



Sunbelt

Magyarországi ipari gyártó vállalatok beszerzési szokásai

Esettanulmányok a beszerzésről

*Magyar Logisztikai, Beszerzési és
Készletezési Társaság*



Sunbelt Kft.
www.sunbelt.hu

A magyarországi ipari gyártó vállalatok beszerzési szokásairól, helyzetéről Gábor Zsolttal, a Magyar Logisztikai Beszerzési és Készletezési Társaság (MLBKT) elnökségi tagjával és Kemendy Nándorral, az MLBKT tagozataként működő Beszerzési Vezetők Klubjának (BVK) vezetőjével beszélgettünk.



Gábor Zsolt villamosmérnökként végzett a Budapesti Műszaki Egyetemen, a General Electric-nél kezdte el karrierjét - egy menedzsmentprogramnak köszönhetően – az Egyesült Államokban. A '90-es években a GE úttörő szerepet játszott a beszerzési tevékenység modernizálásában, illetve annak stratégiai alapokra helyezésében. A GE-n túl olyan nagy múltú vállalatoknál dolgozott beszerzési igazgatóként, mint a MOL, a Symbol Technologies a Telenor vagy az Ericsson. Sokrétű tapasztalatának köszönhetően széleskörű rálátással rendelkezik mind a gyártó, mind a szolgáltató vállalatok beszerzésének helyzetére és működésére. 2002-ben a Beszerzési Vezetők Klubjának egyik alapítója volt, azóta is vezetőségi tagként dolgozik a szervezetben. 2013-tól a ProcurCon Kft. beszerzési tanácsadó cég ügyvezető partnere.



Másik beszélgetőpartnerünk Kemendy Nándor, aki közgazdász, külgazdasági szakon szerezte diplomáját a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen. 25 éves beszerzési szakmai tapasztalatát a Chemolimpex-nél és a Chemol Rt.-nél alapozta meg, majd a Chinoin Zrt. (Sanofi Csoport tagja) beszerzési igazgatójaként gyarapította. 2002-től a Beszerzési Vezetők Klubjának egyik alapító tagja, 2006-tól elnöke. A beszerzést szakmai elkötelezettsége mellett hobbijának tekinti. 2013-tól a ProcurCon Kft. beszerzési tanácsadó cég partnere.



Az MLBKT-ről

A Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság 1991-ben alakult azzal a céllal, hogy a logisztikában, a beszerzésben és a kapcsolódó szakterületeken dolgozó hazai szakembereknek olyan fórumot biztosítson, mely lehetőséget ad a szakmai fejlődésre.

Az MLBKT azoknak az ellátásilánc-menedzsmenttel foglalkozó szakembereknek a közössége, akik hatékony, fenntartható és etikus ellátási láncokat hoznak létre és működtetnek. A Társaság elsődleges fontosságúnak tartja a tagok és partnerek közötti párbeszéd elősegítését és erősítését. A tagok tapasztalatainak megosztására, az információáramlás elősegítése érdekében különböző vállalatlátogatásokat, beszélgetéseket, workshopokat, műhelybeszélgetéseket szerveznek.

A Beszerzési Vezetők Klubja (az MLBKT tagozataként működik)

A Kemendy Nándor vezetésével működő Beszerzési Vezetők Klubjának célja, hogy a beszerzéssel foglalkozó, vezető pozícióban dolgozó szakemberek számára olyan fórumot biztosítson, mely lehetővé teszi számukra, hogy a mindennapi dilemmák megvitatása mellett stratégiai megoldásokban is segítséget nyújtsanak egymásnak, illetve tapasztalatot cseréljenek.

A körülbelül ötven fős tagsággal működő Klub tagjai között megtalálhatóak a Magyarországon működő nagy- és középvállalatok beszerzési vezetői.

