

# A csapatjátékos

Egy 32 éves, döntően közpénzből finanszírozott részvénytársaságnál dolgozó szakember lett idén az Év Beszerzési Menedzsere. Horváth Ferenc, a Magyar Televízió beszerzési és logisztikai vezetője arról beszélt munkatársunknak, hogy a szakmai elhivatottság és a határozott koncepció csodákra képes, komoly sikereket csak így lehet elérni.

– *Mi vonzotta a Magyar Televízióhoz? A fiatal menedzserek karriercéljai között általában nem állami vállalatok találhatók.*

– Mielőtt a Magyar Televízióhoz kerültem, a Centrál Mosodák Rt.-nél dolgoztam kereskedelmi igazgatóként. Korábbi munkahelyem ezerfős, tíz üzemmel és mintegy 700 megrendelővel rendelkező, korszerűtlenül működő, tipikus állami nagyvállalat volt, ahol korábban sok mindent az állam finanszírozott. A cég az érkezésem idején került az ÁPV Rt.-hez, így megszűnt a korábbi „jó világ”. Szakmai befektető híján két lehetséges út állt a vállalat előtt: a lassú, de biztos tönkremenetel vagy a radikális döntéseket igénylő előremenekülés.

Az átszervezés első teljes évében 90 millió forint adózott eredményt értünk el, többet, mint az azt megelőző 10 év alatt összesen. Átalakítottuk a struktúrát, korszerűsítettük a technikát, optimalizáltuk a létszámot, győzködtük a piacot, és amit nagyon fontosnak tartok, igyekeztünk gondoskodni a dolgozókról. Távozásomkor piacvezető volt a társaság, amely előbb pénzügyi, majd az idén szakmai befektetőhöz került.

Néhány év után azon vettem észre magam, hogy egyre kevesebb a dolgom, mert mind többet bízhattam a beosztottaimra. Zavarni kezdett, hogy ráérek, 28 éves voltam, még nem éreztem azt, hogy meg akarok állni.

Ebben a helyzetben akadt meg a szemem egy álláshirdetésen, amely szerint az MTV beszerzési és logisztikai vezetőt keresett. Az egyik akkori alelnökkel, Takáts Imrével korábban már dolgoztam együtt, végül az állásra is az ő biztatására jelentkeztem. Sikeresen felvételiztem, és 2006. január 1-jén kezdtem a tévénél.

– *Milyen elvárásokat fogalmaztak meg a felettesei? Voltak rövid- és középtávon teljesítendő célszámok?*

– A szervezeti és működési szabályzat leírta, hogy mi a beszerzési és logisztikai vezető feladata, de számszerű mutatókat nem határoztak meg. Általános elvárások voltak, pél-



dául olyan feltételekkel, hogy "a jogszabályokat betartva végezze munkáját". Létezett egy kialakult gyakorlat, amely jól-rosszul követte a lefektetett szabályokat, de a meglehetősen tág kereteket mindenki úgy töltötte ki, ahogy akarta és tudta.

Megtehettem volna, hogy mindent hagyok úgy, ahogy volt, dolgozom napi hat-hét órát, és majd lesz valami. Ez nem az én stílusom. Inkább elővettem a saját elképzeléseimet, és igyekeztem azokat megvalósítani.

– *Hogyan kezdett hozzá mindehhez?*

– Először is a tanuláshoz fogtam hozzá. A „terepen” is megismertem az SzMSz-t, mert kíváncsi voltam a televízió valós működésre, arra, hogy az egységemnek milyen területeket és hogyan kell kiszolgálnia. Közben elbeszélgettem minden egyes beosztott kollégámmal, hogy megismerjem az ötleteiket és a gondjaikat. Egy hónap alatt jutottam el oda, hogy nagyjából összeállt a kép, ekkor leírtam az elképzeléseim

Karcsúsítani, áramvonalasítani akartam a szervezetet és a folyamatokat, kiépitni az informatikai támogatást, ahol nem volt.

– *Most milyen tevékenységeket irányít a Magyar Televíziónál?*

– Három fő terület tartozik hozzám: a beszerzés, a logisztika és az új gyártóbázis felszerelésének egyes elemei. A beszerzés, mint a neve is mutatja, az MTV kötelezettségvállal

budapesti dolgozót és a szükséges munkaeszközöket kell majd úgy átvinni egyik helyről a másikra, hogy közben a műsorkészítésben se legyen fennakadás. Elképzeléseim alapján alakítottuk ki továbbá azt a beruházás-kezelési folyamatot, amely a normál napi működtetés mellett alkalmas a teljes televíziót ellátó új eszközök és hozzájuk kapcsolódó szolgáltatástömeg adminisztratív fogadására.



