



ÉRTŐ PARTNERSÉGBEN

A beszerző sikere alapvetően a beszállítók teljesítményétől függ – állítja Oláh Sándor, Az Év Beszerzési Menedzsere cím friss díjazottja. Ezért jelenlegi pozíciójában, a Schneider Electric EMEA-szintű commodity menedzsereként kiemelt figyelmet szentel a beszállítói kör hatékonyságának javítására.

– Műszaki iskolákat végeztem, de az életrajza szerint érdeklődése messze túlmutatott a mérnöki munkán. Mikor nyergelt át a beszerzésre?

– A műegyetem után, munka mellett elvégeztem egy angol nyelvű MBA képzést is. Rendkívül hasznosnak találtam abból a szempontból, hogy a szűk mérnöki szemlélet mellé egy sokkal szélesebb, gazdasági jellegű szemléletet is elsajátíthattunk. Ezután, 1996-ban kezdtem dolgozni a Schneider Electricnél. A különféle céges képzések után az első komoly megbízatásom még inkább műszaki jellegű volt: iparizációs felelősként egy új fejlesztésű termék gyártását kellett megszerveznem és gondoskodnom arról, hogy a gyártás szempontjai már a tervezés során érvényesüljenek. Itt már annyiban kapcsolatba kerültem a beszerzéssel, hogy sokat dolgoztam a szerszámok és más technológiák beszállítóival, de nem voltam tényleges beszerző. Ezt négy évig csináltam Franciaországban, és amikor sínre került a gyártás, el kellett gondolkodnom a „hogyan tovább?”-on. Ekkor ajánlották fel a magyarországi beszerzési vezetői pozíciót, amit örömmel fogadtam el.

– Mi volt vonzó ebben a munkakörben?

– Részben az, hogy minden olyan tudásomra és képességemre szükség volt hozzá, amit addig megszereztem. Kelltek a műszaki ismeretek, de a közgazdasági tudás és nem utolsósorban kommunikációs készségek. A munka nagyon változatosnak és érdekesnek tűnt: a sokféle direkt termelési anyag beszerzésén túl a

takarítási szolgáltatástól a repülőjegyeken át az autófloottaig mindent nekem kellett beszerezniem. Nem utolsósorban ez volt az első menedzseri beosztásom.

– Hogyan változott a feladatköre az évek során?

– Tulajdonképpen együtt fejlődött a Schneider Electric beszerzési szerveze-

van, mindegyik a saját vezetőjével; ezek közül én most az acéllemez alkatrészek EMEA-szintű beszerzését irányítom. Itt olyasmikre kell gondolni, mint például a kapcsolószekrények vagy a nagy épületek áramellátást biztosító áramsínek fémbe készült házai; a régióban ez jelenti a legnagyobb termékcsoportot.

„A logisztikai jellemzők megfelelő kialakításának és folyamatos javításának mind hangsúlyosabb szerepet kell kapnia a beszerzők feladatai között.”

tével. Kezdetben még a lokális beszerzés dominált: volt már ugyan commodity menedzsment is, de a helyi szervezeteknek meglehetősen nagy szabadságfoka és döntési jogköre volt. Aztán szétválasztották a direkt és indirekt beszerzést, és az előbbi központosítani kezdték, először regionális, majd európai (EMEA) szinten. Most már 67 termék- vagy szolgáltatáskategóriánk (commodity-nk)

– Hogyan zajlott a pályázatában leírt gyár-áttelepítési projekt és mennyiben volt az a beszerzéshez köthető?

– Valósággal lehetetlen feladatot kellett végrehajtanunk. Egy nagy bonyolultságú acéltermékeket (áramvezető síneket) gyártó egységet kellett hat hónap alatt átköltöztetni Gyöngyösre, ahol korábban falikapcsolókat gyártottak. Ehhez mindenképpen kellett egy megbízható beszállító, amelyik az alkatrészek nagy többségét biztosítani tudja nekünk.

Ami még nehezebbé tette a dolgot, hogy az alkatrészek és az igényeink is speciálisak. Az évente ott felhasznált több mint 100 ezer alkatrész majdnem felének a konkrét vevői igények szerint paraméterezettnek kell lennie, több ezer pedig teljesen egyedi kialakítású. Emellé nagyfokú szállítási rugalmasságot követtünk meg. Miközben iparági átlagban a megrendeléstől számítva 3-4 hét volt egy sztenderd alkatrész átfutási ideje, nekünk legkésőbb öt napon belül meg kellett kapnunk a paraméterezés alapján készült darabot is; de az esetek tíz százalékában 24 órán belül szükségünk van a megrendelt, többnyire paraméterezett árura.