Arra a kérdésre, hogy ez miért alakulhatott úgy, hogy inkább a nemzetközi cégek képviselői vannak jelen a Klub életében, Kemendy Nándor azt válaszolta, hogy a beszerzést, mint modern szakterületet a multinacionális cégek hozták be Magyarországra. A modern alatt azt értjük, hogy a beszerzés feladata túlmutat az ellátási fókuszon, megjelenik a vállalati költségre való ráhatásának szerepe (termelő vállalatok esetében ez a költségarány mintegy 60-75%), valamint tevékenysége során adekvát és korszerű módszereket és technikákat alkalmaz. A hazai cégek meghatározó része egyelőre még csak most kezdi felismerni, hogy a beszerzésnek milyen stratégiai jelentősége van, és hogy milyen fontos szerepet tölt be egy vállalkozás életében.

Nem ismerik a beszerzésben rejlő potenciálokat

Beszélgetésünk középpontjában a magyarországi ipari gyártó vállalatok beszerzési szokásai, kihívásai álltak.



Kemendy Nándor tapasztalatai szerint nagyon sok cég nem ismerte még fel a beszerzésben rejlő lehetőségeket, melyeket kihasználva a vállalat látványos fejlődést érhetne el. Ahhoz, hogy egy vállalkozás életében elinduljon az a folyamat, melynek eredményeként a beszerzést stratégiai fontosságú vállalati funkcióként ismerik el, elsősorban a vállalkozás első számú vezetőjének és a menedzsmentnek kell megtennie a kezdő lépéseket: támogató magatartást kell tanúsítania a beszerzés fejlesztése mellett. Természetesen a beszerzési szervezet élén nem nélkülözhető a szakmailag felkészült, elkötelezett és szilárd értékrenddel rendelkező vezető sem.

A beszerzési szakma Magyarországon még viszonylag új, nem áll mögötte jelentősnek mondható múlt. Lehetőségeit felismerve és kihasználva azonban jelentős mértékben képes javítani a vállalat versenyképességét, költséggazdálkodását, továbbá a minőség javulásával a beszállítói hozzáadott érték is növelhetővé válik.

A mai cégek legnagyobb nehézségei a beszerzés területén

A magyarországi ipari gyártó vállalatok beszerzési nehézségeiről általánosságban beszélni nem egyszerű dolog, azonban a legfontosabbakat mégis igyekszünk összefoglalni.

Beszélgetésünk során kiderült, hogy az egyik markánsan megjelenő kihívás a tervezés nehézsége. Gábor Zsolt kifejtette, hogy a tervezés azért jelent nagy kihívást a vállalkozások számára, mert a piacon mind a vevői, mind a beszállítói oldalon gyors és mélyreható változások zajlanak, technológiák, megoldások jelennek meg és tűnnek el szinte egyik napról a másikra. Mindez nagyfokú rugalmasságot és proaktivitást követel meg a vállalkozások minden szervezeti egységétől, különösen azoktól, akik a piaccal közvetlen kapcsolatban állnak (pl. értékesítés és beszerzés).

Egy másik, beszerzést érintő fontos kihívás, hogy mennyire tekintik a vállalkozások a beszerzési árat kizárólagos döntési (beszállító kiválasztási) kritériumnak. A beszerzési vagy beszállítói hozzáadott érték ugyanis lényegesen összetettebb az ár kérdésénél, ugyanis minden ár mögött van egy szakmai tartalom, egy minőségi, egy szolgáltatási szint, egy kapcsolódó TCO számítás (total cost of ownership) stb. Ehhez a beszerzésnek kell biztosítani a szükséges piaci információkat, azok elemzését, az új piaci lehetőségek feltárását, adott esetben a beszállítók fejlesztését. A döntés talán csak akkor egyszerűsíthető le az ár kérdésére, amikor már minden egyéb szempontot „közös nevezőre hoztunk” a versenytársak között. A 2008-as válság kialakulása óta a vállalatok költségközpontú gondolkodása újból megerősödött, amely a fenti szakmai elveket és megközelítést sok esetben gyengíti, átértékeli.



