

## Az Év Beszerzési Menedzsere 2009

# Fejlesztések: lépésről-lépésre

A verseny-  
szférában eltöltött évei  
alatt mindig a járművek körül  
forgott a munkája, de egy évti-  
zed alatt a személyautóktól eljutott  
a vasúti kocsikig és motorvonatokig,  
egyúttal az általános közgazdaság-  
tól a beszerzésig. 2009-ben Pécs  
László lett az Év Beszerzési  
Menedzsere.

**P**edig pályája kezdeti szakaszában nem sok jel mutatott arra, hogy valaha nagyvállalatok teljes beszerzési rendszereit fogja átalakítani, továbbfejleszteni. Műszaki és gazdasági diplomáit a BME-n és Franciaországban szerezte, ahol egy ideig dolgozott is. Hazatérése után útja az alma materbe vitt, és BME-n tanított marketing-szervezést és vállalatirányítást. Az oktatói-kutatói munka – minden változatossága ellenére – nem sokáig kötötte le, és 1997-ben átnyergelt a versenyszférába.

### Francia autók között

A francia kötődés a munkahelyek kiválasztásában is megmutatkozott. Első cégéhez, a Renault Hungáriához azzal a feladattal került, hogy alakítsa át a logisztikai rendszert. Azt megelőzően a márkakereskedők és a szervizek közvetlenül az osztrák központi raktárral álltak kapcsolatban, mindenki egyedileg rendelte, importálta, szállította az alkatrészeket. Ezt úgy fejlesztették tovább, hogy a fenti tevékenységek az importőrön keresztül

menjenek: a háttérrendszerek és -folyamatok (vámolás, dokumentáció, call center, fuvarszervezés) központi biztosításával az alkatrészellátást magasabb komfortszintre tudták emelni, és ezzel a szervizek, kereskedések is jól jártak.

„Kimondottan logisztikával, szállítmányozással nem foglalkoztam korábban, viszont a folyamatok, a vállalati működés meg- és átszervezése nem volt ismeretlen előttem. Érdekes módon a pályám később is úgy alakult, hogy mindig a fejlesztés, az átalakítás lett a feladatom. Vagy egy nem megfelelően működő szervezetet kellett hatékonyabb szervezetté átalakítanom, vagy alacsonyabb szinten működő folyamatokat kellett magasabb szintre emelni”, mesél arról Pécs László, hogy mi volt a közös minden munkájában. Az is nyilvánvaló volt előtte, hogy a jól működő logisztika és szállítmányozás minden sikeres kereskedelmi tevékenység alfája és ómegája: hiába a jó termék, a kiváló promóció, ha a megrendelt áru nem érkezik meg időben a kis- vagy nagykereskedőhöz, a cég kudarca van ítélve.

Ilyen előzmények után kereste meg őt a Renault Hungária vezetője, hogy az alapoktól építsen fel és működtessen egy márkakereskedést. Itt már belekóstolt abba, ami később fő tevékenysége lett, hiszen az építkezéshez, berendezéshez beszerzési tevékenységeket (tendereztetés, verseny tárgyalás) is kellett folytatni.

A második munkahely sok tekintetben hasonlított az előzőhöz: a Citroën Hungáriánál az alkatrészkereskedelem és -marketing, valamint a komplett vevőszolgálat igazgatását vállalta el. Ez is komoly fejlesztéseket jelentett, úgy a folyamatok, mint a szoftverrendszerek terén, például a logiszti-

ka és a szállítmányozás teljes back-office rendszerének racionalizálása. Ez utóbbit úgy alakították ki, hogy a kereskedő már nem az importőrnel rendelte meg az alkatrészeket, hanem az SAP vállalatirányítási rendszer online kapcsolatát kihasználva közvetlenül a bécsi raktárból. Ugyanakkor a számlázás Ausztriából az importőrhöz történt, és az számlázott tovább a kereskedőknek.

