



Sunbelt

Magyarországi ipari gyártó vállalatok beszerzési szokásai

Esettanulmányok a beszerzésről

NCT Ipari Elektronikai Kft.



Sunbelt Kft.
www.sunbelt.hu

A KOMPLETT GÉPCSOMAGOK ÉS KISSZÉRIÁS TERMÉKEK ÖSSZHANGJA



Kiss István pályája az NCT leányvállalatánál indult, mint pályázati író és csak ezután került át a beszerzési oldalra. Nagyon hamar beletanult a szakmába, bár ez sok időt és energiát igényelt. A tudás megalapozói kezdetben a műszaki szótárak voltak, majd minden ment magától. Végzettségét tekintve közgazdász, bankár, bróker, mostanra pedig beszerzési munkatársként segíti cége előmenetelét.

Röviden az NCT Ipari Elektronikai Kft.-ről

Az 1982-ben alapított magyar cég elsődlegesen esztergagépek és marógép vezérlők gyártására szakosodott. A gépek legyártása után igény szerint össze is szerelik azokat, majd belföldön és külföldön értékesítik, a környező országokban: Szlovákiában, Romániában, Horvátországban, de emellett Oroszországban is jelentős az értékesítési piac és az eladott darabszám. A cég abban méri az éves értékesítési mennyiségét, hogy adott évben mennyi vezérlőt tudott eladni. Ez magába foglalja az új gép értékesítését és a gép felújításokat is, hiszen az is vezérlő



értékesítésnek számít. Ez belföldi szinten 300-350 db /év és ez az a szám növekvő tendenciát mutat. A cég négy nagy konkurensé - akik 70 %-ot képviselnek a világ értékesítéséből - a Fanuc, Siemens, Heidenhain és a Mitshubishi.

Beszerezés helye a vállalati hierarchiában és feladatai

Az NCT szervezeti felépítése klasszikus. Az ügyvezető után a vállalati hierarchiában az operatív igazgató, a gyártási vezető, majd a beszerzési vezető található. Az osztályon a vezetővel együtt 4 fő dolgozik, valamint további 6 fő foglalkozik a belföldi beszerzéssel. Az ő feladatuk felöleli a teljes körű beszerzést, tehát alap, segéd és egyéb anyagok beszerzését is.

Az osztály feladatai közé tartoznak a szállítmányozási feladatok ellátása is, akár import, hajós szállítmányok kezelése paritástól függően, és belföldi logisztikai feladatok a kisebb csomagok szállítástól a nagyobb, akár több tonnás (10-15) öntvények szállításáig.

A beszerzési osztály nem vesz részt a termékfejlesztésben, mert erre van egy különálló fejlesztési osztály. Itt inkább szoftverfejlesztésről van szó, hiszen a hardverfejlesztés nem sorolható a fő tevékenységi körök közé a vállalkozásnál. A gépburkolatok esetleges áttervezését is a gépgyártáshoz tartozó tervezők végzik. Nagymértékű fejlesztések főként a vezérlőkhöz kapcsolódóan vannak.

A beszerzési osztály alkalmazottainál még nem kerültek bevezetésre teljesítményhez kötött motivációs eszközök, bár a teljesítményértékelési rendszer kialakítása jelenleg folyamatban van. Azért is nem tartja a cég létfontosságúnak ezeket az eszközöket, mert mindig projekteken dolgoznak és az ügyfél



elégedettsége tekinthető a legfőbb visszajelzési pontnak. Ebből egyértelműen kiderül, hogyan dolgoztak a műszaki tervezők és a beszerzők milyen munkát végeztek. Az egyes projekteket befejezéskor az osztály minden esetben átbeszéli, következtetéseket von le a visszajelzésekből és így tudják meg, hogy min kell javítani a beszerzési forrásokat, eljárásokat, folyamatokat illetően.

0A beszerzési osztálynak körülbelül 6000 partnere van, amiből 1000 számít aktívnak és ezeknek közel 50%-a stratégiai partner. Ezt az ezer partnert kezeli a már fent említett 10 ember szétosztva. A cég főleg gyártó cégekkel áll kapcsolatban, és előfordul, hogy egyszerre több képvisellel is, ezek azonban jellemzően különböző árakkal dolgoznak, így külön partnerként veszik ezeket nyilvántartásba. A belföldi és külföldi partnerek aránya 60-40%.

