



**Sunbelt**

# Magyarországi ipari gyártó vállalatok beszerzési szokásai

Esettanulmányok a beszerzésről

*KUKA Robotics Hungária*



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



## KUKA Robotics Hungária Ipari Kft.

A KUKA Robotics Hungária Ipari Kft. 24 éve van jelen Magyarországon, mint vezető vállalat az ipari robotok gyártásában. A cég több mint 100 éve alakult Németországban, és jelenleg is 100%-ban német érdekeltségű a vállalat, ami határozottan érződik a folyamatok szervezettségén, a cég etikus magatartásán és precíz tevékenységén.

Nagyon érdekes volt számunkra egy ilyen innovatív iparágban tevékenykedő vállalattal megismerkedni. A KUKA Robotics-tól Szalai Krisztiánnal beszélgettünk, aki a cég beszerzésért felelős vezetője.



Szalai Krisztián a Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján végzett vállalkozások menedzselése szakirányon. Szakmai gyakorlatát Németországban töltötte, majd hazatérve az ott megszerzett tudását több területen is kamatoztatni tudta. A KUKA Robotics csapatánál először a kontrolling osztályon dolgozott, majd rövid idő után már a beszerzés vezetőjévé vált, és azóta ő felel a cég ezen kulcsfontosságú területéért.



## **Röviden a KUKA Robotics-ről**

A KUKA egy mozaikszó, mely az alapítók kezdőbetűiből alakult: Keller Und Knappich Augsburg.

A KUKA Robotics Hungária Ipari Kft. Magyarországon két telephellyel rendelkezik, ezek Taksonyban és Füzesgyarmaton találhatóak. A magyarországi leányvállalat gyártási tevékenysége Taksonyban kezdődött, és innen nőtte ki magát a cég. Jelenleg több mint 1000 fő a foglalkoztatottak száma. Taksonyban 200-250 fő dolgozik a cég irányításához kapcsolódóan, illetve itt látják el a tervezési és oktatási feladatokat is. Füzesgyarmaton 800 fő dolgozik, itt főleg a gyártási tevékenység zajlik. A cég éves árbevétele kimagasló, több mint 100 millió eurós, ügyfeleik között pedig olyan nagy nevek találhatóak meg, mint a Bosch Packaging csoporthoz tartozó Manesty, vagy a Knorr csoport.

## **Beszerezési osztály a vállalati hierarchiában**

A beszerzési osztály közvetlenül a magyar ügyvezető alatt helyezkedik el, illetve az anyavállalat is erőteljes hatást gyakorol az osztály működésére. Szalai Krisztiánnak így két fő szakmai felettese van, a magyar ügyvezető, illetve az anyavállalat beszerzési vezetője, ugyanakkor ez nem feltétlenül korlátozza a beszerzési osztály működésének szabadságát. „A döntések ilyen szempontból kettősek. Az anyacégnél működő stratégiai beszerzés határozza meg a széria-gyártáshoz szükséges anyagok listáját és azok forrásait, amelyekhez az árakat is ők tárgyalják. A projekteket az anyacég koordinálja terveken és az igényeken keresztül.



Az információáramlás a cégcsoporton belül megfelelő, és a közös vállalatirányítási rendszer is segíti a zökkenőmentes munkát, és kellő rugalmasságot biztosít. Speciális a helyzetünk, mert beszállítók és egyben partnerek is vagyunk. A kapcsolatunk inkább baráti, mint alá-fölérendelt viszony.”

A beszerzési osztály jelenleg interjúalanyunkkal együtt 10 fővel működik. 6 direkt és 3 indirekt beszerző biztosítja a beszerzési folyamatok zavartalan megvalósulását. Emellett az interjúnk ideje alatt elkezdődött az indirekt osztály fejlesztése, mivel az akkori indirekt oldal már csak nehezen tudta tartani a lépést a cég megnövekedett méreteivel.

A KUKA Robotics tapasztalatunk szerint az átlagnál nagyobb hangsúlyt fektet az alkalmazottak cégen belüli motiválására, számára fontos ez a terület. A cég igyekszik olyan motivációs eszközöket használni, amelyek a dolgozók fejlődését szolgálják, így pl. ingyenes nyelvoktatást és különböző egyéb képzéseket biztosítanak. A bérstruktúra pedig úgy van felépítve, hogy az alapbér mellé jutalékot is kapnak az itt dolgozók árbevétel arányosan. Ebben mindenki részesül.

### **Beszerzés a Kuka Robotics-nél**

A beszerzési osztálynak körülbelül 1500 aktív beszállítója van, amelyből 150-200 szereplő tekinthető kiemelt partnernek is.

80%-ban külföldről történik a beszerzés, főleg gyártóktól. „Két legnagyobb beszállítónk német cég, melyek a beszerzések 40%-át fedezik.



Ezek stratégiai partnerek, mivel a Kukával együtt fejlesztik a termékeket. Az egyik német cégnek van magyarországi telephelye, nem messze Füzesgyarmattól, ahol a termékek jelentős részét gyártja. „

### **Kihívások a beszerzés területén**

Szalai Krisztián szerint a legnagyobb problémát az jelenti, ha nem tudják pontosan, hogy mit kell rendelniük. „Nincs rosszabb, mint amikor a készlet nem átlátható és gyorsan kell rendelni. 2 telephelyünk van, a raktárak közötti mozgás is probléma lehet.”

A másik komoly gondot az esetleges előre nem látható események, mint például a természeti katasztrófák jelentik pl: az izlandi Eyjafjallajökull vulkán kitörése miatt Bangkokban nem tudott felszállni a repülőgép a termékkel. Illetve a kiszámíthatatlan volumenemelkedés is feladhatja időnként a leckét a beszerzési osztály dolgozóinak.

