

# Együttműködés a beszerzésben

Ritkán adatik meg egy beszerzőnek, hogy egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál a nulláról építse ki a beszerzési folyamatokat és rendszereket. Bali Gabriellának a Microsoftnál viszont pont ez a nem mindennapi feladat jutott osztályrészül.

**A fiatal szakembert** a nyelvek és a matematika szeretete vezette a Budapesti Gazdasági Főiskola külkereskedelmi karára, és azon belül is az új, és izgalmasnak ígérkező export-import menedzsment szakirányra. A szűkebb családban egyébként nincs más közgazdász, édesapja műszaki végzettségű, édesanyja pedagógus. A közgazdaságtanból is inkább a gyakorlat, mint az elmélet érdekelt, és ebből a szempontból ez az intézmény jó választásnak

bizonyult. „Nagyon sok olyan gyakorlati feladatot kaptunk, amelyek elvégzéséhez ténylegesen ki kellett mennünk vállalatokhoz, interjúzunk kellett vezetőikkel, illetve olyan elemzéseket, piackutatásokat kellett végezni, amelyekhez elengedhetetlenül szükséges volt a valós piaci kapcsolatot” – mesél a főiskola egyik vonzó tulajdonságáról Bali Gabriella. Mi több, az államvizsgát is csak azután tehették le, hogy letöltötték féléves szakmai gyakorlatukat egy vállalatnál.

Ezt a gyakorlatot 2001-ben a General Electric fényforrás üzletágánál (a korábbi Tungstramnál) töltötte el, ahol az európai szintű beszerzési vezető munkáját segítette. Szerencséjére nem alibi-munkákat, hanem komoly feladatokat bíztak rá: sok munkával, de hasznosan telt ez a fél év, és későbbi karrierje szempontjából ma már visszaigazolhatóan lényeges volt, hogy alaposan megismerkedhetett Magyarországon egyik első elektronikus beszerzési (e-aukciós) rendszerével, amelyből szakdolgozatát is írta.

## Közvetítő szerepben

Első munkahelye mégsem a GE lett, a létszámstop miatt máshol kellett elhelyezkednie – de az nem volt kérdés, hogy multinacionális céget választ. Itt egyrészt több alkalom kínálkozik a tanult és szeretett nyelvek (angol, német, spanyol) használatára, másrészt – és korántsem mellékesen – több lehetőség nyílik a tanulásra és a karrierépítésre, mint egy hazai cégnél.

Az első „igazi” munkahelye így a Reckitt Benckiser magyarországi leányvállalata volt, ahova 2002 márciusában lépett be. A cég neve valószínűleg kevesek számára cseng ismerősen, ellentétben az általa gyártott és forgalmazott háztartási vegyiárukkal: egyebek mellett a Dosia, a Vanish vagy a Calgon is a vállalat terméke. Itt egyszerre tartotta a kapcsolatot a cégcsoporton belüli gyárakkal, valamint a helyi értékesítőikkel: utóbbiak tervei alapján előre jelezte a várható keresletet, majd ezek ismerete és önálló elemzése alapján szerezte be a külföldi gyárakból a készterméket. Mindeközben pedig arra törekedett, hogy minél alacsonyabb szintre szorítsa le a raktárkészletet.

Az ott töltött két év legnagyobb eredményének az ellátási lánc ésszerűsítését tartja Bali Gabriella. Ehhez sok esetben csak némi ötletre és szervezőkészségre volt szükség: összehozta például a régió beszerzési vezetőit, így megindulhatott az egymás közti „cserebere”; ennek eredményeként nem kellett mindent feltétlenül Nyugat-Európából megrendelni, ha a régióban volt főlös készlet. Ezáltal a termékek gyorsabban érkeztek meg, mert nem kellett a gyártásra várni, ugyanakkor sikerült a régiós készleteket optimalizálni.

**A piacismeret és az iparági tapasztalat persze nagyon sokat számít, de a váltás friss szemléletet, dinamizmust, új ötleteket hozhat a működésbe, ami legalább ilyen fontos.**

### Vissza a kezdetekhez

Bár munkáját minden tekintetben elismerték a Reckitt Benkiser-nél, ismét belépett életébe az első „szerelem”, a GE: visszahívták beszerzési menedzsernek arra a részlegre, ahol főiskolai gyakorlati idejét is töltötte. Külön vonzerőt jelentett, hogy azzal az elektronikus beszerzési rendszerrel dolgozhatott, amelyről a diplomamunkáját is írta – de a felelősség sokkal nagyobb volt, és éppen ez a kihívás csábította.

