



**Sunbelt**

# Magyarországi ipari gyártó vállalatok beszerzési szokásai

Esettanulmányok a beszerzésről

*EPCOS Kft.*



Sunbelt Kft.  
[www.sunbelt.hu](http://www.sunbelt.hu)



Az EPCOS Kft. egy több mint 60 éves múlttal rendelkező, ugyanakkor folyamatosan átalakuló, formálódó elektronikai területen tevékenykedő vállalkozás. A cég elkötelezett a fejlesztések területén. Maga az EPCOS is folyamatosan fejlődik, jelenleg a vállalkozás 1850 főt foglalkoztat, ezzel pedig a régió egyik legnagyobb munkaadójának számít.



Az EPCOS Kft-től Vörös Krisztiánnal beszélünk, aki a cég anyaggazdálkodási és telephely üzemeltetési vezetője. Ezt a pozíciót 2007 óta tölti be, korábban telephely beszerzőként, és Németországban stratégiai beszerzőként tevékenykedett szintén az EPCOS alkalmazásában. Vörös Krisztián munkaköre ugyanakkor nem csak a beszerzési folyamatok irányítására terjed ki. Szintén ő felel a cégnél a munkavédelmi és környezetvédelmi feladatokért, és ő a vállalkozás légközlekedési védelmi tisztje, valamint a kondenzátor divízióinak az összes leányvállalatra vonatkozó munkavédelmi koordinátora.

Interjúalanyunk végzettségét tekintve közgazdász, MSc diplomáját Pécsen szerezte pénzügyi szakirányon. Az interjúnk ideje alatt pedig jogi tanulmányokat folytatott, annak érdekében, hogy még jobb beszerzési szakértő legyen, és még inkább hatásosan tudja képviselni a cég érdekeit.

### ***Röviden az EPCOS-ról***

Az EPCOS Kft. egy passzív elektronikai alkatrészgyártó cég. A vállalkozás telephelye Szombathelyen található. A cég nagy múltra tekint vissza, olyan tekintetben, hogy a jogelődje a Remix Kft. még 1953-ban alakult, akkor még állami céggént. Ezután a cég a Siemens csoport tagjává vált. Ezután több tulajdonos-és névváltást is megélt a cég.



Volt időszak, amikor csak bér munkát végeztek a telephelyen, de 2001-től következett egy nagy váltás, átállt a cég az önálló tevékenységre, majd fokozatos fejlődés vette kezdetét. Idővel egyre több támogató funkció került át Magyarországra az anyavállalattól, jelenleg pedig már komoly, körülbelül 100 fős fejlesztői bázissal rendelkezik a cég. Tehát a hazai EPCOS egyfajta fejlesztési központjává vált a többi leányvállalatnak, amelyek például Kínában vagy Brazíliában találhatóak. A fejlesztési folyamatok a kondenzátor üzletágban innen indulnak, és gyakorlatilag ezeket adaptálják a többi telephelyen, nyilván figyelembe véve a helyi sajátosságokat. Az EPCOS-nál jelenleg 1850 fő dolgozik. Ezzel a régió egyik legnagyobb munkáltatójának számít. Ez a létszám egy töretlen fejlődést tükröz. A cég kifejezetten stabil lábakon áll. Mind az autóiparban, mind az egyéb ipari alkalmazások területére beszállít. Szombathelyen két fő divíziója található az anyavállalatnak, az egyik a kondenzátorgyártással foglalkozik, a másik az úgynevezett magnetics, ezen belül vannak zavarsszűrők, fojtótekercesek, ezeknek a különböző féle verziói. Öt termékcsoport különböztethető meg a két divízióon belül, az egyik a kondenzátor divízió, illetve a másik négy termékcsoport a magnetics-en belül található.

A cég legutolsó tulajdonosváltása négy évvel ezelőtt következett be. A japán TDK vásárolta fel a vállalkozást, ugyanakkor ez jelentősebb változást nem eredményezett az EPCOS működésében.