## Központosítani, de ésszel

A következő munkahely a Bombardier MÁV Kft. lett (a cégről I. keretes írásunkat). A feladat, amelyre felvették, az a Szervíz divízió számára szükséges anyagok és szolgáltatások beszerzésének központosítása volt – és az itt végzett munka elismeréseként kapta meg Pécs László tavaly az „Év beszerzési menedzsere” díjat.

A vállalat beszerzési tevékenysége igen szerteágazó. Több mint 700 partnerrel áll kapcsolatban, 2008-ban 10 milliárd forintot fordított anyagok és szolgáltatások direkt és indirekt vásárlására. A járműgyártás ráadásul speciális piac: a gyártók, és így a beszállítók száma is jóval kisebb, mint például az autógyártásban, és a minőségi követelmények is magasabbak. Olyan beszállítói körrel kell dolgozni, amely meg tud felelni a szigorú minőségbiztosítási, biztonságtechnikai feltételnek. Az is jellegzetessége a piacnak, hogy a megrendelő előírhatja, hogy milyen beszállítói körtől fogadja el a részegységeket, alkatrészeket.

Korábban a beszerzés a központosított és a decentralizált működés egyvelege volt. Központilag szerezték be a stratégiai és import termékeket (tengelek, kerékbroncok, fékalatrészek), a személyszállító kocsik modernizálásához, átépítéséhez szükséges anyagokat és szerzőket. Ugyanakkor az egységeknél maradt a nem projektjellegű munkákhoz (forgóváz felújítása, alkatrész-felújítás, flottakarbantartás) szükséges gyors átfutású termékek, segédanyagok, olajok és kenőanyagok, valamint a napi operatív működéshez szükséges termékek beszerzése. Mindezeket túl az indirekt anyagok és szolgáltatások beszerzése is vegyesen történt.

Ezzel a működési modellel több probléma is volt, mondja Pécs László. A központi és decentralizált beszerzés tevékenységi köre nem volt pontosan és egyértelműen szabályozva. A legnagyobb gondot az okozta, hogy átfedések voltak a termékkörökben, közös beszállítók voltak (vagyis egy szállítóval több beszerző is tartotta a kap-



Pécs László, a Bombardier MÁV Kft. beszerzési igazgatója átveszi az Év Beszerzési Menedzsere 2009 díjat

csoportot), aminek következtében nem minden esetben volt egységes fellépés a beszállítók felé. Ugyancsak ez okozta, hogy gyakran nem volt egységes stratégia és a beszállítók fejlesztésének nem volt „gazdája”. A többszörös beszerzési csoportna következménye volt az is, hogy azonos termékek eltérő áron és szállítási határidővel jöttek a céghez.

A központosítással alapvetően azt akarta elérni a cég, hogy növeljék a beszerzés stratégiai szerepét, és a piaci lehetőségek jobb kihasználásával érezhető költségsökkentést érjenek el. Ugyancsak fontos volt a szállítói kapcsolatok és

ezzel együtt a szállítói teljesítményértékelési rendszer fejlesztése. Nem maradtak érintetlenül a humán szereplők sem. A felelősségi körök, jogosultságok tisztázásának egyik lényeges célja volt, hogy végérvényesen szétválasszák az igénylést és a beszerzést: vagyis az igénylő maga nem rendelhet semmit.

Ezzel együtt növelni akarták a beszerzői hatékonyságot, és elérni azt, hogy egy termékcsoport egyetlen beszerző kezében legyen, függetlenül attól, hogy magyar vagy külföldi beszer-

zésről van szó. Mindezeket túl számítottak arra is, hogy javul a beszerzés és vállalat egyéb területei közötti kapcsolat, például a vállalatirányítási rendszer lehetőségeinek jobb kihasználásával javítani tudják az információáramlást a controlling felé.

Azt azért látni kell, hogy önmagában a központosítás nem csodaszer, hívja fel a figyelmet Pécs László: a centralizált vagy a decentralizált beszerzés is működhet hatékonyan. A jó működés feltétele inkább az, hogy a folyamatok megfelelőek legyenek, jó legyen a döntési mechanizmus és a dolgozók hozzáállása. A Bombardier MÁV Kft. esetében a központosított beszerzés sokkal több haszonnal jár, mint egy decentralizált, vagy pláne vegyes rendszer.