Régi-új munkahelyén a fényforrás üzletág kilenc magyarországi telephelyének szolgáltatás-beszerzéseit bízták rá, összesen 27 millió dollár értékben, jó néhány száz szállítóval. A legnagyobb költségek a munkaerő-kölcsönzés és a cégautók lízingje terén voltak, de szintén nagy összegeket vitt el a takarítás vagy a biztonsági őrzés is. Bár korábban is volt ott beszerző, Bali Gabriella úgy véli, hogy néhány év után a beszerzőnek érdemes más területekre, ágazatra vagy legalább termékcsoportra átnyergelnie, mert különben belekényelmesedhet posztjába. „A piacismeret és az iparági tapasztalat persze nagyon sokat számít, de a váltás friss szemléletet, dinamizmust, új ötleteket hozhat a működésbe, ami legalább ilyen fontos”, sorolja érveit a szakember.

A GE-nél legfontosabb feladatául a költségcsökkentést szabták, de majdnem ilyen fontos volt a fizetési határidők kitolása. Előbbire nem kínálkozott egyszerű módszer, ugyanis a GE már alkalmazta az elektronikus aukciót, ami viszont csak az első néhány használat esetében hozt nagyarányú árcsökkentést. A további költségcsökkentési ötleteket viszont sok esetben onnan kapják a vevők, ahonnan talán nem is várnák: a szállítótól. „Egyre többen ismerik fel, hogy nem ellenoldalon állnak, és talán a korábitól eltérő módon is össze lehet hangolni az igényeket és a

lehetőségeket. Az ár csak egyetlen, bár meghatározó eleme az összes költségnek. Ezt egy idő után valóban nem lehet tovább csökkenteni, de csaknem mindig akad valami más lehetőség, például hasonló minőségű, de olcsóbb helyettesítő termék felajánlása” – foglalja össze a szakember, hogy miként tudott további összegeket megfogni.

A nehézségek ellenére több területen is komoly sikereket tudott felmutatni Bali Gabriella. Ezek között első helyen a munkaerő-kölcsönzést említi, ahol éves szinten mintegy félmillió dolláros megtakarítást ért el, pedig kizárólag olyan szállítókkal kötöttek szerződést, amelyek teljes mértékben megfeleltek a jogszabályi előírásoknak. A megfelelő tenderkiírással, a szállítók konszolidációjával és a cégautók márkájának megfelelő kiválasztásával a flotta-lízingnél is sikerült 30 százalékos költségcsökkentést realizálni. Ugyanakkor a másik súlyponti területen is sikerült eredményt felmutatni: 2004-2006 között a szállítók átlagos fizetési feltételeit 58-ról 75 napra növelte.

### Tovább a multik útján

A munka minden érdekessége és a sikerek ellenére két év után Bali Gabriella úgy érezte, hogy beszükkültek a lehetőségei, nem látott olyan kihívásokat, amelyekre szüksége volt. Váltott, és 2006 közepén a Nokia Hungarynál (későbbi nevén: Nokia Siemens Networksnél) folytatta pályáját indirekt beszerzési menedzserként. Ez a munka annyiban volt más – és érdekesebb –, mint a korábbiak, hogy ott már nem csupán Magyarország, hanem a környező kelet-közép-európai országok (pl. Románia, Bulgária, Szlovénia és Szerbia) beszerzéseit is támogatta. Feladatai közé klasszikus beszerzői tevékenységek tartoztak (költségoptimalizálás, szállítói kapcsolatok kiépítése), de ezeken túlmenően például részt vett a ljubljanai iroda megnyitásának előkészítésében.

Más jellegű kihívások elé állította következő (egyben mostani) munkahelye, a Microsoft Magyarország, ahol 2008 elején kezdett el dolgozni.

A világcégnél 2007-ig csak az Egyesült Államokban és Nyugat-Európa nagyobb országaiban működött beszerzési szervezet – ezért a Microsoft Magyarország olyan szakembert keresett, aki első beszerzési vezetőként is képes nulláról felépíteni egy hatékony struktúrát.

– *Hogyan működött korábban a beszerzés a Microsoftnál?*

– Minden funkcionális üzleti egység maga intézte beszerzéseit: a fejedelmekkel a HR tárgyalta, a PR-cégekkel a marketing, az irodaszer- és irodabútor-beszerzéseket pedig az office manager intézte, aki egyébként a céges autóflottáért is felelt.