Azért ilyen nagy a partnerek száma, mert az NCT is megversenyezteti a cégeket, ahogy a többi cég is. Mindenki, aki ajánlatot ad, bekerül a rendszerbe. Ezek közül szűrik ki azokat a beszerzési forrásokat, akik árban olcsóbbat, de minőségben megegyező árut kínálnak. Ez különösen igaz a külföldi gyártók esetében. Sok olyan cég van, akik a termékeikkel - géphez tartozó kiegészítő eszközök - próbálnak betörni a piacra. Azok a beszállítók, akik egy alacsony kezdő árral tudnak megjelenni a piacon, nagy eséllyel le is tudják fölözni azt.

Vásárlói jellemzők itthon és külföldön

Magyarországon a vevők több évre veszik meg az NCT gépeit, hiszen a vásárlásokat komoly céges döntések előzik meg, legyen szó alacsony vagy csúcs árkategóriájú



gépekről, a vásárlás 10-15 évre szól. Ez idő alatt a vevő elvárja, hogy semmilyen probléma ne legyen a termékkel. Az esetleges gépleállítás esetén a legfontosabb szempont a cég számára a gyors intézkedés és nem az alkatrészek beszerzési ára. Mechanikai problémáknál a cégnek a keleti beszállítókkal is kommunikálnia kell, ha szoftverhiba áll fenn, akkor a munkatársak a 24 órás vevőszolgálatnak köszönhetően helyszínen javítják a géphibát. Az elmúlt években a vevőszolgálatot és a szervizszolgálatot sikerült a cég erősségei közé emelni. Többek között azért is, mert a versenytársaknak itthon nincs vevő- és szerviz szolgálata és csak egy bizonyos pontig tudnak a gépállásba beavatkozni, utána az anyavállalathoz kell fordulniuk, ami jelentősen megnöveli a javítási időt. Az ilyen esetek miatt több ügyfél is átpártol az NCT-hez.

„Külföldön, egészen pontosan Kínában a marógép és esztergagép gyártásnak olyan nagy kultusza van, hogy a nemzetközi versenytársak havonta 5-10.000 darab marógépet adnak el. Mindezt azért, hogy tudják pótolni a kieső termelést és az új igényeket, hiszen mindent, ami körülvesz minket – telefonok, laptopok, kis alkatrészek – ezek a gépek készítik, a piac pedig nagy. Feltehetőleg nem csak a nagy piaci igény, de a gépkopás és a gépélettartam miatt is szükséges ennyi gép legyártása. A másik ok, hogy a gyártók géptípusokra is szakosodtak, így a korábbi vevő csak hozzájuk tud fordulni a fent említett esetekben.” – mondta Kiss István.

Az NCT egyik előnye a külföldi társaival szemben, hogy nem típusfüggő, a versenytársakkal is kompatibilis vezérlő alkatrészeket készít. Így a vevőknek nem szükséges csomagban gondolkodni, ami költséghatékonyabb megoldás számukra.



Készletezési politika

Az NCT mindennapjai során a raktározás folyamatosan kerül ütemezésre, folyamatosan szem előtt tartva, hogy mennyi az álló- és fogyókészlet, éppen melyik készlet milyen szinten áll, és mire van szüksége a gyártásnak. „Ezt egészíti ki, hogy minden héten gyártási értekezletet is tartunk, ahol az aktuális projektekkal kapcsolatos dolgokat beszéljük át és ahol erre nincs szükség éppen, azokban az esetekben ellátjuk a szükséges dokumentációs feladatokat is. A készlet nyilvántartási rendszer megtekintése után látható, hogy kell-e rendelni vagy többlet van, annak megfelelően pedig tudjuk alakítani a rendelési vagy lehívási mennyiségeket.”

Az NCT Kft. által legyártott gépek mennyisége ezáltal a hozzájuk szükséges alkatrészek beszerzési, raktározási mennyisége nagyban függ....

