



Gréczi Milán, Sófalvi Tímea, Simon Zoltán, Fekete Gabriella, Kojnok Péter

AZ ÉV BESZERZÉSI CSAPATA 2022

A BESZERZÉS ÉRTÉKE A VÁLSÁGOK SORÁN MUTATKOZIK MEG

Összetartás a csapaton belül, magas fokú bizalom a stakeholderek felé, hajlandóság az „out-of-the-box” gondolkodásmódra, no és persze magas szinten végrehajtott projektek és folyamatos sikerek – számos összetevője van annak, hogy miért nyerhette el a Raiffeisen Bank beszerzési főosztálya Az Év Beszerzési Csapata 2022 díjat. A részletekről Simon Zoltánt, a bank beszerzési és üzemeltetési igazgatóját, valamint Gréczi Milánt, a non-IT beszerzések és az outsourcing csapatot irányító vezetőjét kérdeztük.

■ Idén az év beszerzési csapata egy banki beszerzési részleg lett. Az mindenki számára nyilvánvaló, hogy egy logisztikai vagy gyártóvállalat életében milyen fontos szerepet játszik a beszerzés, de mennyire stratégiai feladat ez egy bank életében? Milyen hozzáadott értéket tud biztosítani a beszerzés a banki üzletmenethez?

Simon Zoltán: Tréfásan azt szoktam mondani, hogy papírt és fémszálat veszünk, amit leviszünk a nyomdánkba... De a viccet félretéve, a modern bankok működésének minden szeletét mélyen áthathatja az IT, tehát a bankok valahol óriási informatikai cégek, amelyeknek léteznek fizikai kapcsolódási pontjai a külvilággal. Mi pedig ennek a nagy informatikai cégnek a beszerzéseit intézzük.

Grécki Milán: Mi nem értékesítünk és direktben egyetlen forint bevételt sem termelünk. Ennek ellenére az elmúlt években sikerült elmozdulnunk a tisztán kiszolgálói szerepből. A kollégáink ugyanis nem csak a kereskedelmi vénát viszik be egy-egy beszerzési folyamatba, hanem a szakmát is magas szinten elsajátították. Magas szinten tudják képviselni a bankot egy-egy szállítói megbeszélésen, olyan piaci benchmarkok behozatalával, amelyek sokszor újdonságnak számítanak.

De említhetném az outsource menedzsmentet is, ahol teljes körű, komplex funkciót biztosítunk belső ügyfeleinknek, végigvezetjük őket a teljes - jogszabályiban meghatározott - folyamaton, a benyújtott ajánlatokat komplex értékelésnek vetjük alá, és nem utolsó sorban határidőre biztosítjuk az igényben megfogalmazott terméket vagy szolgáltatást. Ez a fajta értékteremtés az, ami sajátja a csapatunknak, ami miatt nem csak kiszolgáló, végrehajtó szerepünk van, hanem stratégiai is értékessé teszi a beszerzést a bank számára.

Simon Z.: Még egy valamit tennék ehhez hozzá. A válságok mutatják meg, hogy ki milyen értéket tud adni a szervezetnek. Nekünk nem csak az a dolgunk, hogy 10 forint helyett 9-ért vegyünk meg valamit, hanem hogy biztonságossá tegyük a beszállítókkal fennálló egész kapcsolatrendszerrel. Nagyszerű dolog a kiválasztási folyamat végén a szerződés aláírása, olyan, mint amikor a jegypár kimondja az igent. Ezután amíg jól mennek a dolgok, nincs is igazán szükség a

beszerzésre. De ha beüt valami komolyabb probléma, nézeteltérés egy adott szituációban akkor hirtelen mindenkinek szüksége lesz a beszerzés segítségére. Nekünk fel kell erre készülnünk, és gondoskodnunk kell arról, hogy krízis helyzetben is megfelelőek legyenek a pozícióink és ne legyen fennakadás a leszerződött szolgáltatásokban.

■ Az ilyen komplex feladatok mellett miben méri a sikert, hiszen gondolom, a pusztá árcsökkenés nem minden?

Simon Z.: Nem minden, de azért mindig ott van. Minden beszerzési csapatnak van egy „saving targetje”, nekünk is, csak a miénket szebben hívják: Procurement Value Contribution, ami megmutatja, hogy a tevékenységünk, mindent összevetve és számszerűsítve mekkora érték többletet jelent a bank számára. A másik fontos mérőszámunk az egyre bonyolultabb nemzetközi és hazai szabályozói környezetnek való megfelelés különböző aspektusai, amelyek szintén objektíven lehet mérni a rendszerekben.

Grécki M.: Ehhez jönnek még a saját belső SLA-ink. Ezeket túl számtalan objektív és szubjektív szempont is bevezetésre került, amin keresztül értékelhető és mérhető mind a teljes csapat, mind az egyes csapattagok teljesítménye.

■ Szóba került már az outsource menedzsment is, amely a pályázatokban is hangsúlyos szerepet kapott. Mit takar ez?