Nagyon sok munkát tettünk bele mi is

Életút

- 1994-ben szerez gépészmérnöki diplomát a BME-n, tanulmányai alatt egy szemesztert a leicesteri De Montfort University-n tölt
- 1994-96 között MBA képzésen vesz részt, miközben a GE Lightning Gépdivíziójának projektvezetője
- 1996-tól dolgozik a Schneider Electricnél, először gyakornokként, majd 1997-2001 között iparizációs mérnökként Grenoble-ban
- 2001-2004 között magyarországi beszerzési vezető, itthon az elsők között alkalmazza az e-aukciók módszerét
- 2004-től két éven át a CEE-CIS zóna commodity menedzsere a sajtólás, acéllemez alkatrészek és rugók területén
- 2006-2007-ben IST International Sourcing Team beszerző
- 2007 és 2011 között európai senior beszerző az acéllemez alkatrészekben, ekkor vesz részt a gyár-áttelepítési projektben
- 2011 márciusától az EMEA régió commodity menedzsere az acéllemez alkatrészekben

és a kiválasztott beszállító is (egy német cég magyarországi leányvállalata), és így sikerült megvalósítani a célkitűzéseket. Ez a beszállító most 99,7 százalékos pontossággal teljesít, ami bármilyen iparágban és bármilyen termékek esetében kiváló mutató lenne.

– Miért szabott ilyen kemény feltételeket magának és a beszállítónak a Schneider Electric?

– Mert csak így tudunk versenyelőnyt biztosítani magunknak. Ezekből a termékekből az értékesítéseink alapvetően a nagyberuházásokhoz kapcsolódnak. A vevőinken, a villamos szerelést végző cégeken óriási nyomás van: amikor ők bekapcsolódnak, a projekt már általában késésben van, a valóság pedig a legkritikább esetben egyezik a tervekkel: máshol vannak a falak, és így tovább. Számukra rendkívül fontos, hogy amikor szembesülnek a változásokkal, nem négy hetet kell várniuk a módosított, új alkatrész leszállítására, hanem csak három napot – ez számukra is versenyelőnyt biztosít. Nekünk viszont mindig megbízhatóan kell szállítani, mert csak egyszer lehet cserbenhagyni a vevőt, utána már nem jön vissza. De a dolog működik, amit az is bizonyít, hogy a korábbi értékesítésünket csaknem megdupláztuk.

– Mennyiben alkalmazható ez a tapasztalat más iparágakra?

– Szerintem egyértelmű, hogy a tömeggyártás helyett előtérbe kerülnek a komplex megoldások, a szinte szolgáltatás jellegű termelés, mert egyre inkább ezt igénylik a vevők. A nagy tömegű, rendszeres, jól előre jelezhető termelés könnyen átvethető Ázsiába. Európában nagy biztonsággal csak azt tudjuk megtartani, ami rövid átfutási idejű, a LEAN módszereknek köszönhetően erősen optimalizált, egyedi igényeket kielégítő, „low volume, high variety” típusú termelés.

Ebben viszont a beszállítóknak, és így az őket kiválasztó, valamint a velük az „értő partnerség” szellemében mélyreható együttműködést kialakító beszerzőknek egyre inkább kritikus szerepe lesz.

Jól látszik, hogy az ellátási lánc egyre fontosabb sikertényező minden iparágban, mert lehetővé teszi a versenytársaktól való differenciálódást. A supply chain viszont a beszállítóval kezdődik, és hiába szervezem én meg kiválóan, a legújabb elvek szerint a gyártásomat; ha a beszállítóim nem tudnak követni ezen az úton, kiszolgáltatottá válok, és borul az egész rendszer. Ezért mondom én mindig, hogy a beszerző sikere a beszállítójának a teljesítményén múlik. Akkor leszek én, mint beszerzős sikeres, ha megtalálom a jó beszállítókat.