### ***Beszerezési osztály a vállalatban belül***

Az anyaggazdálkodási osztály alá három funkció tartozik, ezek a következők: beszerzés, szállítmányozás és vám, valamint a raktározás. A különböző funkciók között nincs alá- és fölérendeltségi viszony. A három funkcióból kettőnek – szállítmányozás és vám és raktározás - van egy-egy középszintű vezetője, a beszerzés ugyanúgy, mint a mindent összefogó anyaggazdálkodás Vörös Krisztián irányítása alá tartozik.

Az anyaggazdálkodás közvetlenül a cég gazdasági ügyvezetőjének tartozik beszámolási kötelezettséggel, az osztály tehát az ő fennhatósága alatt áll. Ugyanakkor az anyaggazdálkodás önállósága jelentős. „Igazából a döntéseket tekintve önállóak vagyunk, gyakorlatilag a fő kontroll funkció maga a CFO, az ő ellentétes irányú döntései módosíthatják a mi döntéseinket, de alapvetően a mi döntéseink önálló döntések, nyilván, bizonyos szabályokat betartva.”



A beszerzési terület még ezen túlmenően is tovább bontható. Ahogy a cég bemutatásánál említettük, két fő divízió működik Szombathelyen. Ennek a két divízióknak pedig külön beszerzési területe van. A magnetic divízió felelőse Vörös Krisztián, a kondenzátor divízióért pedig egy másik kollégája felel. A két osztály egymástól függetlenül, ugyanakkor szoros együttműködésben dolgozik. *„Igazából egyeztetünk egymás között bizonyos kérdésekben, szabályokban, bizonyos folyamatok kialakításában, de ők külön osztály.”*

A kondenzátor divízió esetében az osztály egy beszerzési vezetőből, illetve kettő beszerzőből áll. A magnetic divízió esetén a vezetőn túl van két stratégiai beszerző, és 4 beszerzési asszisztens, illetve a Non-BOM – termékbe be nem épülő anyagok – beszerzési területén további 4 fő és egy csoportvezető dolgozik.

### ***Beszerzés az EPCOS-nál***

Az EPCOS termékeinek speciális jellegéből adódóan elég sok szállítóval dolgoznak együtt. Általában a kialakított kapcsolatok nem is csak eseti jellegűek. A Non-BOM beszerzés esetén körülbelül 860 szállítóval állnak kapcsolatban, míg az alapanyagok beszerzése esetén nagyjából 390 fős partneri létszámról beszélt az interjúalanyunk. Stratégiai partnernek pedig a szállítók körülbelül 20%-a tekinthető.

A kondenzátor divízió kevesebb szállítóval dolgozik együtt, mivel a magnetic divízióval ellentétben nem annyira egyediek az ebben a divízióban készült termékek, inkább szabályozott, katalógusszerű termékekről beszélhetünk.

A magyarországi EPCOS beszerzési tevékenysége önállóan mondható, ugyanakkor stratégiai szinten hatással van az anyavállalat a cég beszerzésére. Az anyacég beszerzésben történő jelenléte inkább a nagyobb értékű megrendelések esetén érezhető, ilyen esetekben egyeztetések szükségesek, és a stratégiai beszerzők szerepe is nő.

Azon termékek esetében, amelyeket csak hazánkban gyártanak, még nagyobb szabadsága van a cégnek a beszerzést illetően.



A többi céghez hasonlóan az EPCOS is igyekszik közvetlenül a gyártóktól rendelni. Az ő esetükben ennek azért is nagy a jelentősége, mert sok egyedi, számukra gyártott termékre van szükségük, amelyet nem tudnának beszerezni egy-egy viszonteladó katalógusából. Legfeljebb az elektronikai alkatrészek és a vegyi anyagok esetében kaphatnak jelentősebb szerepet a disztribútorok.