Simon Z.: Hadd kezdjem egy kicsit meszebbtől a történetet. Mondtam már, hogy a bank voltaképpen egy óriási informatikai vállalat. A digitalizáció pedig magával hozta, hogy az egyik legértékesebb dolog a világon az adatvagyon – ennek a védelmére pedig az Európai Központi Bank és a Magyar Nemzeti Bank is nagy hangsúlyt fektet. Ezért a vonatkozó jogszabályokban meghatározták, hogy ha leegyszerűsítve ügyféladatot is érintő adatkezelésre, feldolgozásra vagy tárolásra külső féllel köt a bank szerződést – ez az outsource-ig ebben az esetben – arra milyen követelmények vonatkoznak.

Tipikusan ilyen feladat lehet a dokumentumkezelés. A különféle dokumentumokat hosszú évekig meg kell őrizni papír alapú formában is. A bank dönthet úgy, hogy ezt inkább külső szolgáltatóra bízva, ám mivel

ezekben a dokumentumokban érzékeny és bizalmas személyes és pénzügyi adatok vannak, rendkívül szigorú szabályokat kell betartanunk és betartatnunk. De ugyanez lehet egy banki applikáció vagy rendszer fejlesztésénél is. Ha a külső partner hozzáférhet az adatokhoz, akkor ezt is csak szabályozottan lehet csinálni. Ha egy mondatban akarnám összefoglalni, akkor az outsource a bankok esetében a B2B adatvagyon-védelemről és a banki működés biztonságáról szól.

■ Első ránézésre ez nem klasszikus beszerzési feladatnak tűnik. Miért került önökhöz, és milyen nehézségeket jelentett az új funkció?

Simon Z.: Teljesen új funkció volt ez a bank életében, és több oka is volt annak, hogy végül is hozzánk került, körülbelül két éve. Kell hozzá projektmenedzseri véna, hiszen egy-egy outsourcing szerződés sokszereplős történet, házon belül és házon kívül is. Erős jogi vénára is szükség van, hiszen a teljes folyamatot jogszabályok határozzák meg.

Grécki M.: A bankszektor megköveteli sok, az iparágra vonatkozó jogszabályi, hatósági és csoportszintű egyediség elsajátítását, melyek alapvetően határozzák meg mindennapi munkánkat, legyen az beszerzés vagy kiszervezés.

■ Szereztek olyan ismereteket, tapasztalatokat az outsource menedzsmentben, amit a „klasszikus” beszerzésben is hasznosítani tudnak?

Grécki M.: Természetesen, számtalan szakmai és emberi oldali is. Az egyik ilyen, hogy még inkább rádöbentünk a kommunikáció fontosságára. A normál beszerzésre is rányomja a bélyegét, ha a folyamatok résztvevői nem kommunikálnak egymással eleget, és a megfelelő minőségben, ami az outsource managementben még fajsúlyosabb, hiszen az üzleti területeknél van meg minden olyan tudás és adat, amelyet nekünk a megfelelő csatornákon ellenőrizni, ellenőriz-

A Raiffeisen beszerzési csapata számokban

Tenderek száma (/év): 200

PO-k száma (/év): 4000

A gépjármű-flotta „zöldítése”

A Raiffeisen Bank fenntartható és környezettudatos működésének érdekében a beszerzés stratégiai együttműködést kötött olyan új gépjármű márkák importőreivel, amelyekben keresztül közép-, hosszú-távon biztosítható a járműflotta károsanyag kibocsátásának visszaszorítása és a bank ökológiai lábnyomának mérséklése. 2021-ben a flotta 7 százaléka volt „zöld autó”, jelenleg ez 13% százalék és 2025-re ezt az arányt minimum 20 százalékra akarják emelni.

tetni vagy jelenteni kell. A bank vezetése részéről egyértelmű elvárás, hogy ezen a területen mi legyünk az a láthatatlan kéz amely a folyamatokat széleskörű menedzselése és támogatása mellett egyszerre biztosítja a hatékonyságot és a jogszabályi megfelelést.

A másik fontos tényező a projektszemlélet és a rendszerben látás. Ebből rendszert, folyamatokat kell kialakítani, mert az egyes feladatok nem csúszhatnak egymásra, ehhez pedig a 8-10 fős szervezet támogató és ellenőrző funkcióit is egy irányba kell tudnunk állítani.

Simon Z.: Vannak persze konkrét szakmai példák is. A kritikus kiszervezések kapcsán be kell tudnunk mutatni az MNB felé például különféle forgatókönyveket. De természetesen hasonlóképpen járunk el a kritikus normál beszerzésekkel is. - Az outsource menedzsmentet kívül több más nagy projekt is fűződik a beszerzési csapathoz. Ezek közül mit emelnének ki elsősorban?