A legnagyobbak között

Magyarország 100 legnagyobb cégének középmezőnyében helyezkedik el a Schneider Electric. A vállalat négy gyárral, egy regionális logisztikai központtal és a központi kereskedelmi egységgel képviselteti magát hazánkban. Az üzemekben egyebek mellett gyártanak kis- és középfeszültségű kapcsolókészülékeket, megszakítókat, tartozékokat és áramsín rendszereket. A dolgozói létszám meghaladja az 1100-at. Anyavállalata 2012-ben 24 milliárd eurós forgalmat bonyolított le a világ 100 országában tevékenykedő több mint 140 ezer alkalmazottjával. A vállalat az elektromos berendezések gyártásával lett ismert, újabban azonban ez a tevékenység kiegészült a komplex, az energiahatékonyságot növelő energiamenedzsment megoldásokkal is.

– És mi van, ha nem talál megfelelő beszállítót?

– Egy jó beszerzési vezető nem csak keresi a beszállítókat, hanem aktívan segíti azok fejlődését is. Ehhez számos módszer áll minden cég rendelkezésére. Mi például alaposan átvilágítjuk őket, és rámutatunk azokra a pontokra, ahol hatékonyságjavítási lehetőségeket látunk, és tanácsokat is tudunk adni. Most már ahhoz is van elegendő erőforrásunk, hogy a beszállítóinknál is tudjunk LEAN-projektekkel végezni. Ez persze nekünk is pénzbe és más erőforrásokba kerül, de abszolút megéri. Már az árazásban is megfogható a partner hatékonyságjavulása, de a teljes költség szempontjából felbecsülhetetlen értéket képvisel, hogy a beszállítói bázisunk megbízhatóbban, hatékonyabban működik.

– Tapasztalatai szerint mennyire partnerek mindebben a magyar beszállítók?

– Természetesen nem beszélhetek minden iparág nevében, de a saját területünkön úgy veszem észre, sokan még nem látják, merre megy a világ. A többség még mindig az egyszerűen gyártható, méretes szériákban gondolkodik, nem akar a sokféle, kis szériás termékkel vacakolni, hiába adnánk abból akár több millió eurós megrendelést. A kisebbek hiába vállalnák, ha hozzájuk meg nem lehet nagy mennyiséget kiszervezni, a sok kis partner pedig elaprózná a beszállítói bázisomat. És ha egy kis cég valamennyire megnő, már rögtön ő is a szériákról kezd álmodozni.

Ezért én azt kérem a beszállítóként szóba jöhető cégek vezetőitől, hogy legyenek realisták. Nagyon stabil, nagyon jövedelmező munkákat lehet elnyerni a piacon, de komoly szürkeállományt kell csatasorba állítani, mert csak így lehet a sokféle vevői igényt hatékonyan átültetni a gyártásba. Lehet nagy volumeneket elérni, de nem egy vagy két termék gyártásából, hanem sok kis egységből. És ha egy cég ügyesen csinálja az ilyen jellegű, reaktív gyártást, azzal hosszú távú partneri együttműködést tud megalapozni.

– A beszerzési szakma egyik fontos célkitűzése, hogy fel- és elismertesse kritikus szerepét és stratégiai értékteremtő partnere legyen az üzleti területeknek. Mit tegyenek a beszerzési vezetők, hogy ezt elérjék, és mennyire csak rajtuk múlik a dolog?

– Az egyik legelső lépés a belső vevői igények minél jobb megismerése: milyen világban mozog a vevőnk, mire van szüksége szakmai szempontból. Ha ezt tudjuk, már elébe mehetünk ezeknek az igényeknek, és így a vevőink is felismerhetik, milyen hozzáadott értéket kínál nekik a beszerzés. Talán ez a legnehezebb is, mert a szervezetek sokszor külső testként tekintenek a beszerzésre, amelyik csak akadékoskodik, nem azt és nem onnan rendel, mint ahogy azt ők már évek óta megszokták. Ilyenkor el kell tudni magyarázni nekik, hogy csak mert ők láttak egy sárga tengeralattjárót a hirdetésben, nem feltétlenül arra a sárga tengeralattjáróra van szükségük. Nekik igazából egy víz alatti jármű kell, ami ezt és ezt tudja – mi pedig pontosan azt találjuk meg, ami a leginkább kielégíti az igényeit. A felső vezetés elismerésének kivívásához pedig nem csak eredményeket kell elérni, hanem bizony ezeket az eredményeket tudni kell kommunikálni is.