



Sunbelt

Magyarországi ipari gyártó vállalatok beszerzési szokásai

Esettanulmányok a beszerzésről

Videoton Autóelektronikai Kft.



Sunbelt Kft.
www.sunbelt.hu

///VIDEOTON

EGY VÁLLALAT - VÉGTELEN LEHETŐSÉGEK

A beszerzési területén kialakult szokásokról és a tapasztalható kihívásokról, valamint a szakterületen várható jövőbeli változásokról Angyali Csabával, a beszerzési feladatok ellátásáért és koordinálásáért felelős vezetővel beszélgettünk.



Angyali Csaba a győri főiskolán szerezte diplomáját a közlekedésmérnök szak szállítmányozás szakirányán, valamint angol nyelvű képzésben diplomát szerzett közlekedési infrastruktúra és logisztika szakon, továbbá a Pécsi Tudományegyetemen végzett MBA szakot.

Angyali Csaba szerencsésnek tekinti magát abból a szempontból, hogy gyakorlatot szerzett a végzettségének megfelelő területen, továbbá végigjárhatta a logisztika-beszerzés területéhez kapcsolódó számrálétra legtöbb fokát is.

Praxisában megismerkedett a fuvarszervezéssel logisztikai folyamatok és raktározás szervezésével, készletezés vezetéssel és termelésvezetéssel egyaránt. A Videoton Autóelektronikai Kft-nél kezdetben a teljes logisztikai folyamat irányításáért felelt, ezt követően a cég dinamikus fejlődésének köszönhetően a logisztika és a beszerzés szétválasztásra került.

Videoton Autóelektronikai Kft.

A több mint 75 éves múltra visszatekintő Videoton vállalatcsoportnak körülbelül 18-20 különböző alvállalata közül a Videoton Autóelektronikai Kft-t 1994-ben alapították. Az 1938-ban létrejött vállalatcsoport elsősorban katonai felszerelések és fegyvergyártással foglalkoztak, emellett pedig saját néven forgalmazott rádiók és televíziók gyártására is sor került. Elsősorban bérelektronikai gyártásban tapasztalatot szerzett vállalatot 1992-ben privatizálták.



A vállalatcsoport komplex szolgáltatáscsomaggal törekszik ügyfelei igényit minél magasabb szinten kielégíteni, a szállítványozás, IT, műanyag feldolgozás, fém alkatrész- és eszközgyártás, és további szolgáltatások kombinálásának lehetőségével.

A Videoton termékeit magyarországi partnerein kívül jellemzően Európába, illetve Kínába, Mexikóba, Marokkóba, Tunéziába, Brazíliába, Argentínába szállítja, ezzel jóformán az egész planétát lefedve.

A Videoton Autóelektronikai Kft. szervezeti felépítése

A vállalat ügyvezetését három tulajdonosa látja el. Ezen túlmenően klasszikus, hierarchikus módon épül fel a szervezet. A gyártáshoz kapcsolódóan három igazgató látja el az irányítási feladatokat, a műszaki igazgató felel a beszerzésért és az értékesítésért is, illetve a minőségi igazgató mellett a termelési és logisztikai igazgató irányítja a szervezet működését.

A beszerzési csoport irányítását Angyali Csaba, beszerzési vezető látja el, beszámolási kötelezettséggel feleltetésének, a beszerzési, értékesítési és műszaki igazgatónak tartozik, csapatát 12 fő beszerző alkotja.

Nem csak a beszerzési osztályon, de az egész cégnél havi mozgó bérek alkalmazásával kívánják jobb teljesítmény elérésére ösztönözni az osztály dolgozóit. A mozgó bér alapját a vállalati összteljesítmény adja. A cég aktuális teljesítményétől függően az egyes vezetők meghatározott keretösszeget kapnak a hozzájuk tartozó osztály alkalmazottai közötti elosztásra azok egyéni teljesítményének megfelelően. Az egyéni teljesítmény mellett olyan változókat is figyelembe vesznek az egyéneknek járó jutalom megállapításánál, mint például az adott időszakban igénybevett szabadságok, betegszabadságok száma, továbbá az esetlegesen elkövetett hibák, és azok cégre gyakorolt negatív, helyenként pénzügyi hatásának mértéke.