– *Mivel kellett kezdenie a munkát?*

– Belépésem után az egyik fontos feladat a cég meglévő beszerzési gyakorlatainak controlling jellegű áttekintése volt: ki mit intéz, mely üzleti egységnek milyen szerződése van, egyáltalán, hogyan működnek a folyamatok. Ezután volt lehetőségem kialakítani a belső beszerzési szabályzatokat és folyamatokat. Így például az elektronikus megrendelést addig csak a marketing használta: ezt kiterjesztettük más területekre is, hogy onnantól kezdve minden beszerzés az elektronikus rendszeren keresztül történjen. A későbbiekben ezt még tovább fejlesztettük: integráltuk az SAP megfelelő moduljával, így ma már a szabályszerű megrendelés közvetlenül eljut a szállítóhoz.

– *Hogyan lehetett ezeket a viszonylag nagy változásokat zökkenőmentesen, éles konfliktusoktól mentesen levezényelni?*

– Csakis szoros együttműködésben az egyes költségterületek vezetőivel. Ehhez azonban szükséges egy olyan csapatmunka, ami egyébként is jellemzi a Microsoft Magyarországot.

Módszerem a következő volt: mindegyik üzleti terület vezetőivel hosszasan beszélgettem arról, hogy milyen szállítóktól rendel, melyek a legnagyobb költségtényezői, hol lát lehetőséget a költségek csökkentésére, mit vár el az együttműködéstől. Ennek megfelelően körvonalazódtak azok a tenderek, kulcsterületek, ahol érdemes volt elindulni, továbblépni.

Mindebben természetesen igen diplomatikusan kellett eljárni. Sikerült megértetnem az munkatársakkal, hogy nem azért vagyok itt, mert eddig rosszul végezték a munkájukat. Sőt, arról sincs szó, hogy ezentúl én döntök egy személyben minden szállítóról. A cél az, hogy egymás

szempontjait mérlegelve, közösen a lehető legjobb ár/érték arányú termékeket és szolgáltatásokat nyújtó szállítókat válasszuk ki.

Én például nem tudom megítélni egy PR-cég szakmai kvalitásait, kreativitását; azt viszont el tudom dönteni, hogy a piachoz képest milyen árat, milyen kereskedelmi feltételeket kínál, milyen a pénzügyi stabilitása. Ezért is nagyon fontos a zökkenőmentes együttműködés: ha tendert írunk ki, vagy szállítót választunk, pontosan ismernem kell a szakmai szempontrendszer, és az elvárásokat úgy kell megfogalmazni, hogy azok minden külső fél (és ne csak a jelenlegi beszállító) számára egyértelműek legyenek, különben már az ajánlatkérés is hibás lehet, és a projekt nem lesz sikeres.

– *Mennyire kapnak szabad kezet a Microsoftnál a beszerzők? Egy globális cégnek feltehetően vannak globális beszállítói megállapodásai is.*

– Valóban van egy-két olyan kategória – mint például az utaztatás –, amelynek sorsa Redmondban, a cég központjában dől el, és abban nekünk helyben semmilyen mozgásterünk nincs. Más kategóriákban – például a laptopok esetében – csak azt határozzák

meg, hogy melyik az a gyártó, amelytől vásárolni kell, és mi az alapár; azt már lokálisan választjuk ki, hogy melyik disztribútortól vagy viszonteladótól vásároljunk és milyen lokális ártérst harcolunk ki.

– *Említette, hogy a költségsökkentés kezdetben nem volt kiemelt fontosságú. A válság kibontakozásával, 2008-2009-ben gondolom, ez változott.*

– Természetesen 2008 második felétől nálunk is előtérbe kerültek a lehetséges megtakarítások, és hozzánk is megérkeztek a központi elvárások, hogy hol mennyit kell megtakarítani. Ezen a ponton jut ismét óriási szerephez a beszerzés és a többi üzleti terület együttműködése, különösen ami a hazai és a külföldi menedzsmentet illeti. Minden vezetés beleeshet abba a hibába, hogy túlzott mértékű költségsökkentést várnak el. De ha jó a kooperáció, jó a beszerzés a költség helyek és a menedzsment között, akkor a célokat közösen tudják meghatározni, és a külföldről kapott célszámok is összhangba hozhatók a hazai tervekkel. Amíg van kooperáció, amíg érvekkel alá tudjuk támasztani a célszámainkat a külföldi menedzsment számára, és meg tudjuk világítani az

**A cél az,  
hogy egymás szempontjait mérlegelve,  
közösen a lehető legjobb  
ár/érték arányú termékeket  
és szolgáltatásokat  
nyújtó szállítókat  
válasszuk ki.**

esetleges túlteljesítések okát is, akkor szerintem nem kell attól félni, hogy teljesíthetetlen vállalásokba hajszolják bele a beszerzést. Itthon sikerült elérni, hogy a beszerzési terv – a projektek listázásával és a várható megtakarításokkal – a költségvetés integráns része lett.