## Nehézségek és sikerek

A beszerzés központosítása a folyamatok elemzésével és fejlesztésével kezdődött, majd az emberi erőforrások fejlesztésével folytatódott. Ezt követte a szerződések kezelése és bővítése, végül a gyártástervezési és -ütemezési rendszer bevezetésének megkezdése.

A munka során több nehézséggel is meg kellett küzdeni, ismeri el Pécs László. A folyamat kialakítása viszonylag egyszerű, hiszen az alapelvek ismertek, azokat csak alkalmazni kell a vállalatra; sokkal nehezebb az embereket beilleszteni ezekbe a

...pályám  
úgy alakult, hogy  
mindig a fejlesztés,  
az átalakítás lett a  
feladatomban.

A jó  
működés feltétele  
az, hogy a folyamatok  
megfelelőek legyenek, jó  
legyen a döntési mecha-  
nizmus és a dolgozók  
hozzaállása.



folyamatokba. Mint bármilyen fejlesztésnél, ezúttal is jelen volt az idegenkedés az újtól, a „miért kell változtatni azon, ami jól működik?” reakciók felerősödése. Ez ráadásul együtt járt bizonyos érdeksérelmekkel, hiszen bizonyos dolgozóktól elvettek jogokat: megszűntek a közvetlen szállítói kapcsolatok, elvesztették a pénzek feletti diszponálás jogát, amit ők egyértelműen presztízsveszteségként, a cégben betöltött szerepük súlyának csökkenéseként éltek meg. Mi több, a racionalizálás együtt járt a létszámcsökkenéssel is, így sort került nyugdíjazásokra, áthelyezésekre és kisebb mértékben elbocsátásokra is.

A hasonló jellegű nehézségek ellenére a projekt kimondottan sikeres lett: elérték a legfontosabb célt, vagyis a direkt és indirekt beszerzés központosítását. Rendbe tették a folyamatokat (például egyértelmű jóváhagyási mátrixot dolgoztak ki), és immár egyedül a beszerzési osztály a folyamatok gazdája. Áttekintették a meglévő szerződéseket, új keretszerződéseket kötöttek, a szerződéseket központi számítógépes tárban helyezték el. Lehetőség adódott a szállítói kapcsolatok továbbfejlesztésére, egyszerűsítésére is. A vállalaton belül javult a kommunikáció a beszerzés és az egyéb területek (mérnökség, termelés) között, és továbbfejlesztették a controllinggal való kapcsolatot is. Sikert ért el az egységes, vállalati szintű beszerzési tervezést és kockázatelemzést megvalósítani.

Az eredményeket nem csak érzésre, hanem mért mutatószámok alapján határozták meg. Az átszervezés, a folyamatok optimalizálása révén számtalan területen lehetett költségeket csökkenteni. A központosítás után kevesebb

ember is el tudja látni ugyanazokat a feladatokat: 30 százalékkal csökkent a beszerzők száma, ami bérben és egyéb kapcsolódó költségekben (például adminisztráció) jelentkező előny. Megszüntették az átfedéseket, így egy termékcsoportért már csak egy beszerző felelős; így az egy anyagbeszerzőre jutó megrendelt sorok száma 2008-ra 41 százalékkal, 2009-re pedig újabb 50 százalékkal nőtt. Mivel az egyes beszerzések volumene növekedett (hiszen megszűntek a párhuzamos rendelések), nagyobb árkedvezményeket lehetett elérni.

A hatékonyságnövekedés más területeken is jelentkezett, amely további indirekt előnyökkel is jár. Ötszörösére nőtt az anyagbeszerzési keretszerződések száma, megduplázódott a beszállítások időben való értesítése a raktárak felé, miközben a negyedére (!) csökkent az azonosítás nélkül bejövő áruk száma. Az időben történő szállítás (OTD) is 25 százalékos javulást mutatott fel.