Az osztály hatáskörébe nem csak a beszerzési tevékenység fő feladatai tartoznak, de a gyártástechnológiai feladatokba is bevonásra kerülnek a beszerzők. Leginkább olyan témákban nyújtanak segítséget, melyek a gyártásba vitel funkcionalitását támogatják, annak érdekében, hogy a legcélszerűbb megoldásokat alakíthassák ki.

A beszerzési osztály több száz jelentős beszállítóval dolgozik együtt, melyek leginkább a beszállított érték alapján kerülnek a főbb partneri státuszba.



Készletezési politika

A Videoton Autóelektronikai Kft. által kialakított elsődleges fontosságú beszerzési politikai alapelv a folyamatosság biztosítása, a folyamatos gyártásellátás, hiszen az autóiparban akár csak egy napi leállás is hatalmas veszteségeket, illetve plusz költségeket róhat a vállalkozásra.

Kihívás a vállalat számára, hogy az autóipari vevők elvárása a nagyfokú rugalmasság biztosítása, akár napi szinten is, ellenben a beszerzett alkatrészek szállítási határideje körülbelül 10-25 hét közzé is tehető. Ebből kifolyólag, a vevői elvárások teljesítéséhez a magasabb készletszint tartása lenne a megfelelő, ami azonban ellenkezik a tulajdonosi elvárásokkal, mely szerint a lehető legkisebb készlet a megfelelő. Ennek a dilemmának a feloldására és a megfelelő készletszint kialakításához az ABC analízis eszközét alkalmazzák a beszerzők. Készletgazdálkodás és készletoptimalizálás alkalmával a nagy értékű alkatrészeket megpróbálják a lehető legrövidebb ideig (maximum 2-5 héten) tartani. Ennek az időnek a meghatározását nagy részben befolyásolja a beszállítóval való korábbi tapasztalatok, ismeretek, továbbá, hogy mennyire rugalmasan kezeli adott beszállító a felmerülő igényeket, mennyire hosszú szállítási idővel dolgozik, illetve, hogy termékei helyettesíthetőek-e.

Amennyiben a támasztott elvárások közül a legfontosabbnak, azaz a határidőre történő szállításnak nem sikerül megfelelni a vevő felé, komoly következmények jelenhetnek meg. Ha például valami oknál kifolyólag – akár külső tényezők hátráltató együttállásának köszönhetően is – adott határidőre nem készül el a termék, akkor a Videoton Autóelektronikai Kft. kénytelen saját felelősségére és költségére, akár közúton, akár hajóval, vagy repülővel eljuttatni a szállítmányt a vevő számára.

A beszerzési folyamat legfőbb jellemzői

Angyali Csabával történt beszélgetésünk során kiderült, hogy a Videoton Autóelektronikai Kft. beszerzéseit az autóipar gyártási folyamatok sajátosságainak köszönhetően vevői oldalról meglehetősen merevek és szabályozottak. A termelési folyamat folytonosságát biztosító alkatrészek és speciális eszközök beszerzésének forrását nem ritkán maguk a megrendelők határozzák meg, ennek köszönhetően a beszerzés jelentős részben külföldi kereskedőházakon keresztül bonyolódik le, ezen belül is többsége a Távol-Kelet országaiból, a gyártáshoz szükséges anyagmennyiségek 80-90%-a, a fennmaradó termékek egy része pedig Európából érkezik.



Mivel kereskedőházakon keresztül történik a beszerzés jelentős része, ezért nehéz ennél pontosabban meghatározni a beszerzett termékek származási helyeit, mivel a kereskedő házak jellemzően több 100 vagy 1000 ezer terméket tartanak listáikon, melyek szintén a világ minden részéről érkehetnek, adott kereskedőház kialakított kapcsolatrendszerének függvényében.