Az MTV régi székháza a valóságban és az új, egyelőre csak makettként

met. Végül is néhány hónap alatt elkészült egy anyag, ami új alapokra helyezte az MTV beszerzési és logisztikai tevékenységét. A tervekhez sikerült megnyernem a főnökeim, köztük az elnök támogatását is.

– *És az elég volt a nehézségek legyőzéséhez?*

– Az első időkből rendkívül nehéz dolgom volt. Számomra csak egy út volt: a kollégáimmal együtt bebizonyítjuk formálódó elképzeléseim életképességét és azt, hogy értünk ahhoz, amit csinálunk. Természetesen voltak konfliktusok. Nem kerestem ezeket, de úgy vélem, ha valamit meg akarok csinálni, és hiszek abban, amit csinállok, akkor a nehéz döntéseket is fel kell vállalni.

– *Milyen állapotokat talált, amikor hozzáfogott az átszervezéshez, és mit tartalmaztak a tervei?*

– Röviden összefoglalva, 2006-ban a beszerzés és a logisztika alacsony hatékonyságú, nem a célokhoz megfelelően működő szervezet volt a televízióon belül. Például több tucat raktárhelyiséget használt a televízió; némelyik gyakorlatilag csak egy lezárt kis szoba volt; a tárgyi eszközök nyilvántartása kartonokon zajlott; a kapacitások tervezését kis túlzással kockás papíron végezték.

lásait öleli fel, az irodaszer-beszerzéstől kezdve a különféle szolgáltatásokon (bank, biztosítás, őrzés-védelem, televíziós nézettségmérés) át egészen a csúcstechnológiájú stúdiótechnikai berendezések megvásárlásáig. Kivételt képeznek a műsoros és produceri szerződéskötések, valamint a filmvásárlások, mert ezekkel a főszerkesztőségek és a műsorigazgatóságok foglalkoznak.

A logisztika egyrészt a raktárak, az ingatlan- és biztosítási ügyek kezelését, másrészt új gyártóbázis adottságait figyelembe vevő, jelenleg fejlesztés alatt álló szállítási, valamint erőforrás-koordinációs területeinket foglalja magában.

A új gyártóbázis bérleti és üzemeltetési szerződésének aláírását követően a cégvezetés egy önálló projektet alapított a speciális feladatok ellátására, amelybe funkcionális alapon szakembereket delegáltak a szakterületek. Munkatársam foglalkozik az informatikai alapú, HD rendszerű, új stúdiótechnika közbeszerzési eljárásának a lefolytatásával, illetve a beszerzés és logisztika munkatársai is dolgoznak a jövő tavasszal-nyáron esedékes költözés előkészítésén. Mintegy 1400

– *Mit tudott megvalósítani az elképzeléseiből az eddig eltelt közel három év alatt? Kezdjük a logisztikával!*

– Sikerült elérni, hogy a többtucatnyi raktárhelyiség helyett már csak egy központi raktár van, ami önmagában egyszerűbbé teszi a dolgunkat. Sok év után először valóban átfogó leltározást is végeztünk és bevezettük a vonalkódos azonosító rendszert. Fontos informatikai fejlesztések is történtek. Most már nem kartonokon tartjuk nyilván a tárgyi eszközöket, hanem a cég integrált vállalatirányítási rendszerének tárgyieszköz-modulját használjuk erre a célra. Az elmúlt évek talán legfontosabb informatikai szoftverfejlesztése az adásszerkesztés és műsorkészítés teljes folyamatát átfogó, a kapacitáskoordinációs rendszert is magában foglaló informatikai rendszer kialakítása volt. Kiragadva a folyamat egy logisztikai szempontból érdekes részét: például a gyártásvezető a műsorstruktúra és az előzetes tervek ismeretében beírja az erre szolgáló számítógépes felületre, hogy mettől meddig szeretne dolgozni, milyen erőforrásokra (stúdióra, vágókapacitásra, kamerára, személygépkocsira, operátorre, rende-

zőre stb.) van szüksége; ezeket a rendszer diszponálja, és jelzi az esetleges ütközéseket. Lényegesnek tartom azt is, hogy a rendszert használókban sikerült tudatosítani, a felhasznált erőforrásoknak ára van.

Az MTV régóta foglalkozik szállítási tevékenysége racionalizálásának gondolatával, ez a terv az én 2006-os anyagomnak is része volt. Cégünknek viszont még mindig saját autószerelő műhelye és

beszerzendő termék vagy szolgáltatás pontos specifikációjával együtt.