Természetesen nem sikerült minden kitűzött célt maradéktalanul elérni. A további fejlesztési irányok között említi Pécs László a készletgazdálkodás magasabb szintre emelését, a beszállítók számának nagyobb mértékű csökkentését, és a teljesítményértékelési rendszer továbbfejlesztését, valamint ezzel párhuzamosan a szállítói auditok számának növelését. Van még mit tenni a dolgozói elkötelezettség növelése terén, illetve tovább kell javítani az információáramlást a beszerzés és az egységek között.

Ez azonban már nem Pécs László feladata lesz. A szakember 2010. január 1-jétől már a MÁV Zrt.-nél dolgozik, a non-core beszerzési divíziót vezeti. Itt is átalakítás, fejlesztés lesz a feladata; a jóval nagyobb méretek miatt más léptékben, mint előző munkahelyén. A nehézségektől nem fél Pécs László, mert mint mondja, ha a menedzsmet elkötelezett a változások mellett – és a MÁV-nál ez a helyzet –, akkor minden akadály elhárítható.

### Helyére tenni a beszerzést

Pécs László ugyanakkor nem csak az aktuális munkahelyén akar helyállni: úgy érzi, az egész szakma megbecsülését növelni kell, mert a beszerzés és a beszerzők státusza még nincs azon a helyen Magyarországon, amit megérdemelnének. Egy jó beszerzési osztály stratégiai fontosságú lehet a nagyvállalat életében.

A beszerzés mindig igényből dolgozik ugyan, de a stratégiai beszerző nem egyszerűen bevásárolja azt, amit az igénylistában megkap vagy esetleg ártárgyalásokat folytat néhány kijelölt szállítóval. A jó beszerző segít az igénylőnek a specifikáció elkészítésében, felhívja a figyelmét arra, ha az igényelt termék esetleg olcsóbban,

más technikával készítve is elérhető. Ennek érdekében folyamatosan figyelnie kell a piacot, a beszállítókat, az új műszaki lehetőségeket, és esetenként neki kell javaslatokat adnia. Ha az igénylő mondjuk nyomtatót és faxot szeretne, akkor a beszerző kötelessége felvilágosítani őt arról, hogy talán itt lenne az ideje egy multifunkciós eszköz beszerzésének, amely mindkettőre képes; sőt, akár közvetlenül a számítógépről is lehetne faxolni – hoz egy egyszerű példát.

Sokan – köztük beszerzők és más vállalati vezetők – nem így látják még a beszerző feladatait; az MLBKT berkein belül működő Beszerzési Vezetők Klubja nagyon sokat tesz azért, hogy ez megváltozzon. Ehhez persze az is kell, hogy a hierarchiában is a felsővezetők közé kerüljön a beszerzési igazgató – azt viszont már neki kell megmutatnia, hogy a jól működő, hatékony beszerzés mivel járulhat hozzá a vállalat eredményességének javításához, költséghatékonyságának növeléséhez. ↩

Schopp Attila

## Cégismertető: Bombardier MÁV Kft.

A vállalat gyökerei 1926-ra nyúlnak vissza, amikor megnyílik a MÁV Dunakeszi Főműhely, amely vasúti kötőtpályás járművek gyártását végzi. 1992-ben önálló, a MÁV 100 százalékos tulajdonában álló gazdasági társaság lesz belőle, amelybe négy évvel később bevásárolja magát az Adtranz csoport, majd 1997-ben többségi tulajdont is szerez. A csoportot 2001-ben felvásárolja a Bombardier, így 2002-től a cég már Bombardier MÁV Kft. néven folytatja tevékenységét.

Ez a tevékenység három nagy területet ölel fel. A dunakeszi telephelyre alapozva működik a Szerviz divízió, amely vasúti személykocsik modernizálásával, felújításával, javításával foglalkozik elsősorban; az Új kocsik gyártás divízió részt vesz az új járművek tervezésében, gyártásában, összeszerelésében; a harmadik részleg pedig a Bombardier termékképviseletet és a kereskedelmi feladatokat látja el.