Jellemző, hogy ezeknek a cégeknek az ügyfélszolgálat vagy vevőkiszolgálása központosítva van egy logisztikai rendszeren keresztül, ami azt jelenti, hogy a megrendelő elküldi a rendelését jellemzően egy európai irodába, aminek semmi köze valójában a gyártáshoz, és lehet akár Magyarországon is. *„Sok cégnek van magyar irodája is, magyar képviselők is, van, amikor ezekbe a központokba érkeznek be a Videoton rendelések, de van, amikor ez a képviselő inkább csak támogató funkciók ellátását végzi, mint például az értékesítés vagy marketing. Jellemzően európai irodákba kerül a rendelés, ahonnan továbbküldik a távol-keleti gyáraknak és Videoton Autóelektronikai Kft. vagy Távol-Keletről közvetlenül, vagy európai elosztó központokon keresztül jut hozzá a termeléséhez szükséges alkatrészekhez, alapanyagokhoz”* – mondta Angyali Csaba.

„Igazából Magyarországról, ami itt is gyártódik, gyakorlatilag nem sok mindent rendelünk, keveset, sőt, minimálisan. Amint rendelünk, minden Európában vagy Távol-Keleten gyártódik, viszont közvetlenül, Távol-Keletről a gyárból nagyon kevés dolgot rendelünk szintén, leginkább a gyártók által fenntartott logisztikai rendszerek közreműködésével.” mondta Angyali Csaba.

A legnagyobb kihívás a Videoton Autóelektronikai Kft. beszerzésében

Erre a témakörre vonatkozó kérdésünkre Angyali Csaba egyértelműen az időre való szállítást jelölte meg válaszként. Korábban már esett szó erről a témáról ugyan, de érdemesnek látjuk még egyszer átvenni a kérdést.

A már említett módon az autóiipari alkatrészek gyártási határideje igen rugalmatlannak mondható, mely a Videoton Autóelektronikai Kft-t beszerzési oldalról érinti. A rendelt termékek megérkezési ideje több hétre, akár hónapra is kinyúlhat, a gyártásban alkalmazott legfontosabb elektronikai alkatrészek általánosságban elmondható, hogy 8 és 25 hét közötti határidővel érkeznek be a gyárba a rendelés időpontjától számítva. A másik oldalról a nagy rugalmasságot követelő vevői elvárások nehezítik a helyzetet.

Ennek a kihívásnak az orvoslására Angyali Csaba két lehetséges eszközt javasol, illetve alkalmaz mindennapi munkája során.



Az első módszer a készletek előre meghatározott szintjének tartása, ez egyrészt korábbi tapasztalatokon alapul, másrészt pedig a korábban már említett ABC analízis eszközt alkalmazva valósítható meg.

A készletszintek pontosságának beállításához, valamint a határidőre történő gyártás és szállítás összehangolásának egyik legfontosabb kiinduló- és támpontja is egyben a vevőktől származó minél pontosabb előrejelzések kérése, mely elsődlegesen a rendelt mennyiség lehívási dátumát, valamint a lehívások ütemezésének minél pontosabb tervét tartalmazza.

Beszerezés folyamatában könnyebbséget az ad a vállalat számára, hogy megrendelőiktől pontos leírást, specifikációt kapnak az egyes beszerzendő alkatrészekről, konkrét cikkszám megjelölése mellett, illetve azokat a gyártókat, kereskedőházakat is megjelölik, akiktől konkrétan be kell szerezni az adott terméket.

Gyakran előfordul, hogy olyan partnerrel kerülnek kapcsolatba a különböző gyártó vállalatok, akik monopolhelyzetben vannak a piacon, így vevő és eladó között egyfajta kényszerházasság alakul ki. Angyali Csaba elmondta, hogy a kockázatosabb termékeknél, tehát azoknál az alkatrészeknél, melyek kardinális szerepet játszanak a gyártás során, és csak egy beszállítótól tudják beszerezni azt, nagyobb készletek tartásával próbálják meg kiküszöbölni az esetleges nehézségeket.