– *Mennyire tud ellenállni az egyes részlegek vagy akár a helyi vezetés informális nyomásának, hogy egyik vagy másik beszállítóval kössön szerződést?*

– Ilyesmi nem fordul elő, és az egész beszerzési szervezet felépítése gondoskodik arról, hogy ne is fordulhasson elő. Nekem a magyar leányvállalat ügyvezető igazgatója nem felettesem, a döntéseim tőle függetlenek, az én közvetlen főnököm Varsóban ül, neki tartozom beszámolósi kötelezettséggel. Így objektív módon érvényesülhet a Microsoft beszerzési folyamatainak egyik legfontosabb tulajdonsága, amitől soha nem lehet eltérni: ez a négy szem elve, miszerint minden beszerzési döntést minimum két ember hoz meg közösen, egymástól teljesen függetlenül, a saját szempontrendszerük alapján. Ez biztosítja, hogy minden beszerzés transzparens legyen, és egyaránt megfeleljen a költség hely, valamint a beszerzés igényeinek.

– *Karrierje során mindenhol szívesen alkalmazta az elektronikus beszerzést. Egy olyan, a csúcstechnológia motorjaként működő cégnél, mint a Microsoft, gondolom szintén nem idegenkedtek ettől.*

– Érdekes módon, nem volt része a cégkultúrának. Az első két szolgáltatás-beszerzésre vonatkozó fordított aukciót a tágabb régióban én vezényeltem le (a lengyel kollégák közreműködésével), ami azonnali 60 százalékos árcsökkenést hozott. Ezzel sikerült az európai beszerzési vezetés figyelmét is felkeltenem. A későbbiekben a "licitációs aukciót" a cégaútók eladásánál alkalmaztuk, szintén nagy sikerrel. De szintén az informatika segítségét vesszük igénybe, amikor online katalógusból lehet megrendelni az informatikai termékeket és a mobiltelefonokat. Ezekon túl van még egy olyan elektronikus rendszerünk is, ahova az összes szerződés mintát és iránymutatást feltöltjük.

– *Mennyire stratégiai ágazat a Microsoftnál a beszerzés?*

– Egyértelműen látszik, hogy a gazdasági világválság felértékelte a beszerzés szerepét is. Persze azt is látni kell, hogy egy tudásalapú cégnél, mint a Microsoft, a beszerzés soha nem lesz annyira stratégiai jellegű terület, mint mondjuk egy au-



tógyártónál. A Microsoft filozófiája szerint a beszerzésnek nem elsősorban a mindenáron való költségsökkentés a célja, hanem sokkal inkább az, hogy megbecsült belső tanácsadói, üzleti partnerei legyünk a belső ügyfeleknek, akikhez mindig lehet fordulni, ha költségsökkentéssel, jogszabályi megfeleléssel vagy bármilyen mással kapcsolatos kérdés merül fel. Persze fontosak a számok is – és én abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy mind a két, eddig itt töltött évemben sikerült túlteljesítenem a számomra előírt tervet, 2009-ben például 152 százalékkal –, de ennél is fontosabbnak érzem, hogy belső ügyfeleim elégedettek legyenek. Talán túlzás nélkül mondhatom, hogy ezt sikerült elérnem, és ezt tartom a legnagyobb sikeremnek.

– *Mit gondol, mit tartogat önnek a jövő a Microsoftnál?*

– A közeljövő mindenképpen biztatónak látszik. Az európai vezetésnek feltett szándéka, hogy további régiókra és országokra is kiterjeszti az újfajta beszerzési működési modellt, aminek megvalósításához még ezekben a nehéz időkben is hajlandó investálni. Ennek keretében július 5-től szervezeti változások is történtek, ami engem annyiban érint, hogy mostantól Közép- és Kelet-Európáért felelek, ami nem annyira a napi ügyek intézését jelenti, mint inkább egyfajta szakmai kontrollt, segítségnyújtást, támogatást, a tapasztalatok megosztását, hiszen a nagyobb költségekkel bíró országokba most veszünk fel helyi beszerzési vezetőket, akik nekem fognak jelenteni. ☺

Schopp Attila