A beszerzési kérelem egy elektronikus úton elérhető formanyomtatvány, kötelezően kitöltendő mezőkkel, és szükség esetén a csatolható specifikációval. Az igény megalapozottságát nem tisztünk vizsgálni, de a kérelmet formailag és tartalmilag ellenőrizzük, iktatjuk, bizonyos értékhatár felett pedig a gazdasági igazgató

– A szerződések összértéke a mi esetünkben nem jó mutatószám, mert az új gyártóbázisra költözés a rendes menettől eltérő, jelentős értékű beszerzéseket tesz szükségessé. De például a lefolytatott beszerzési eljárások száma folyamatosan csökken. Ez részben annak köszönhető, hogy ha van rá lehetőség, a több azonos tárgyú, különálló beszerzési eljárás helyett inkább egyet vezénylünk le, hiszen sok esetben a keretszerződés gyorsabb és takarékosabb, tehát ésszerűbb megoldást jelent.

– Ezen túl mit tart legnagyobb sikerének?

– Azt, hogy van egy jól működő csapat. Cserélődött az eredeti állomány, de akik most itt vannak, azok jó hangulatban dolgoznak, és úgy érzik, van értelme a munkájuknak. Jól érezzük magunkat a munkahelyünkön, ami hozzásegít ahhoz, hogy jó színvonalon végezzük el a munkát.

Szakmai téren pedig az a legfontosabb előrelépés, hogy végre jól szabályozott folyamatok alapján, tervezetten zajlik a beszerzés és a logisztika, ami az egész céget hozzásegíti ahhoz, hogy megőrizze a 2005-ben kivívott pénzügyi stabilitást. ↵

Schopp Attila



autómentője van. Korábban azzal már csökkentettük a költségeket, hogy az autók egy részét taxikkal váltottuk ki, most pedig előkészítünk egy átfogó, a személy- és teherautókra is kiterjedő flottaszerződést.

– És hogyan működik a beszerzés? Egyáltalán, ugyanazt a folyamatot alkalmazzák a húszforintos golyóstoll és a többmillióstúdióberendezés megvásárlásához?

– A folyamatok gerince bizony egységes, az elfogadott beszerzési szabályzat vezérli őket. Az alapelv az, hogy a beszerzések teljes egészében központosítottak, vagyis az MTV nevében kötelezettséget csak a mi osztályunk vállalhat. Ugyanakkor azt is kikötöttük, hogy az igényekkel nem minket kell megkeresni, hanem a funkció szerint illetékes területet. Ha valakinek például számítógép kell, akkor az informatikához fordul; ha kutatási eredményekre van szüksége, akkor a marketing osztályt keresi meg. Ők tudják megítélni, hogy az igény jogos-e vagy sem, és a teljesítése belefér-e az éves költségvetési keretbe. Ha jogosnak és teljesíthetőnek ítélik meg az igényt, azt továbbítják felénk, a

pénzügyi jóváhagyását is kérjük. Amikor mindez megvan, az egyik munkatársunk lebonyolítja a beszerzést: egyeztet a belső igénylő kollégával, a jogi osztállyal, lefolytatja a (köz)beszerzési eljárást, és egészen a szerződés aláírásáig kíséri a folyamatot.

– Mi van az olyan esetekben, amikor a kis érték miatt nem szükséges külön beszerzési eljárást lefolytatni?

– Számos keretszerződéssel rendelkezünk, például irodaszerekre vagy számítógépes kiegészítőkre. Az irodaszerek esetében egy elektronikus igénylési rendszerben katalógus-szerűen feltüntettük a rendelhető tételeket. A dolgozóink ezen keresztül közvetlenül a szállítótól rendelnek, aki pedig rendszeres időközönként, havonta kétszer leszállítja az árut. Ezekről a megrendelésekről mi is értesülünk, de különösebb dolgunk ma már nincs vele. Vannak hasonló elven működő bérleti keretszerződéseink is, például drága, de ritkán használt stúdiótechnikai eszközökre.

– Sikerült ezekkel a módszerekkel valamilyen mérhető hatékonyságnövekedést elérni?

## Közbeszerzők egymás között

Horváth Ferenc kezdeményezésére az MLBKT Beszerzési Vezetők Klubján belül elindult egy példaértékű együttműködés a nagy, állami-önkormányzati pénzeket felhasználó vállalatok (MTV, ELMŰ, MÁV, MNB) beszerzési vezetői és a Corvinus Egyetem között.

A következő egy évben meglátogatják egymás cégeit, megismerkednek a többiek beszerzési rendszereivel és gyakorlatával. A nem titkolt cél, hogy megtalálják és alkalmazzák a legjobb gyakorlatokat a közszférán belül. Ha három-négy nagy állami cég összefogna és közösen írna ki például flottaüzemeltetési vagy telekommunikációs-szolgáltatási tendert, jelentős pénzt lehetne spórolni, állítja határozottan Horváth Ferenc.