



**AZ ÉV BESZERZÉSI MENEDZSERE 2017**

# **KÖLTSÉG ÉS SZOLGÁLTATÁS ÖSSZHANGJA**

**Az indirekt beszerzés a szolgáltató vállalatoknál legalább annyira igényli a munkatársakkal való gyakori kommunikációt, mint a szállítókkal való tárgyalást – szűrte le évtizedes, az osztrák és magyar bankszektorban végzett munkája során Horváth Tamás, aki a pénzügyi szektorban végzett munkájáért nyerte el az Év Beszerzési Menedzsere elismerést.**

### ■ Mindig is a közgazdaságtannal akart foglalkozni?

Azt már 13 éves koromban tudtam, hogy vagy közgazdasági vagy jogi egyetemre szeretnék menni. Aztán a közgázt kezdtem el Pécsen Menedzsment és üzleti tanácsadás szakon, de lehetőségem adódott még a diploma megszerzése előtt elkezdni a posztgraduális, fizetős jogi képzést. 2004-ben megkaptam a közgazdasági diplomát, dolgoztam a Citibankban, és munka mellett, egy évvel később fejeztem be a jogi képzést. Nem lettem doktor, de kiváló jogi alaptudást szerezhettünk, ami kimondottan a közgazdaszok igényeire volt szabva – sokkal inkább társasági és kereskedelmi jog volt benne, mint családjog vagy büntetőjog. Most is azt mondom, hogy megérte, bár amikor húsz vizsgálja van az embernek egy vizsgaidőszakban, nem kell azon gondolkodnia, hogy mivel töltse el a szabadidejét.

### ■ Közben azért arra is jutott ideje, hogy egy évre külföldre menjen tanulni...

Fél évet töltöttem Sydney-ben, addig halasztottam Pécsen. Ott is közgazdaságtant tanultam, és esténként dolgoztam, a második fél évet pedig már Németországban, Erfurtban töltöttem, egy Leonardo-ösztöndíjjal. De már az ausztrál út költségeit is magam kerestem meg, egy nyáron át éjszakánként fánkokat töltöttem az USA-ban a Dunkin Donuts-nál. Arra mindenképpen jó volt, hogy más megvilágításba helyezze a későbbi irodai munkáim ügyeit. Nem könnyű az irodában lehúzni 12 órát, de össze sem lehet hasonlítani azzal, amikor egy műszak alatt másodmagával 8 ezer fánkot tölt meg az ember.

### ■ Mennyire tudatosan építi a karrierjét?

Igyekeztem mindig úgy választani a munkahelyeimet, hogy azok bővítsék a tapasztalataimat, tudásomat, és hogy lehetőség szerint kihívásokat is jelentsen az elvégzendő feladat. Aztán persze az élet majd eldönti, hogy a tervekből mi és mennyi valósul meg. De már az egyetem alatt, az ausztrál és a német tartózkodás között is kerestem kisebb munkákat, hogy ne vesztegessem el az időmet. Így kerültem az MNB-hez vagy később a Citibankhoz is.

### ■ Első nagyobb munkahelye, az Aldi is tudatos választás eredménye volt?

Az éppen nem. Akkor az Aldi még nem is volt jelen Magyarországon, fejevadász cégen keresztül keresték a későbbi menedzsment tagjait egy meg nem nevezett kereskedelmi céghez. Már a személyes interjúk során derült ki, hogy az Aldiról van szó, és Ausztriában lesz a felkészítésünk.

### ■ Hogyan zajlott ez a felkészítés?

Rendkívül tanulságos és rendkívül megterhelő is volt. Az első hónapokban a „frontvonalban”, a boltokban dolgozik az ember, ami azért nagyon jó, mert alulnézetből is látja, hogyan működik a cég, mi a core business, függetlenül attól, később milyen beosztásba kerül. Ez utóbbi nagyon fontos, mert tapasztalataim szerint sok vállalatnál a támogató területek nem igazán érzik át, mivel is foglalkozik a cég, mit kell nekik kiszolgáltatni. Megtanultam értékelni a nagyon száraz, de igen hatékony menedzsment módszertant is. A végletekig leegyszerűsített, de elképesztően jól szervezett struktúrában vezetik a vállalatot, ahol mindenki pontosan tudhatja, hogy mi a feladata.