Mindezek mellett a kis darabszámú termékekhez szükséges beszerzések lebonyolítása is problematikus lehet. Ugyanakkor a cég ugyanolyan komolyan veszi ezeket a megrendeléseket is, így a beszerzésnek ezt a feladatot is meg kell oldania.

A cég az egyedi igényeivel jellemzően műszaki rajz alapján keresi meg a lehetséges beszállítókat. Általában elmondható, hogy így pontosan azt kapja a KUKA Robotics, mint amit szeretett volna, viszont az nem jellemző, hogy a gyártók a katalógus termékeiken módosítanának a cég kedvéért, így ezekben az esetekben nem teljes a rugalmasság a beszállítói oldalról.



## **A beszállítók értékelése**

A cég éves szinten kétszer végez beszállítói minősítést. Ez az értékelés a német anyavállalattal közösen történik. „Az árbevételeinket összevonják, és kiválasztják, hogy melyik beszállítót kell minősíteni. Mi töltjük a logisztika oldalát; a quality oldalát a QM részleg; a beszerzést pedig a német stratégiai osztály tölti ki. Mindenkinek megvan a saját felelőssége. Mi is használunk saját minősítést, rendszert, ugyanezzel a sémával. Évente meglátogatjuk a partnereket és egy éves audit mellett kiértékeljük őket.”

A beszállító látogatás szerepe is egyre jelentősebb annak érdekében, hogy a cég beszerzői teljesebb képet kapjanak a beszállítókkal kapcsolatban. Az, hogy melyik beszállítót keresik fel az osztály munkatársai, általában ad-hoc jelleggel történik. „Sokszor eskalációs szinten is eljut az információ hozzánk, ilyenkor is személyesen ellenőrizzük a dolgokat. Többnyire ezek csak a magyar partnereknél működnek.”

Új beszállítók esetében az anyacég mondja meg, hogy kikkel kell dolgoznia a leányvállalatának, és ilyenkor ők minősítik a Kft. potenciális partnereit.

## **Egy átlagos nap a beszerzési osztályon**

Minden beszerzőnek kialakult napi rutinja van. Egészséges határokon belül rugalmas a munkaidő, de alapvetően 9:00-tól 15:00-ig történik az aktív munkavégzés.



A beszerzők SAP rendszerben dolgoznak, itt ellenőrzik az igényeket, a szükséges árut pedig ez alapján megrendelik. Ezen kívül megvizsgálják, hogy a korábban leadott rendelésekből mi az, ami még nincs visszaigazolva. Heti egyszer készül készlet riport az osztályon. Ilyenkor nem csak sürgetési listát csinálnak a cég munkatársai, hanem eltolási listát, amely a készlet felügyelet miatt nagyon fontos. Ezen kívül a beszerzési osztály folyamatosan tartja a kapcsolatot a raktárral, a gyártással, kezelik a változásokat, illetve a számlaellenőrzések és jóváhagyások is beszerzők feladatai közé tartoznak.

Szalai Krisztiánnak beszerzési vezetőként hetente körülbelül 7-8 megbeszélése van. Ezeken a megbeszéléseken jelen van a gyártási vezető, logisztikai vezető, technikai vezető. Ezen megbeszélések alkalmával olyan fontos témák kerülnek napirendre, mint az aktuális termékek logisztikája, vagy például a tervezési meetingeken kerül megbeszélésre, hogy a gyártás igényel-e többlet munkaerőt, illetve hogyan alakul a gyártás ütemezése.

### **Szakmai fejlődés, és jövőbeli várakozások**

Szalai Krisztián számára kiemelten fontos az, hogy szakmailag folyamatosan fejlődjön. Ennek elérése érdekében rendszeresen tájékozódik a szakmát illetően különböző folyóiratokból, illetve tagja a Beszerzői vezetők fórumának, amely évente kétszer tart összejöveteleket.

Azzal kapcsolatban, hogy ilyen jövőbeli várakozásai vannak az interjúalanyunknak a jövőre vonatkozóan, a következő képen vélekedett:



„A piacon mindenki óvatosabb, mint korábban volt, nagyon fontos, hogy milyen a kapcsolat a vevőkkel. Sokkal emberbarátibb, szorosabb a kapcsolat a beszállítók között. A másik oldala pedig az, hogy annyira gyorsan fejlődik a világ, mindig napra késznek kell lenni. Emiatt sok feladatot átveszünk Németországból, hogy a feladatmegosztás által gyorsabban és koncentráltabban tudjuk felügyelni a folyamatokat.”

### **A jó vezető**

Szalai Krisztián szerint a céggel szembeni lojalitás az egyik legfontosabb dolog, amivel egy jó vezetőnek rendelkezni kell. „Az sem mindegy, hogy itt mit kapok, hogyan állnak hozzám a beosztottak és én mit várhatok el tőlük. Fontos, hogy ők is jó kedvvel jöjjenek munkába és én is. Fontos a motiváció, mert azt könnyű elveszteni. A szakmai felkészültség és a kommunikáció rendkívül fontos.

Ezen kívül a kapcsolatok, cégen belül-kívül, anyacégek felé, szervezetek felé.

Kell a nyitottság, a máshonnan hozott ismeretek. Fontos, hogy belelássak a folyamatokba. Minden vezetőnek tudnia kell a projekt végét is, nem elég csak irányítani. Én ezt a hitet vallom. Ha bármi kérdés van, mindig elérhető vagyok, és szívesen válaszolok a kérdésekre. Ha valakinek jó ötlete van, el is várom, hogy megosszák velem, hátha meg is tudjuk valósítani. „