Gréczy M.: Mindenképpen megemlíteném a szerződésmentes folyamat átalakítása, az ezt lefedő IT rendszer bevezetése, amit a bécsi kollégákkal közösen hajtottuk végre. Nem volt könnyű átállni az új, felhő alapú rendszerre, de mára, a napi szintű használat rámutat, hogy az új funkcionalitás nélkül kevésbé lenne gördülékeny, hatékony a beszerzés vagy a kiszervezés. Hihetetlen mértékben megkönnyíti a mindennapi munkánkat, akár direkt módon, a beszerzéseket illetően, akár indirekten, például az auditok kapcsán. Ebben a rendszerben történik a szerződések létrehozása, véleményezése, tárolása is, így akár az üzleti terület akár a

támogató osztályok is pozitívan fogadták a változást. Tervezünk mesterségesintelligencia-eszközöket is hozzáadni a rendszerhez, mely növelné a rendszer adta lehetőségeket és fokozná a rendszer használatából adódó hatékonyságot is.

■ Ezt hogyan tudnák megtenni?

Gréczy M.: Amikor egy új szerződést feltöltünk a felhő alapú rendszerbe, rengeteg úgynevezett „meta-data” mezőt kell feltöltenünk a szükséges adatokkal. Például ki a szerződött partner, mi a címe, adószáma, felmondási feltételek, ilyesmi. Most azt tesz-teljük, hogy a PDF alapú dokumentumokból az MI hogyan tudja kiszedni ezeket az adatokat és automatikusan feltölteni a rendszerbe. Ezzel egyrészt nem kevés időt takarítanánk meg, másrészt a hibázás lehetősége is minimálisra csökkenne.

■ Érdekes kezdeményezésük volt a Beszerzési Akadémia is. Honnan jött ennek az ötlete, és mit takar a program?

Simon Z.: Jó pár évvel ezelőtt már volt hasonló eseményünk, és úgy éreztük, itt az idő egy újabb képzési programnak. 2022-ben elkezdtünk egy 12 modulból álló, gyakorlatorientált beszerzési képzést. A modulok között a kommunikációtól kezdve a jogi ismeretekeken át a tárgyalástechnikáig minden megtalálható. A teljes tananyag ránk lett szabva, és havi egy napot, itt a bankban erre szántunk.

Alapvetően három fő célt szerettünk volna elérni a Beszerzési Akadémiával. Az egyik a kollégák megtartása – óriási vonzereje van annak, ha egy cég pénzt, energiát öl a munkatársai szakmai fejlesztésébe. A második célunk a csapategység erősítése volt. A be-





szerzés a bankon belül mindig is híres volt az összetartásáról. Az utóbbi években több új kolléga is érkezett, itt volt a Covid, tehát nem ártott egy kicsit ráerősíteni erre a csapategységre. A harmadik és legfontosabb pedig maga az ismeretátadás, a tudás fejlesztése. Olyan gyakorlatorientált képzést hoztunk be, amelynek anyagát még a senior munkatársaink is új eszközként akár már a következő nap tudják hasznosítani mondjuk egy tárgyaláson. Az oktatók mögött is 15-20 év, a valós életben szerzett tapasztalat áll.

■ **Az Év Beszerzési Csapata címet nem lehet véletlenül elnyerni. Mi az, amit önök másképp csinálnak, mint mások, mi a titkuk?**

Simon Z.: Én azt várom mindenkitől, hogy minden helyzetben maradjon nyugodt, ahogy fogalmazok, pozitív neutrális. Ne engedje, hogy a pillanat impulzusa eluralkodjon rajta, mert ha ez sikerül, bármilyen szituációhoz hozzá tudunk tenni valamit.

Lényeges, hogy a bankon belül teljes a bizalom a beszerzési csapat és tagjai iránt. Ha a kollégánk elmegy tárgyalni egy informatikai beszerzést, az üzleti terület biztos lehet abban, hogy maximálisan képviseli nem csak a beszerzés, hanem az üzlet szakmai szempontjait is. És több olyan kollégánk is van, akit bármekkora beszerzés tárgyalásra nyugodtan elengedünk, nem mi ketten viszünk mindent Milánnal. A díjat sem mi nyertük, hanem az egész csapat.

Gréczi M.: Nem véletlen, hogy csapatdíjra pályáztunk. A sikerünk egyik záloga, hogy kiválóan tudunk csapatként dolgozni, fantasztikus az egység, a vezetőtől a gyakornokig. Segítjük egymást szakmailag, megosztjuk a tudást, és munkaidőn túl is a szokásosnál több időt töltünk együtt.

A másik jellemzőnk, hogy tudunk komplexen gondolkodni és merünk kilépni a megszokott keretektől. Legyen szó bármilyen projektről, ha azt látjuk, hogy egy kis plusz erőfeszítéssel még lehet többlet értéket hozzátenni, azt felvállaljuk, még akkor is, ha nem feltétlenül a mi feladatunk lenne. Így volt ez a szerződéskezelő rendszernél és az outsource menedzsmentnél is.

Schopp Attila