### ■ Itt került először kapcsolatba a beszerzéssel is?

Igen, és bevallom, először nem is tetszett. A központi beszerzési osztályra kerültem, Sattledtbe, Linztől délre. Elképesztően költség-tudatos gondolkodás jellemzi a diszkontláncot, és ezt átülteti a beszerzők fejébe is.

### ■ Mennyiben volt más a bankoknál végzett beszerzési munka?

Egészen más jellegű volt. Az Unicreditnél akkor kezdték felépíteni a koordinált közép- és kelet-európai beszerzési szervezetet. Nem egy országban az alapoktól kezdve kellett felépíteni szinte mindent. Volt ahol már léteztek alapvető beszerzési folyamatok, míg máshol, például Kazahsztánban, Ukrajnában vagy Oroszországban, hogy úgy mondjam kevésbé voltak jellemzőek a transzparens beszerzési folyamatok. Nyilván nem ment konfliktusok nélkül ezeknek az országoknak az integrálása egy központi beszerzési folyamatba, ahol a specifikációt definiáltuk, és nem a szállítót.

### ■ Mi volt a legfontosabb tapasztalata a bankoknál végzett munka során?

Megtanultam, hogyan kell kezelni a kollégákat. Érdekes módon, egy bankban nem a szállítókkal kell a legtöbbet tárgyalnia egy beszerzőnek, hanem a kollégákkal. A bank által igénybe vett szolgáltatások komplex termékek, nem lehet őket olyan pontosan specifikálni, mint egy gyárnál a csavarokat. A szakterületeken dolgozó bankárok pedig érthető módon a várható eredményt nézték, és kevesebbet foglalkoztak a költségekkel.

### ■ Hogyan lehet beszerzési szempontból összehasonlítani mondjuk a könyvvizsgálatra vagy jogi szolgáltatásokra vonatkozó ajánlatokat?

Nem az árat, hanem az ár/érték arányt kell nézni. Én, mint beszerző látom az árat, ő, mint szakember, meg tudja becsülni a szolgáltatás várható minőségét, és azt, hogy együtt tud-e működni a későbbiekben a szállítóval. Mindig készült egy sorrend a számok alapján, de az csak kiindulási pont volt, amire építve a beszerzés és a szakterület együtt, konszenzussal kiválasztotta a partnert. Különösen a kreatív szolgáltatásoknál (PR, marketing) fordulhat elő, hogy a legolcsóbb ajánlatot tévő jelölt elgondolása nem jön be az érintett banki szakembernek – őt semmiképpen nem lehet ráerőltetni a belső ügyfelekre. Azt kellett világossá tenni a kollégák számára, hogy nem akarjuk kivenni a szakterületüket az irányításuk alól, csak éppen segítenek nekik megtalálni a legjobb ár/érték arányt. Ha ők már tudják, hogy mi az érték, amit keresnek, akkor a beszerző „csak” annyit tesz, hogy kiharcolja a legjobb árat. De mindezt megértetni a kollégákkal igen hosszadalmas és konfliktusokkal teli történet. Sokat kell velük beszélgetni, amíg megértik, hogy nem kompetenciákat akarunk elvenni tőlük, és nem a fejük felett fogunk dönteni.

### ■ Több mint tíz évig dolgozott Bécsben, mi hozta mégis haza?

A magánéletem szólt közbe, elváltam, és szerettem volna hazajönni. Nem volt olyan egyszerű munkát keresni, mert egyrészt beszerzési vezetőnek lenni bizalmi pozíció, amit leginkább csak kapcsolati tőkéen keresztül talál meg az ember. Másrészt én már csak olyan állásba



Chikán Attila, Horváth Tamás és Giltán Tivadar

akartam elmenni, ahol több jogi entitásnak kell beszerezni. Végül sikerült ilyen találnom.