Az új gépek legyártása és a hozzájuk szükséges alkatrészek beszerzése, raktározása az NCT esetében nagyban függ az Európai Unió támogatások mértékétől. „A vevők szintén függnék tőle, éppen ezért olyan komplex szolgáltatást nyújtunk nekik, amiben pályázatokat kezelünk és menedzselünk is akár, vagyis csomagban kínáljuk a gépeket, gépkezelői oktatást nyújtunk a nonprofit akadémiánk támogatásával és ebből kifolyólag a szakember utánpótlást is ellátjuk. Az új pályázati ciklusok kezdetekor, a pályázatok elindulásakor az igény erre a komplex szolgáltatásra természetesen megnő.”

„Az ugrásszerű keresletnövekedéssel a cég könnyen elbír. Van Budapesten egy telephelyünk, üzemcsarnokunk, és egy szállásként szolgáló kastély, ahol a dolgozók lakhatnak, továbbá Taksonyban van egy 6000 m²-es gyártó részleg, ahol ugyanúgy raktároznak is. Ott a széria gépek készülnek, Budapesten a kísérletek, fejlesztések,



és a felújításos gépek gyártása történik és azok alapanyag és készáru raktározása. A központi készlet pedig a felújításhoz elegendő mennyiséget tárol. Ez a gyárüzem korábban is CNC gépgyártó cégé volt és nemrég vásárolták meg, így ezzel tudják most növelni a piacot.”

Beszerezés nehézségei

A beszerzéssel kapcsolatban fontos tényezőnek számít az idő, mind a gyártás, mind a szállítás és a fogyasztóhoz való eljuttatás során, ami az NCT számára is többször okozott már problémát. Emellett felmerülnek kommunikációs problémák a tajvani és japán partnerekkel is, ami főleg a szakkifejezések sokszínű jelentéséből és fordításából erednek, így előfordulnak ebből adódó félreértések. Ezt a cég pontos körülírásokkal igyekszik elkerülni és fotódokumentációt mellékelni a beérkező, kimenő gépekről, legkisebb alkatrészekről, hogy egyértelműsítse kommunikációját.

Az új termékek, alkatrészek esetén szintén a fotódokumentációk illetve tervrajzok alapján történik az árajánlatkérés, amit megrendeléskor újabb egyeztetés követ, és ez kiterjed a legapróbb részletekre is, ami a félreértés arányát hivatott csökkenteni.

A kis darabszámú termékek beszerzése nem szokott problémát okozni, fejlesztés esetén sem. Előfordul azonban, hogy a cég nem tudja keleti partnereitől beszerezni az alkatrészt, ilyenkor jellemzően Spanyolországgal veszi fel a kapcsolatot, sőt vannak olyan esetek, amikor egyből hozzájuk fordulnak, ugyanis a 10-15 éves gépekhez sokszor csak innen tudnak szervizelésre alkatrészt vásárolni. Az ilyen régi gépekhez való alkatrészek beszerzése igen problémás tud lenni, a hagyományos tömítés vagy csavar beszerzéssel ellentétben. Az utóbbiaknak kicsi a



felhasználásuk és beszerzésüket belföldön intézik, mivel nem speciális termékekről van szó, így több forrásból is beszerezhetők. Ezekből csak annyit raktároz a cég, amennyit a gyártás felhasznál.

„A kiszériás megrendelések esetében nem kérünk be mintadarabokat vagy csak nagyon ritkán, mert a kész darab kell a megrendelőnek, akinek fontos az idő. Így eshet meg az, hogy egy pontatlan vagy nem jól lefixált rendelés megérkezésekor szembesül a cég az alkatrész problémáival. Nagyon ritkán az is előfordul, hogy egy nagyobb darabszámú megrendeléskor is történik hasonló probléma, főleg a távolkeleti rendelések esetében. Ekkor viszont fontosnak tartjuk, hogy mintadarabot kérjünk be, aminek minőségi, tervezési vizsgálata után kerül sor a nagymennyiségű rendelés gyártására.”

A speciális alkatrészekkel, a gép geometriájával akadhatnak viszont problémák. Az NCT mikron pontosságú gépeket gyárt le, így hiba esetén, azok összeadódnak, és problémát okoznak az összeszerelésnél. A sorozatgyártásban készülő termékeknél már bejártott elemek vannak, azok kerülnek be a raktárba, azokat veszik le a polcról.