Vannak olyan alkatrészek vagy alapanyagok is, melyeket a Videoton Autóelektronikai Kft. több, kiemelkedően fontos partnerének készített termékéhez is felhasznál. Ezeknek az alapanyagoknak a készletezése és időben történő kivitelezése, majd leszállítása során a legnagyobb kihívás, amikor az alapanyagot olyan gyártótól kell beszerezni, akik monopolhelyzetben vannak a piacon, és az ő gyárukban vagy állítási láncukban probléma keletkezik. Az ilyen, meglehetősen nehéz pillanatok kezelésére a Videoton Autóelektronikai Kft. bevált gyakorlata az, hogy az adott kihívást két oldalról közelítve, az ügyben érintett partnerekkel közösen oldják meg. Az egyes partnerekkel történt egyeztetés során felderítik, hogy melyik partner milyen készlettel tudja folytatni munkáját sérülés nélkül, később pedig ezen információk alapján prioritási listát állít fel a Videoton Kft., hogy melyik partnerének, milyen mennyiséget és milyen határidőn belül szállítson ki, hogy a lehető legkevesebb sérülés történjen különböző partnerek gyártási folyamataiban, úgy, hogy emellett a Videoton számára se kelljen indokolatlanul magas készletet tartania a szóban forgó alkatrészekből.



Angyali Csaba azt is elmondta, hogy végtére az iparág elég különleges abból a szempontból, hogy jóformán mindenki tudja, hogy a gyártási folyamat legvégén a legnagyobb autóiipari nevek állnak, és a gyártásleállítások hatalmas kieséseket, sokszor több száz vagy több millió eurós tételt is jelenthet egy napi leállítás. Ezért tehát a folyamatban szereplő összes résztvevő igyekszik a soron következő szereplő igényeit időben és megfelelő minőségben kielégíteni annak érdekében, hogy a gyártásnak egyik állomáson se kelljen megállnia.

Ezt követően az új termékek beszerzésének kihívásairól kérdeztük Angyali Csabát. Az időtényezőhöz hasonló kardinális kihívásként azt a jelenséget emelte ki, hogy több olyan termék, vagy alkatrész is szükséges bizonyos termékek előállításához, melyeket csak egy adott vállalat gyárt, és nem tudnak élni a választás adta szabadság lehetőségével a monopolhelyzetben lévő vállalkozásokkal szemben. Ebből pedig egyértelműen következik ezeknek a termékeknek a beszerzési árának a rugalmatlansága is.

Beszállítók értékelése és minősítése

A Videoton Autóelektronikai Kft. esetében a beszállítók értékelése és minősítése sem a hagyományos úton történik, hiszen az autóiiparban általában az ISO 16949-es szabvány szerint dolgoznak, melynek célja, hogy a vevők specifikus elvárásai, a termék megfelelősége és a vevők követelményeinek kielégítése fokozottabb hangsúlyt kapjon.

„A Videotonnál alkalmazott minősítési rendszerében a minőségi szempontok játszanak kiemelkedő szerepet, a nem megfelelő teljesítmények különböző súlyokat kapnak. Abban az esetben, ha a vevőiknél vagy az autógyárnál bármiféle reklamáció keletkezik, mert rossz volt adott termékben egy alkatrész, melyet vissza tudnak vezetni annak a beszállítójára, nyilván ez kapja a legnagyobb hangsúlyt az értékelés során.” – fogalmazott Angyali Csaba. A rangsorban következő helyet az olyan esetek foglalják el, amikor adott terméket vissza kell küldeni, vagy pedig mennyiségi problémát fedeznek fel.

Korábban már esett szó arról, hogy a Videoton Autóelektronikai Kft. esetében jelentős szerepet kap a megbízókkal történő együttműködés a beszerzés területén is. Tehát a megrendelő konkrét kívánalmakkal érkezik, melyek tartalmazzák, hogy mit, milyen specifikáció mellett szeretnének, ha felhasználásra kerülne gyártás során. Ennek a háttérben azonban az is meghúzódik, hogy a Videoton vevő a leendő beszállítóit rendszeresen auditálják, és ha megfelelőnek tartják az együttműködésre, csak abban az esetben válnak a Videoton beszállítóivá az esetleges új partnerek.



