letöltés dátuma: 2014. 11. 07.)
- http://www.wmep.org/sites/default/files/DalcoSuccess4pagesNEWDESIGN_0.pdf (Letöltés dátuma: 2014. 11. 03.)
- <http://leansecrets.co.uk/lean-quotes/> (Letöltés dátuma: 2014. 11. 03.)
- <http://cma4results.com/wp-content/uploads/2013/04/AREArticle.pdf> (Letöltés dátuma: 2014. 11. 03.)
- <http://www.lean3.hu/lean-office> (Letöltés dátuma: 2014. 11. 11.)
- http://www.mckinsey.com/insights/operations/from_lean_to_lasting_making_operational_improvements_stick (Letöltés dátuma: 2014. 11. 11.)
- www.citatum.hu (Letöltés dátuma: 2014. 11. 11.)
- <http://www.authorstream.com/Presentation/allanung-1972607-lean-office-operational-excellence-consulting/> (Letöltés dátuma: 2014. 11. 12.)
- www.e-con.hu (Letöltés dátuma: 2014. 11. 12.)
- <http://e-con.hu/index.php/hu/lean-tanacsadas/lean-a-termelesben/ertekaram-elemzes> (Letöltés dátuma: 2014. 11. 12.)
- <http://lean.logisztika.hu/2010/10/14/a-lean-karcsusított-termeles-i-rendszer-bemutatas-a/> (Letöltés dátuma: 2014. 11. 12.)
- <http://www.kvalikon.hu/lean/bevezetesi-program.php> (Letöltés dátuma: 2014. 11. 14.)

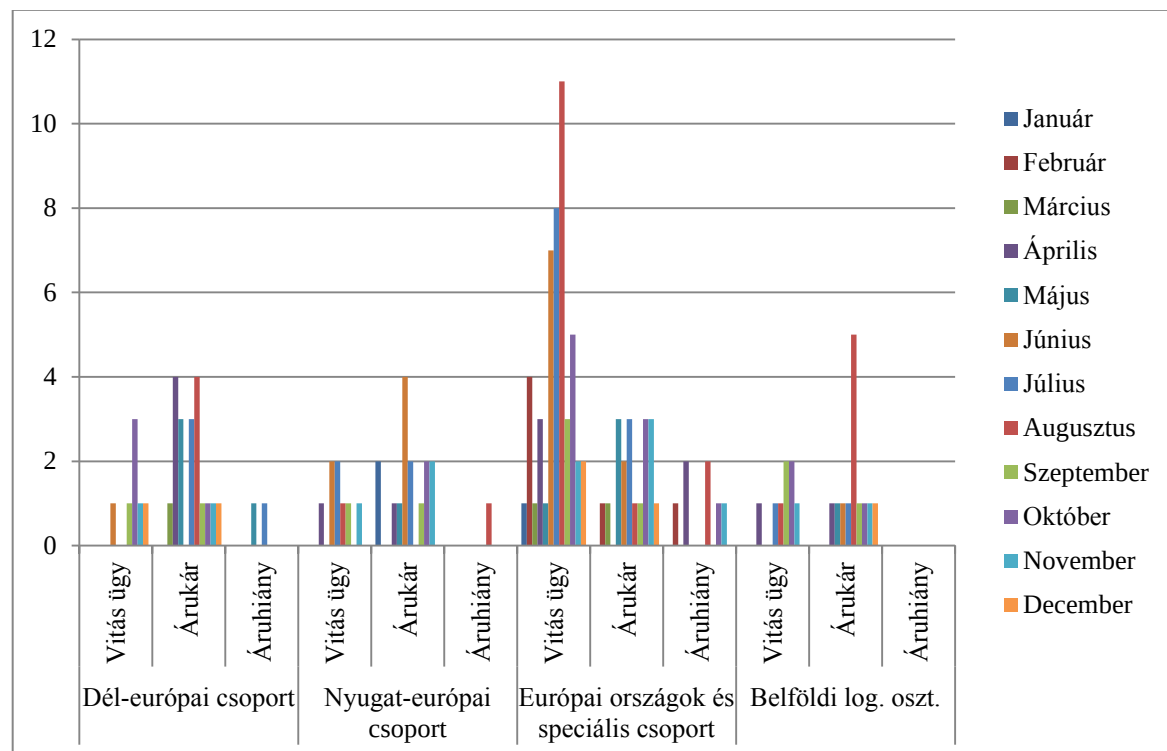
1. melléklet



9. ábra: Value Stream Mapping

Forrás: www.authorstream.com - Lean Office by Operational Excellence Consulting, le-
töltés dátuma: 2014. 11. 11.

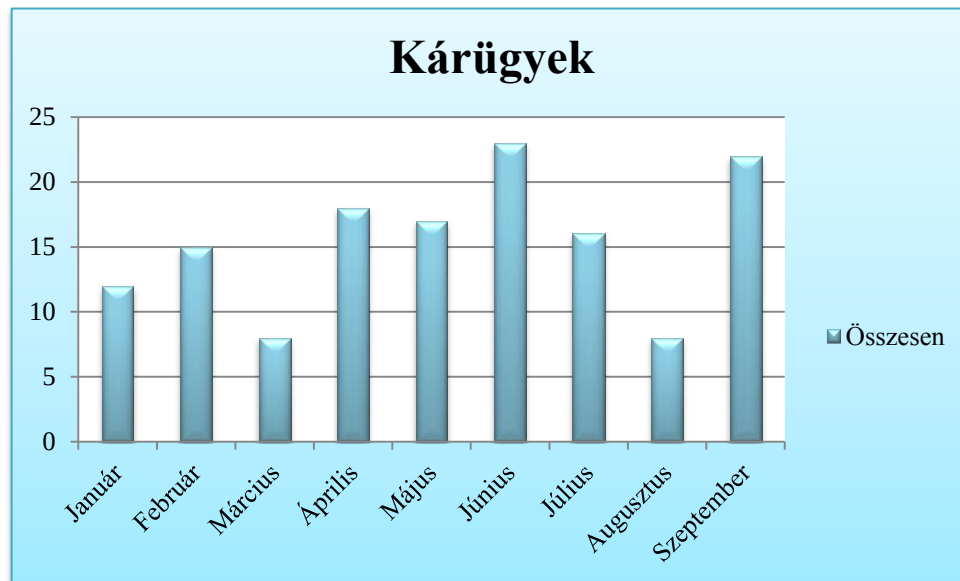
2. melléklet



10. ábra: Kárügyek statisztikája, 2013

Forrás: **BI-KA** Logisztika Kft. statisztikai eredményei (2013) saját szerkesztés, 2014

3. melléklet



11. ábra: Kárügyek statisztikáinak eredményei, bontásban 2014. év szeptemberéig

Forrás: **BI-KA** Logisztika Kft. statisztikai eredményei (2014) saját szerkesztés, 2014