

Egy feketeöves beszerző

NEM A BÉR ADJA A VERSENY- ELŐNYT



A stratégiai beszállítók minden területre kiterjedő fejlesztésében, a velük kialakított hosszú távú kapcsolatban látja a siker egyik legfontosabb tényezőjét Juhász Péter, a ZF Hungária stratégiai beszerzési vezetője, az Év Beszerzési Menedzsere díj idei díjazottja.

– Karrierjét nem beszerzőként kezdte. Mi fogta meg mégis ebben a munkakörben?

– Valóban, információmenedzsment szakirányon végeztem a BME-n, majd ezután eltöltöttem néhány évet a Rábánál és az Ikarusnál, és az utóbbinál kóstoltam bele a beszerzésbe. 2002-ben adódott a lehetőség, hogy a ZF Hungáriához jöjjenek stratégiai beszerzőnek. Nem csak az tetszett, hogy visszaköltözhettem szülővárosomba, Egerbe, hanem azt is láttam, hogy mennyire szerteágazó terület a beszerzés. Aki szereti a nyüzsgést, aki nem fél a folyamatos tanulástól, az ebben a munkában kiélheti magát, mert nincs két egyforma nap. Beletartozik a munkakörbe az adminisztráció, az önálló tárgyalások, a technológiai beszállítók felmérése, értékelése, a technológiákkal, termékekkel való megismerkedés, a folyamatszemplélet. Ennek minden aspektusa vonzó volt számomra.

– A ZF-nél egyből a mélyvízbe dobták, vagy hagytak egy kis időt, hogy megismerkedjen a feladataival?

– Három hónapja dolgoztam a cégnél, amikor először tárgyaltam egy szerelősr megvásárlásáról. Tapasztalatlan, alacsony beosztású zöldfülűként a műszaki kollégákkal közösen vittem a projektet, és sikerült szép sikereket elérnünk. Erre a szakmára az iskolapadban amúgy sem lehet igazán felkészülni, a gyakorlatban kell elsajátítani minden csínját-bínját.

Ezek után már jött a többi feladat. További gyártósorok beszerzése, esetenként több százezer vagy egy-két millió eurós értékben. Az idetelepült ZF Lenksysteme részére az üzemcsarnok felépítése, a beszerzési folyamatok kialakítása. Az elsők között kötöttem szabadpiaci áramszereződést a piac liberalizálása után: még ingoványos volt a jogszabályi környezet, de hatalmas megtakarítást értünk el.

– Akkor sem félt, amikor elvállalta a stratégiai beszerzési terület vezetését?

– Meglehetősen fiatal voltam még, alig múltam 30. De nem félttem, mert

akkor már feketeöves beszerző voltam, pedig a beszerzés mellé a beszállítói minőségügy kezelését is megkaptam. Először csak időlegesen, de aztán úgy ítélték meg, hogy elég jól csinálom, így nálam hagyták. Nem bánom, mert így még szélesebb látásmóddal tudom a beszerzési területet irányítani.

– Milyen állapotban vette át és hogyan alakította át a ZF Hungária beszerzési tevékenységét az elmúlt hat évben?

– Nem volt teljes hat év, mert közben 2010 és 2012 között két évet a testvérvállalatnál, a ZF Lenksysteme-nél töltöttem. Amikor visszajöttem, tisztáztam a vezetéssel, hogy miként értelmezem én a beszerzési vezető szerepét. Már korábban is haladó szellemű volt a beszerzés, de kaotikusabb, mint most, a beszállítókat például darabra osztották el a beszerzők között. A 2012-es visszatérésem után úgy alakítottam át ezt a rendszert, mint korábban a beszállítófejlesztés területén. Létrehoztuk a commodity beszerzés struktúráját, hogy egy-egy beszerzőhöz lehetőleg egy-egy árucsoport tartozzon, amit jobban át tud látni.