Kiből lesz jó beszerző?

Magyarországon hosszú ideig, egészen 2010-ig nem létezett intézményesített keretek között felsőfokú beszerzési képzés. Alapvetően a beszerzői szakma képzése is az USA-ban és Nyugat-Európában kezdődött el, ahol már olyan szinten állnak a beszerzési képzések, hogy jóformán a vállalatok tudják, hogy melyik rendszert végzett egyénektől mit várhatnak, milyen kvalifikációs szinten állnak. Itthon, a legtöbb esetben a vállalatok feladnak egy beszerzői álláshirdetést, és döntően az kapja meg az állást, aki jól kommunikál, jó a kiállása, és el tudja magát adni. Magyarországon a beszerzők még nem képeznek a vállalatok szempontjából akkora értéket, mint amekkorát képezniük kellene, de a Beszerzési Vezetők Klubja ezen a problémakörön is dolgozik.

Kezdeményezésükre 2010-ben indult el a Budapesti Corvinus Egyetem és az MLBKT közös posztgraduális képzése, a beszerzési menedzsment elnevezésű szakirányú továbbképzési (posztgraduális) szak. A program két féléves és kb. 260 órában nyújt elméleti és gyakorlati ismereteket. 2015 őszén már a hatodik évfolyam indult. A képzés célja magas szinten képzett stratégiai beszerzők és beszerzési vezetők kinevelése. A hallgatók a beszerzés alapjaitól indulva, stratégiai, szervezeti felépítéstől kezdve megismerkednek a beszerzési stratégiákkal, az elektronikus beszerzésben rejlő lehetőségekkel, tárgyalási technikát tanulnak, elsajátítják a budgetkészítés legfontosabb elemeit, illetve eljutnak egészen a beszerzés etikai, jogi kérdéseinek a megvitatásáig is. Eddig összesen nagyjából 120 fő fejlesztette a posztgraduális képzés keretei között a szakmai tudását.

Milyen területen kell fejlődniük a beszerzőknek?

Arra a kérdésünkre, hogy milyen területen kell fejlődniük a beszerzőknek, Kemendy Nándor és Gábor Zsolt az alábbi rövid listát állították össze számunkra, mely az egyes készségek fontossági sorrendjét nem tartalmazza.

A beszerzőnek alapos ismeretekkel kell rendelkeznie a saját vállalata igényeit illetően, tudja, hogy milyen folyamatokon megy keresztül az adott alapanyag vagy félkész termék, mire végtermék lesz belőle. Ismerje a portfóliójába tartozó terület piaci viszonyait, valamint a saját cégét és a külső partnereket össze kell tudnia kapcsolni, s mindkét irányban jól kell kommunikálnia.

Fontos látni a beszerzés területén uralkodó és kirajzolódó trendeket, hiszen a trendek kívánalmakat szülnek, amik később eltolódnak és már elvárásokként jelennek meg.



Képesnek kell lenni ezeknek az uralkodó trendeknek a felismerésére, illetve, ha változás történik, tudni kell ahhoz is megfelelően igazodni.

Egyre inkább teret hódítanak a beszerzés területén is az elektronikai alkalmazások. Egy beszerzőnek képesnek kell lennie kezelnie ezeket az eszközöket, és rutinszerűen használni a releváns számítógépes alkalmazásokat.

A beszerzők önállósága is egyre inkább megkövetelt, a tapasztalatok szerint egyre több, az „end-to-end folyamatot” kezelni képes beszerzőre van szükség, akik inkább már projektmenedzserekként működnek a vállalkozás életében.

Egyre jelentősebb a megfelelő pénzügyi ismeretek gyakorlati szintű alkalmazásának képessége.