Vezetési feladatok a Videoton Autóelektronikai Kft. beszerzési osztályán

Az osztály vezetésének elsődleges céljaként Angyali Csaba a gyártás folytonosságának biztosítását, az alapanyagok 100%-ban való rendelkezésre állásának megteremtését emelte ki. Emellett pedig az anyagok monitorozását is fontos feladatként jelölte meg, ami alatt azt kell értenünk, hogy nagy gondosságot kell arra fordítania, hogy a következő egy hét gyártásához szükséges alapanyag mindenképpen rendelkezésre álljon, egyrészt az említett folytonosság biztosítására, másrészt pedig azért is, hogy az esetleges vevői módosításoknak is időben tudjanak eleget tenni.

Beszerzési vezetőként munkájának szerves részét képezi az új projektek beindításában való részvétel, azok előkészítése és a munkafolyamatok nyomon követése.

Azt is megtudtuk Angyali Csabától, hogy feladatainak nagy részét a kommunikáció teszi ki. Gondolnunk kell itt ez alatt a vevői és partneri kapcsolatok ápolására, az esetleges gyárlátogatások megszervezésére és az azokon való részvételre. Emellett a beosztottaival való rendszeres kapcsolat tartása és ápolása, munkájuk során felmerülő kérdések megválaszolása és segítség nyújtás a megjelenő akadályok leküzdésében. Továbbá hetente rendszeres megbeszéléseken vesz részt a társoszályok vezetőivel is.

Szakmai újdonságok nyomon követése

Angyali Csaba kérdésünkre elmondta, hogy igen fontosnak tartja a szakmai újdonságok minél gyakoribb figyelését és nyomon követését. A szakmai újdonságokat két csoportra is oszthatjuk akár, egyik csoportba az autóipar és az elektronika területén történő változások megismerésére, illetve a másik csoportba pedig a beszerzéssel és a logisztikával kapcsolatos új eljárások és módszerek megismerését sorolhatjuk.

Angyali Csaba folyóiratok olvasásában, kiállítások, szakmai fórumok és konferenciák látogatásában találja meg a szakmai naprakészség folyamatos biztosításának eszközeit.

A már felsorolt fejlődési utak mellett rendszeresen vesz részt szakmai továbbképzéseken, kimondottan a beszerzés szakmai újdonságainak megismerése érdekében.



Félévente megrendezésre kerülő konferencia mellett olyan rendezvény rendszeres látogatója is, melynek elsődleges célja, hogy a szakmabeliek között erősödjön a kommunikáció és meg tudják osztani egymással tapasztalataikat, az éppen aktuális kihívásaikat és együtt, beszélgetve akár megoldást is találjanak azokra.

A jó beszerzési vezető szükséges tulajdonságai

Angyali Csaba tapasztalataiból kiindulva úgy gondolja, hogy ahhoz, hogy valaki megállja a helyét egy beszerzési osztály mindennapi feladatainak a vezetésében és irányításában, nélkülözhetetlen a komplex látásmód készségével való rendelkezés, mivel a logisztika és a beszerzés egy hosszú, összetett, szerteágazó folyamat, melynek más, a vállalat egyéb funkcionális területeivel hatékonyan kell együttműködnie.

Ismernie kell a vállalatot, a vállalat által gyártott termékeket, tudnia kell, hogy kik a vevők és mit gyártanak, továbbá tisztában kell lennie azzal is, hogy az egész folyamatnak mi a vége, mi a végtermék, illetve annak milyen rendeltetési funkciói vannak. Továbbá azzal is tisztában kell lennie, hogy ebben a hatalmas folyamatban ő maga hol helyezkedik el, munkája mettől, meddig tart, és hogy mi az, amivel ő hozzájárul a folyamat gördülékenységéhez.