Mindezek mellett elmondható, hogy a cég kevés hazai beszállítóval áll kapcsolatban, a beszerzéseiknek körülbelül 90 %-a külföldről történik.

### ***Készletezési politika***

Az EPCOS-nál az optimális készlet szint fenntartásáért és kialakításáért a vevőszolgálat – máshol inkább logisztikai osztálynak nevezik – felel. „Ők felelősek azért, hogy a készletek ne haladjanak meg egy bizonyos szintet, nálunk euróban van meghatározva, igazából elsősorban nem forgási sebességet néznek, - azt is nézik összvállalati szinten-, de a vevőszolgálatok számára egy euróban meghatározott készletérték van meghatározva. Gyakorlatilag a cél az, hogy a lehető legkisebb készlettel dolgozzunk, és ez a készletérték, a vevőszolgálat munkatársai számára az elérendő cél.”

Tehát a vevőszolgálat feladata, hogy minimális szinten tartsák a cég készleteit, ugyanakkor ez beszerzési szempontból sokszor problémát jelenthet. Az így kialakult nehézséget Vörös Krisztián a következő példával szemléltette: *„Ha van egy termék, amiből mondjuk, 3 havonta 15 darabot gyártanak, akkor a vevőszolgálat nem fog adott alkatrészből 100 darabot rendelni, hanem mondjuk, ha szükség van 15 darabra, akkor ők 20 darabról indítják el a beszerzést. A beszerzésnek pedig gyakorlatilag egyfajta ilyen kompromisszumos játékba kell belemennie. Ez annyit jelent, hogy vannak úgynevezett lépcsős árak, vagyis a termelés növekvő mennyiségéhez alacsonyabb egységár tartozik a mennyiség bizonyos része felett. A beszerzés nyilván arra törekszik, hogy minél többet rendeljen ebből kiindulva, mert a beszerzési megtakarításban érdekelt. A másik oldalon a logisztika vagy a vevőszolgálat pedig azon dolgozik, hogy minél alacsonyabb mennyiséget rendeljen, hogy alacsonyabb legyen a készlet szint. Ez az a helyzet, ahol folyamatos, napi szintű egyeztetések folynak a két osztály között.”*



## ***Egyedi igények***

Az EPCOS termelő tevékenysége során gyakran találkozunk azzal a kihívással, hogy egyedi alkatrészekre és anyagokra van szüksége, mivel ezek nélkül kivitelezhetetlenné válna a megrendelőinek történő egyedi termékek elkészítése. Jellemzően kétféle reakcióval találkozunk a beszerzési osztály dolgozói ezen egyedi igények felmerülése esetén.

*„Azok a gyártók, akiknél nagyobb mennyiségben vásárolunk bizonyos termékcsoportot, ők nyitottabbak, nyilván mindennek ára van, ha egy plusz munkafolyamatot kell beépíteni, vagy el kell térni a standard eljárástól, ennek költsége van. A beszállító nyilván csak akkor lesz kellően rugalmas, ha ezt meg is fizetjük. Azokban az esetekben, ha kis volumenben vásárolunk, ott kevésbé szoktak rugalmasnak lenni a beszállítók. Ahol a vevői rangsorban az 1226-ak vagyunk, ott még kevésbé. Annyira magas költséget neveznének meg a kérés teljesítésére, ami gyakorlatilag a rentabilitását kérdőjelezi meg az egész beszerzésnek. Szerencsére viszont a stratégiai üzleti partnereknél, akiknél mi is egyenlő partnerként tudunk leülni, ott nem szokott gondot jelenteni az egyedi igény.”*

A termékek beszerzése specifikáció és műszaki rajz alapján történik. A minta alapján történő beszerzés nem gyakori, inkább csak a régi gépekből kiszedett, éppen pótolandó alkatrészek esetén fordul elő.