A másik fejlesztés a beszerzés szerepének általam vallott értelmezéséből fakadt. Úgy vélem, a beszerzésnek a beszállítóhoz kapcsolódó összes felelősséget vállalni kell. Nem csak az ár a fontos, hanem az olyan „sallangok” is, mint a fizetési ha-

táridő, a beszállítói minőség, a szállítási hűség, vagy akár egy konszignációs rakár létesítése. Így aztán olyan rendszert alakítottam ki, hogy ezekre mind figyelni tudjunk. Emellett kiterjesztettük a TCO-gondolkodást is, ami korábban nem vett minden elemet figyelembe; a mostaninál szerteágazóbbat viszont szerintem nem lehet csinálni, ez a beszerzések minden elemét felöleli.

– Említette a beszállítók fejlesztését. Miért tartják ezt fontosnak, és hogyan zajlik ez önöknél?

– Azért tartjuk fontosnak, mert mi a beszállítóknak nem fejőstehenet, hanem hosszú távú partnereket látunk, akik hozzájárulnak a mi sikereinkhez. Nem akarjuk az utolsó csepp véruket is kiszajtolni, ezért nem csak kérünk, hanem adunk is nekik. Az autóiparban általános gyakorlat, hogy a cég elküldi a minőségügyi auditorait a beszállítóhoz, felméri a folyamatokat, rámutat a hiányosságokra – majd otthagyja a beszállítót, hogy oldja meg maga problémáit.

Mi viszont nem állunk meg itt: átbeszéljük a beszállítóval, hogy mit akar tenni, segítjük, ha elakad valahol, és ha kell, megmutatjuk a saját folyamatainkat. Arra is odafigyelünk, hogy pénzügyi oldalról is rendben legyen, megpróbáljuk átültetni a kontrollingszempléletet. A HR-kérdésekre is nagy hangsúlyt fektetünk: legyen képzési terve, a motivációt, a minőségi munkát elősegítő prémiumrendszere.

Nem mondom, hogy minket csak a jószívűség hajt, mert nekünk is megvannak a gazdasági érdekeink. De hosszú távon gondolkodunk, és az az érdekünk, hogy a beszállítónk hosszú távon is nyereségesen tudjon működni.

– A stratégiai beszállítók esetében hogyan lehet elkerülni annak csapdáját, hogy a hosszú távú stabil partnerség már függőséggé forduljon át?

– A stratégiai kapcsolathoz két fél kell, vagyis arra is szükség van, hogy a beszállító is stratégiai partnert lásson bennünk. Fontos kapcsolatban a bizalom,

Juhász Péter a díjról

„A díjat nem csak én érdemeltem ki, hanem az egész csapat. Az igazi nagy dicsőség nem is a díj elnyerése, hanem hogy ez a közel harminc fő is úgy érzi: világszínvonalú teljesítményt tettünk le az asztalra. Számomra ez a legfontosabb visszajelzés. Természetesen a díj elnyerése is óriási dicsőség, hiszen eszerint a szakma is úgy gondolja, hogy példamutató eredményeket értünk el.”

például az open-book kalkuláció, ami azt jelenti, hogy betekinthelek a beszállító költségstruktúrájába, árképzésébe. Senki nyereségét nem akarjuk elvenni, de nem akarjuk a nem elég hatékony működésből fakadó vagy meg nem indokolható költségeket sem finanszírozni.

Ott van például az alapanyagár kérdése. Amikor ez emelkedik, minden beszállító szeret árat emelni, de a csökkenést nem szívesen jelenítik meg az árakban. Mi a stratégiai beszállítóinkkal havonta áttekintjük az alapanyagok árának változását, és a csökkenést megjelenítjük a beszerzési árakban. Így viszont nem ér bennünket olyan meglepetés, hogy a beszállító kihasznál bennünket, és már rég nem versenyképes árakkal dolgozik.

– Hogyan reagálnak arra, ha egy beszállító a fejlesztés után a konkurenciának is szállít?