#### ■ **Hogyan kezdték a munkát?**

Annyira zöldmezős volt a beruházás, hogy teljesen szabad kezet kaptam a szervezet felállításában, a rendszerek kiválasztásában, a folyamatok kialakításában. A két korábbi munkahelyemen szerencsére jól megtanulhattam, hogyan épül fel a banki beszerzés; az Unicreditnél majdnem kész rendszereket kellett más területekre bevezetni, a Raiffeisennél már messzebből indultunk, itt pedig mindent az alaptól csináltunk. A takarékszövetkezetekkel együtt dolgoztuk ki, hogy milyen termékek és szolgáltatások kerüljenek a központi beszerzés hatálya alá.

#### ■ **Mi volt a szépség és a nehézség ebben a feladatban?**

Mind a kettőt ugyanaz testesítette meg: hogy abszolút az alapokról kellett felépíteni a központi beszerzést egy folyamatos átalakulásban lévő csoport számára. Értelemszerűen ez számos konfliktussal, érdeksérellemmel is járt, de mindenben igyekeztünk konszenzusra törekedni. Havonta tartottunk megbeszéléseket a belső ügyfelekkel, figyelembe vettük az észrevételeiket, és érzésem szerint ezt nagyon megbecsülték. Önálló cégeket kellett meggyőzni arról, hogy dolgozzanak velünk együtt, mert az előnyösebb lesz a csoportnak. Pedig még annak a veszélye is fennállt, hogy nem csak egy szállítót, hanem egy ügyfelet is elveszítenek, mert egy pénzügyi szervezet esetében a kettő sokszor ugyanaz.

#### ■ **Hogyan tudta kezelni a szükségszerűen feltörő konfliktusokat?**

Két dologra kellett nagyon odafigyelni. Az egyik, hogy soha nem ígértük, hogy valamit olcsóbban fogunk beszerezni mint tették eddig. Arra viszont garanciát vállaltunk, hogy az ár/érték arány biztosan jobb lesz. Ha egy sufnituning megoldást lecserélek professzionális szolgáltatásra, valószínűleg magasabb lesz az ár – de többet is ka-

pok érte. Vagyis a központosítás nem egyszerűen az árcsökkentésről szólt, hanem sokkal inkább a szolgáltatási szint növeléséről. A másik dolog a humán aspektus kezelése volt. Ezt az érzelmi oldalt nagyon jól le kellett fedni kommunikációval. Azt hangsúlyoztuk, hogy egy pénzügyi csoport piaci érdekérvényesítő képességének javítása miatt van szükség a központosítására, és ezt meg lehet oldani úgy is, hogy közben nekik megmarad a szakmai és emberi önbecsülésük. Ezen a téren is jó iskola volt a két osztrák bank.

#### ■ **Az a furcsa helyzet állt elő, hogy a MA-TAK-EL-nél végzett munkája alatt kapta meg a Év Beszerzési Menedzser díjat, de mire az interjú készültük, már nem dolgozik a cégnél. Miért történt, és hogyan folytatja tovább?**

A váltásról nem szeretnék sokat, mondani, az alapokat leraktuk, az irányt kijelöltük a MA-TAK-EL-nél. Ami a jövőt illeti, két úton is szívesen elindulnék. Egyrészt bármikor elvállalnék egy hasonlóan komplex beszerzési vezetői feladatot, másrészt pedig a MA-TAK-EL-nél belekóstoltam abba is, hogy milyen egy kisebb cég első számú vezetőjének lenni. Ez is tetszett, ezt is szívesen vinném tovább. Nyitott vagyok sok mindenre, az élet pedig majd megírja, merre haladok tovább.

#### ■ **Nem is gondol arra, hogy ismét külföldön dolgozzon?**

Semmiképpen. Nagyon örültem, amikor hazaköltöztem, és néhány hónapja a magánéletem is pozitív fordulatot vett. Én vagyok a világ egyik legboldogabb embere, és most nagyon nem hiányzik a külföldre költözés.

#### ■ **Több idő marad a hobbiakra is?**

Nagyon remélem. Szeretek futni és TRX-edzéseket csinálni, illetve zenélek is. Egy jó barátommal írunk elektronikus zenét, és hébe-hóba még fellépéseket is vállaltunk. De mindezek előtt most a család lesz az első.

Schopp Attila