## ***A beszállítói kapcsolatok kezelése***

Az EPCOS számára fontos, hogy minél inkább a meglévő beszállítói kapcsolataira alapozzon. Nagyszámú beszállítói bázissal működnek együtt, de ez főleg a termékpalletta sokszínűségéből ered. *„A magas beszállítói szám ellenére azért arra törekszünk, hogy ha egy beszállító tud valamit gyártani, akkor nem keresünk helyette másikat. Nyilván vannak olyan körülmények, amikor valaki ezt keresztülhúzza, de ez a cél alapvetően. Azt a stratégiát viszont nem követjük, hogy az egyik beszállító nem tud ilyet gyártani, a másik tud, és mégis a már ismert beszállítón keresztül vesszük meg másodkézből.*



*Abban az esetben, ha mégis új beszállítót kell választani, akkor a választás egyik meghatározó tényezője az ár. Ezen kívül vannak olyan kritériumok, amelyek teljesülése elengedhetetlen. Például ilyenek az általános szállítási feltételek, amit minden beszállítónak el kell fogadnia ahhoz, hogy beszállító lehessen. Kell, hogy legyen minőségirányítási rendszere is a beszállítóknak, minimumként az ISO 9001, de most már az ISO1649-es ipari szabvány is elvárt a cég részéről. A társadalmi felelősségvállalás kérdése is egyre nagyobb hangsúlyt kap a vállalatnál. „Az utóbbi 2-3-4 évben a CSR (Corporate Social Responsibility) nyer nagy teret és ezt egyre több vevő kéri tőlünk, mi pedig egyre több szállítótól várjuk el, hogy erre is hangsúlyt helyezzenek.”*

### ***Kihívások a beszerzés területén***

Vörös Krisztián elmondása alapján a legnagyobb nehézséget a szállítási határidők betartása jelenti a beszerzés során. *„Nálunk a szállítási határidő jelent problémát az esetek túlnyomó többségében. Általában, mondjuk egy mintagyártás során hatványozottan és határozottan igaz ez, ott arról van szó, hogy nagyon hamar kell a vevőnek a termék, nyilván a kifejlesztéssel és a megálmodással elmegegy jelentős idő, így magára a mintagyártásra viszonylag kevés idő áll rendelkezésre. Nálunk ez jelenti a legnagyobb problémát. Illetve azoknál a beszállítóknál, akiknél nem feltétlenül vagyunk stratégiai partnerek, pl. a beszerzési volumen miatt, ott szintén megesik az, hogy a gyártásütemezés során kicsit hátrébb sorolnak minket. És itt gyakorlatilag az alkudozás az, ami folyik folyamatosan a szállítási határidő csökkentése érdekében. Tehát ez leginkább az, amivel küzdünk folyamatosan. Nyilván az árverseny egy folyamatosan meglévő dolog, de úgy gondolom, hogy az kevésbé problematikus dolog, mint a szállítási határidő.”*

### ***Kényszerhelyzetek a beszerzésben***

Interjúalanyunk szerint két olyan eset lehet, ahol egyfajta kényszerházasság alakul ki a beszállító és a cég között. Egyrészt van egy olyan lehetőség, hogy a vevő előírja azt, hogy melyik beszállítóval kell dolgoznia a cégnek. *„Ez nálunk hála Isten nem jellemző, egy ilyen eset volt, meg volt adva a beszállító, minőségi problémák voltak, nem tudtunk kellő hatékonysággal fellépni, mert a beszállító nem velünk kommunikált, csak a mi vevőnkkel. Ilyen helyzet már nincsen. A másik eset az, ha egy beszállító monopolhelyzetben van a terméke egyedisége miatt. Vannak olyan szállítók, akik a piacon mondjuk adott termékre vonatkozólag valamiért egyedülállóak.*