A kommunikációs ismeretek fejlesztésének fontosságáról sem feledkezhetünk meg. Továbbra is elvárás, sőt az egyre inkább nemzetközivé váló feladatokkal talán ez is erősödő igény, hogy egy, de inkább több idegen nyelvet is ismerjenek azok, akik a beszerzés területén kívánnak elhelyezkedni és sikereket elérni, és ezeket tárgyalási szinten legyenek képesek alkalmazni mind írásban, mind szóban. És amennyire fontos a kommunikáció, legalább annyira nélkülözhetetlen a tárgyalástechnikai ismeretek folyamatos fejlesztése is. Egy jó beszerzőnek tudnia kell célokat kitűznie, érvelnie és megállapodnia is. Tárgyalástechnikánál mindenképpen hangsúlyozni kell a beszerzői magatartás fontosságát, a tárgyalópartnerhez való hozzáállást. Hangsúlyozni kell, hogy nem attól lesz valakiből jó beszerző, ha sikerült „eltaposnia” tárgyalópartnerét, ezzel létrehozva egy win-lose helyzetet, épp ellenkezőleg: minél inkább törekedni kell a win-win végkifejlet kialakítására annak érdekében, hogy egy hosszú távú, mindkét fél számára eredményekkel járó kapcsolat alakulhasson ki. A win-win szituáció nem magától jön létre, hanem egy tudatos stratégia része, amely az érveken és a meggyőzésen alapul, s figyelembe veszi azt, hogy csak motivált beszállítókkal lehet eredményesen működni, s ezt állítja törekvése célkeresztjébe.

Kilátások a jövőre nézve

Korábban, a '90-es években generalistaként jellemezhetjük azokat az alkalmazottakat a cégeknél, akik a beszerzéssel foglalkoztak és a beszerzés minden területét ők intézték. Ma már ez egyre kevésbé van így a valóságban: a beszerzés is különböző területekre, szakterületi irányzatokra bomlik fel, és ez a folyamat felerősödni látszik.



Azt is megfigyelhetjük, hogy egyre bonyolultabb termékeket állítanak elő a különböző vállalkozások, egyre többen állítanak elő olyan termékeket, melyek ugyanazokra a feladatokra szolgálnak. Így a beszerzőknek egyre inkább specializálódniuk kellene egy-egy területre, hiszen adott területen egyre több megoldás érhető el, és az egyre növekvő számú alternatívák közül megfelelő választás elengedhetetlen feltétele az, hogy a beszerző mély ismeretekkel rendelkezzen például az adott anyag- vagy szolgáltatáscsoport területéről.

Az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb hangsúlyt kapott a multinacionális vállalatok stratégiai terveiben a kulcsfontosságú tevékenységekre történő összpontosítás, ami miatt a vállalat egyéb funkciói kiszervezésre kerültek. Olyan vállalatok is megjelentek, melyek nem külsős céghez szervezték ki mondjuk a kommunikációjukat, vagy pénzügyi funkcióikhoz tartozó feladatokat, hanem regionális szolgáltató központokban gyűjtik össze ezeket a feladatokat.

Szolgáltató központok segítségével egyébként egy helyszínről több ország is kiszolgálható. A tevékenységek központosításával javíthatóvá válnak a vállalat folyamatai, teljesítménye.

A Beszerzési Vezetők Klubjának vezetőivel folytatott beszélgetésünk egyik legfontosabb és tanulságosabb része az volt, amikor az együttműködésekről beszéltünk. Üzleti megállapodások, szerződések nap mint nap köttetnek vállalatok között előre meghatározott feltételek mellett. Gyakran tapasztalható azonban, hogy a külső körülmények megváltozása esetén a megállapodás részleteit már nem is tartják elsődleges fontosságúnak a felek, hanem mindenki arra törekszik, hogy akár a másik fél ellenében is a saját maga számára a lehető legjobb eredményt hozza ki a helyzetből.

Ideális esetben a feleknek arra kellene törekedniük ekkor is, hogy a korábban aláírt szerződésükkel létrehozott csapatban, továbbra is együttműködve úgy ériék el a mindkét fél számára lehető legjobb eredményeket, hogy közben a másik fél érdekeit is figyelembe veszik.