A nyitottság és a rugalmasság a következő olyan tulajdonság, ami a beszélgetés során kiemelésre került, hiszen mind a beszállítói, mind a vevői oldal igényeinek meg kell felelni. Emellett a türelem és a kötéldegzet sem elhanyagolható, hiszen az autóiparban elég sok napi konfliktus megoldására kell időt szentelnie egy beszerzési vezetőnek.

A közeljövőben várható változások

Angyali Csaba tapasztalatai alapján úgy gondolja, hogy a legfontosabb változás, ami az ipari gyártást érinteni fogja az a termelés és a piac egy része vissza fog jönni a Távol-Keletről Európába. Interjúalanyunk véleménye szerint ez akár az összeszerelésre, akár az alkatrészgyártásra is vonatkozhat. Tapasztalatai szerint ennek a folyamatnak már jelei is vannak, hiszen több helyről hallani, hogy már most vannak olyan termékek, melyeknek a gyártása sem gazdaságos Távol-Keleten.



A másik dolog, amit kiemelt Angyali Csaba, amire utalóan már szintén tapasztalhatunk jeleket, hogy az autóipar folyamatosan változik és átalakul. „Korábban az volt tapasztalható, hogy az autógyár volt kapcsolatban sok ezer, vagy akár tízezer beszállítóval, a gyártók kijöttek és ezeket a beszerzéshez tartozó részegységeket fejlesztették a partnercégeken belül. Most azt hallani, hogy a nagy rendszerbeszállítók, akik a Videoton vevői is például, egyre több résztevékenységet fognak leadni alvállalkozóknak, tehát jelenleg ők választanak ki minden beszállítót, minden alkatrészt, minden árat ők tárgyalnak le, és ebből a felelősségből egyre többet fognak leadni.”

Útravaló a jövő beszerzőinek

„Az egyik tréningeket szervező cég vezetője mindig azzal kezdi a beszerzési tréningeket, hogy a beszerzés az egyik legszebb szakma, hiszen mindenhez érteni kell, és mindenkivel kapcsolatban kell lenni. A pályaválasztásnál is azért voltam nehéz helyzetben, mert nagyon sok minden érdekel, nyitott vagyok mindenre. Elolvasok mindent, ami a kezem ügyébe kerül. Tényleg nagyon sok minden érdekel, de semmi nem tud annyira lekötni, mondjuk, hogy belemélyedjek és csak egy szakterülettel elmélyülten foglalkozzak, például tervezgetni áramköröket és ki se látni belőle. Ez messze áll az én személyiségemtől. De aki tényleg olyan, és úgy érzi, hogy – hogy is mondjam -, kicsit ilyen polihisztor vénája van, vagy szeret mindenbe kicsit belelátni, annak tudom ajánlani a beszerzést. A másik, hogy azért azt hozzátenném, hogy a beszerzésnek is sokféle részterülete van, tehát a napi sorozatbeszerzés azért egy elég monoton munka, amit meg lehet unni. Ha már valaki úgy tudja csinálni, hogy beszállítókat választhat ki, kereshet fel, tárgyalhat velük, versenyeztetheti őket, az egy teljesen más részfeladata a beszerzésnek. A legjobb az, ha az egészet komplexen lehet kezelni, ha van benne minden, lehet árakat tárgyalni, lehet beszállítókat is kiválasztani, az az igazi. Én azt gondolom, hogy ez egy szép szakma. Aki nyitottabb ember és a sokféle érdeklődésű, annak merem ajánlani, illetve annak, aki szeret emberekkel folyamatosan kommunikálni és kapcsolatban lenni, akár házon belül, akár beszállítókkal is, annak, aki nem olyan, hogy leül az irodába a 4 fal közé és nézi a számítógépet. Személyesen is, telefonon is, gyakorlatilag emberekkel való kommunikáció a munka egy jelentős része. Aki ezekkel együtt tud élni, azoknak mindenképpen ajánlom ezt a szakmát.”