*Tehát volt például egy fólia beszállítónk, aki elég speciális fóliákat gyártott, nagyon sokrétű fóliagyártónk volt, ez gyakorlatilag tényleg kényszerházasság lett. Ilyen esetekben nekünk az ártárgyalásokon – főleg, ha tudják, és általában tudják, mert ismerik a piacot - nehezebb helyzetünk van. Olyankor könnyebben megyünk egy áremelési javaslatba, nyilván nem abban a mértékben, ami adott esetben a beszállító elképzelése, de ez valahogy az előbbiek kényszerű folyamánya.”*

Persze az ilyen helyzetekben, amennyiben van rá lehetőség, megpróbál a cég alternatív beszállítót keresni. Az EPCOS-nál az alapstratégia a beszállítókkal kapcsolatban az, hogy „multisourcing” tevékenység legyen. Ha még nem is feltétlenül rendelnek valakitől folyamatosan, annak ellenére törekszenek több beszállítóval fenntartani a kapcsolatot. A cél minden esetben az, hogy a termelés zavartalanul tudjon folyni, és ennek az alapfeltétele, hogy ne csak egy-egy forrásra támaszkodjon a cég.

### ***A beszállítók értékelése***

A cég SAP rendszerben dolgozik, ennek a rendszernek van szállítóértékelési része is, ami négy fő szempontrendszer alapján minősíti a beszállítókat. Az értékelési szempontoknál beszélhetünk a szállítási hűségről, mennyiségi hűségről, vagyis, hogy pontosan azt a mennyiséget hozta el a beszállító, amit a cég igényelt. A másik az a minőséggel kapcsolatos szempontrendszer, a reklamációk száma, igények, visszautasítások, beérkező anyagvizsgálatok eredménye.

Az árszint is fontos szempont a szállítók értékelése esetén, bár ez már szubjektívebb, nem automatikus, hanem az adott beszerző által értékelhető kérdés, és illetve amire még külön szempontrendszer van, az a környezetvédelmi rendszer megfelelése. Ezt az értékelést évente egyszer végzi el a cég. Ha probléma merül fel a beszállítóval kapcsolatban, akkor az EPCOS elvárja, hogy valamilyen intézkedés kapcsolódjon a kapott értékeléshez. Természetesen a hibák orvoslásában a cég is segítséget nyújt a beszállítóknak. *„Olyan programokat indítunk, ahol beszállító fejlesztő mérnökeink különböző akciókkal segítik a beszállítókat, ezek jelentenek rendszeres megbeszéléseket, auditot, illetve ezeknek a kombinációját, valamint az ezekhez kapcsolódó intézkedéseket, azok nyomom követését. Ha ez nem jár sikerrel, vagy reménytelen a helyzet, akkor az adott beszállítót zároljuk. Nyilván miután megtaláltuk azt a partnert, akivel helyette tudunk együtt dolgozni.”*





## *A jó vezető*

Amikor arról kérdeztük Vörös Krisztiánt, hogy milyen képességekkel, és személyiség jellemzőkkel kell rendelkeznie egy jó vezetőnek, a következőképpen reagált: *„Rendkívül terhelhetőnek kell lennie, az biztos, ez alapkritérium. A magam tapasztalataiból tudok építkezni, egy jófajta adag rugalmasság mindenképpen kell. Nem feltétlenül a szakmai, meg a magánélet között, bár azért ez is erőteljesen belejátszik, hanem általában, nagyon sok hirtelen helyzet adódik. Éppen ezért a problémamegoldásra irányuló készség szükséges. Képesnek kell lennie a problémák gyors megoldására. Ami még fontos, azt gondolom, hogy rendszerben kell gondolkozni. Aztán ami fontos még szerintem, hogy egy egészséges tudásvágy meglegyen az emberben, hogy minél több dolgot képes legyen önállóan megoldani, hogy ne kelljen 82 embert megkérdezni. Nyilván nem akarok én se vegyész lenni, ilyen törekvéseim nincsenek, de igyekszem a határaitam tágítani, hogy minél több problémát egyedül meg tudjak oldani.”*