Új termékek és kiszériás megrendelések

Az NCT körülbelül 40-50 db saját terméket gyárt, motorból nagyságrendileg 20 fajtát, komplett CNC vezérlőket, azokhoz alkatrészeket. Ezek mind saját gyártású termékek és ezekben a számokban még nincsenek benne a gépek. Rengeteg gépük van most már, a kínálat azonban az ügyfelek igénye szerint változik. Van, aki konkrét alkatrész elkészítésére alkalmas gép gyártására kéri fel a céget, hozott minta alapján. Az NCT tehát fel van készítve az egyedi, célgépek gyártására is.



Az öntvénye, az alapfelépítése a gépnek már összeszerelve érkezik a gyárba Távoletről, ami több éves tervezési munkának a végeredménye, erre kerülnek rá a saját termékeik, mint az elektronika, a vezérlő és a hajtások. A felszerelt vezérlést, hajtást, motorokat csomagként értékesítik. Ez azért is előnyös, mert ha valakinek van egy felújítandó gépe és megfelelő szakértelemmel rendelkezik, akkor ezeket ő is össze tudja szerelni, fel tudja applikálni a gépre.

A cég ráadásul kiegészítő termékek felszerelésével is foglalkozik, mint például szerszámok, tokmányok. Amit a piacon jól megfizetnek, azok az esztergálási, maró megmunkálási munkák esetében a nagy tömegű alkatrészek megmunkálása. Szintén jól fizető megrendelések az egyedi gyártási vagy 4 cm alatti megmunkálású gyártások és a sorozatgyártás.

Beszállítók értékelése és kiválasztása

Mint sok cég esetében az NCT-nél is gyakori a „kényszerházasság” a beszállítókkal, főleg az útmérők tekintetében, mint például az NCT és a németországi partnere, a DR. JOHANNES HEIDENHAIN GmbH. Ezen nem is szándékoznak változtatni, mert ez az a minőség útmérőben, amit elfogadhatónak tartanak és ezekben az esetekben az ár nem tekinthető elsődleges szempontnak. Ez kompromisszumot jelent olyan szempontból, hogy ezek presztízstermékek, magas minőséggel, magas áron, így vannak olyan ügyfelek, akiket ez által elveszítenek. Olyan kényszerhelyzet nem áll fenn szerencsére, hogy bizonyos beszállítót azért választanak, mert a vevő ragaszkodik hozzá, vagy monopolhelyzetben van a piacon.

A beszállítók értékelése a cégnél évközben és évvégén aktuális. Ezt a cég egy oda-



vissza működő folyamatként kezeli, hiszen a beszállítók is véleményezik a céggel közös munkájukat. Előkerülhetnek a közös munkával kapcsolatos észrevételek illetve az ügyintézés javítására tett javaslatok is. Mindezt az ISO minősítés értelmében egy minőségellenőr kolléga végzi.

Bár a cég végez minőségellenőrzést, a beszállítók között nem állít fel hivatalos rangsort. A beszállítók minőségi és határidős hibái inkább a végső választásnál játszanak szerepet. Évközben a beszerzési osztály munkatársa döntheti el tehát, hogy melyik céget válassza a munkára.

Jó beszerző, jó vezető

Kiss István szerint egy jó beszerző mindennapjaiban elengedhetetlen a jó problémamegoldó képesség. Ezen kívül fontos a türelem és az, hogy a napi szinten felmerülő problémákat kihívásként tudja kezelni, hiszen ettől lesz dinamikus a munkaerő és nem befásult. A nyelvi akadályok sem jelenthetnek gondot egy jó beszerzőnek, azonban folyamatosan dolgoznia kell azon, hogy megfelelő kapcsolati tőkét építsen ki.

Kiss István a beszerzési osztály tagjaként a mai napig képzi magát. Szaklapokból, fejlesztőktől és tervezőktől szerzi be a szakma friss híreit és újdonságait. A legjobb hírforrásnak pedig a szakmai kiállításokat tartja, ahol értesülhet a cégek fejlődési irányairól, termékpalettáról, konkurenciáról.

A szakmában bekövetkező változásokat az elkövetkező 5-10 évre nem igazán látja előre, hiszen „nagy és gyors a technikai fejlődés, ezt nyomon kell követni, a fejlesztésre mindig adni kell, ez a cégek legnagyobb kiadása. De a fejlődést követni kell, és nem hiábavaló a kiadás.”