– Mivel a közelben nincs igazán konkurencia, ettől nem kell tartani, de ezt nem támogatnánk. Ugyanakkor annak csak örülünk, ha a segítségünkkel megszerzett tudást felhasználva más vevőket is megnyernek maguknak. Ilyenkor a beszállító stabilabb lábakon áll, bízhatunk abban, hogy nem hagyja abba technológiai fejlesztést, ami megint csak a hatékonyságát fogja javítani. De pont a stratégiai kapcsolat előnye, hogy ha felmerül bennük a kétség, azt megvitadják velünk. Jól mutatja, hogy mekkora a bizalom.

– Ön szerint milyen problémákkal kell szembenéznie a magyar beszerzési szakmának?

– Nagyon kevés vállalat alkalmazza a kétlépcsős beszerzést, a stratégiai és a operatív beszerzés elkülönítését. Azt is problémának érzem, hogy a külföldi vállalatok nem szívesen hozzák ide a stratégiai beszerzést. Mire felépül az üzem épülete, a központ már rég eldöntötte, hogy melyik beszállítótól vásárolja meg a gyártósorait. Pedig a magyar beszállítói gyártóipar is versenyképes lehetne Kínával és Indiával, csak erre az anyacégek nyugati központjaiban dolgozó beszerzési vezetőket is rá kellene ébreszteni.

– Kinek a feladata lenne ez?

– Egyrészt, összességében javítani kellene az országimázson. Sokszor megdöbbenek, hogy a nyugati kollégák mennyire nincsenek tisztában a magyar gazdaság jellegével és lehetőségeivel, az infrastrukturális adottságokkal. Ne kergetjük, sokkal elmaradottabbnak gon-

dolják Magyarországot, mint amilyen a valóságban. Hogy ezen kinek és hogyan kellene segíteni, azt nem az én tisztem megítélni.

De a hazai beszerzőknek is van felelőssége. Fontos lenne, hogy tisztában legyenek az ország versenyelőnyeivel, és ezt kommunikálni is tudják. Nem érdemes a munkabérrel jönni: egy jól működő gyártóvállalatnál ez az összköltség legfeljebb 15 százalékát adja. Ha a magyar munkatárs harmadannyit keres, mint a német, akkor ebből maximum tíz, de esetleg csak öt százalékos előnyt lehet elérni. Hol lehet akkor megtakarítást elérni? Ott, hogy a nyugati technológiát ötvözzük a flexibilis magyar munkaidővel. Nálunk a munkanap nem hét, hanem nyolc óra, és egy héten lehet akár 21 műszak is, szemben a 15 – rövidebb – német műszakkal. Vagyis ugyanakkora gépberuházás mellett egy magyar munkahely 25-30 százalékkal több terméket állít elő, mint a német. Ha ezt visszafordítom, és azt mondom, hogy adott mennyiségű termékre van szükségem, akkor azt Magyarországon 30 szá-

zalékkal kisebb beruházással is elő tudom állítani. Igazából felvehetjük a versenyt Kínával és Indiával, és így tudunk 20 százalékkal a nyugati árszínvonal alá menni. Csak éppen ezt a nyugati döntéshozókkal is meg kellene értetni.

– Milyen további szakmai céljai vannak?

– A ZF Hungáriánál mostanra elért szintet már nehéz fokozni, inkább meg kellene tartani. A következő egy-két év feladata az lesz, hogy ezt a folyamatos magas szintű működést konzerváljuk, és még inkább kiérdemeljük az anyavállalati beszerzés bizalmát. Szeretném bebizonyítani, hogy ez a régió a jövőben még versenyképesebb tud lenni, mert nálunk lassabban nőnek a bérek és egyéb költségek, mint Kínában. Nekem, de szerintem az egész magyar beszerzési szakmának rövid és középtávon az lesz az egyik legnagyobb felelőssége, hogy ráébredszük a külföldi vállalkozásokat, mennyire költséghatékony termelésre van mód ebben az országban.

Schopp Attila

AZ „ÉV LOGISZTIKAI MENEDZSERE” DÍJ 2014



Az Év Logisztikai Menedzsere díjat Gerencsér Szilárd (Microsoft) kapta

A vele készült interjút egy későbbi lapszámunkban olvashatják.