

AZ ÉV BESZERZÉSI CSAPATA

A BESZERZÉS NEM CSAK AZ ÁRRÓL SZÓL

Figyelemre méltó munkát végzett már eddig is a Bonafarm-csoport beszerzési szervezete. Az önálló cégekből összeálló mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalatcsoport a beszerzésben is szinergia lehetőségeket rejt, de ezeket nem könnyű kiaknázni. A Bonafarmnak öt éve van csoport szintű beszerzési csapata, amely komoly eredményeket ért el, de *Ábrahám Péter* beszerzési és IT igazgató és *Sebestyén-Szép Eszter* beszerzési vezető még számtalan feladatot lát maga előtt.

■ **Mi készítette arra a Bonafarmot, hogy belevágjon beszerzési tevékenysége átalakításába?**

Ábrahám Péter: Ismeretes, hogy a Bonafarm-csoport több, korábban egymástól is független vállalatból állt össze. Amikor közös tulajdonosi körbe kerültek, elkezdtük vizsgálni, hogy milyen területeken tudnánk kihasználni a szinergiákat. Beszerzési területen ez az együttműködés már 2006-tól elindult egy beszerzési egyesülés keretében, majd 2014-től már csoport szintű szervezet keretei között folyt a munka. A másik nagy lökést az adta, hogy a csoport legnagyobb tagjánál, a Pick Szegednél 2011-ben elindult a stratégiai beszerzési tevékenység kiépítése, ami egyébként Eszter nevéhez fűződik.

Sebestyén-Szép Eszter: A cégcsoport dinamikus bővülésével érthető volt a tulajdonosi szándék, hogy jól költjük el a forrásokat. Ugyanakkor ez a szándék találkozott a szakmai fejlődés igényével. Mi beszerzők is szeretnénk volna a területünket szakmailag fej-

leszteni, a nemzetközi cégek módszereiből az általunk legjobbnak tartott gyakorlatokat átvenni, mint például a beszállítók fejlesztését vagy a beszállítói értékelési rendszert.

■ **A kezdetekben milyen távra tekintettek előre? Látták a jó pár évvel későbbi célokat is, vagy inkább egyszerre csak egy lépésben gondolkodtak?**

S-SzE: A Pick Szeged Zrt. stratégiai beszerzésénél kezdetben elsődlegesen az anyagi szempontok domináltak: egyszerűen fogalmazva, költséget kellett csökkenteni, viszont az is egyértelmű volt, hogy hosszabb távon nem lesz hatékony a beszerzési tevékenységünk pusztán attól, hogy olcsóbban vásárolunk. Ezért a későbbiekben sorra jöttek elő azok a szempontok, amelyek ma is meghatározóak a működésünkben, és amelyeknek köszönhetően nem csak olcsó, hanem hosszú távon hatékony is lesz a beszerzési folyamat.

■ **Milyen alapelveket fogalmaztak meg, amikor belevágtak a beszerzés korszerűsítésébe?**

S-SzE: Nagyon egyszerű, általános elveket. A stratégiai beszerzésnél olyan elveket fektetünk le, hogy tisztán, egyenlő esélyek alapján pályáztatunk, jelentősen növeljük a transzparenciát. Meggyőződésem, hogy akkor jó a beszerzési tevékenység, ha a főbb elvek és szabályok elférnek egy A4-es oldalra, és bárki számára könnyen érthetőek. A részleteket már ezekre lehet felfűzni. Például azt, hogy a direkt anyagbeszerzéseknél az árnál fontosabbak lehetnek a minőségügyi szempontok, a dokumentáció vagy beszállító megbízhatóságának ellenőrizhetősége.

Az indirekt beszerzésben pedig egyértelműen az egyszerűsítés volt a kulcs. Ott az segít a hatékonyságon, ha nem nyolcféle Post-It-et veszünk, hanem csak egyet. Meg kell győzni az igénylőket, hogy nem lesz virágos Post-It, csak egyszínű sárga. Most már mosolygunk rajta, de ezek pár éve még kérdé-



Ábrahám Péter, Sebestyén-Szép Eszter, Tresch Attila és Horváth Zsófia

sek voltak. Szerintem nagy eredmény, hogy ezekből az egyszerű alapelvekből minden területen ki tudtuk építeni a területre vonatkozó egyedi szakmai szempontokat.

ÁP: Az is fontos, hogy kívülről milyennek látnak minket: szeretnénk, ha professzionális cégnek és professzionális beszerzési szervezetnek tartanának. Számomra a munkánk elismerésének egyik jele, hogy a beszállítók szívesebben adnak nekünk ajánlatot. Ha egy cég nem korrekt pályázatokat ír ki, vagy nem korrekt módon értékeli azokat, akkor előbb-utóbb elmaradnak az ajánlatok. Mi mindent megteszünk, hogy szeressenek velünk dolgozni.

■ **Melyik területen történt meg először a tevékenységek csoport szintű összehangolása ?**

ÁP: Az indirekt beszerzésen. Ez a funkció a legtöbb vállalatnál az üzleti területeken volt, és a beszerzés alatt legtöbbször az operatív beszerzést értették. Az ágazatok vezetőinek hatásköre volt az, hogy milyen partnerrel dolgoznak együtt. Így viszont nem lehet kihasználni a szinergiákat, illetve egy professzionális beszerzési folyamat révén jobb kondíciókat vagy más előnyöket elérni. 2013-ban alakult meg a BSC (Balanced Scorecard) csapat, ami Tresch Attila kollégám nevéhez fűződik. Ennek legfontosabb feladata a tagvállalati operatív beszerzők szakmai összefogása és koordinációja volt. Meghatároztuk a közös folyamatainkat, közös definíciókat alkottunk, mutatószámokat állítottunk fel, és elkezdtük ezeket visszamérni. Mivel az operatív beszerzés decentralizáltan működik,

ezért kihívás volt a közel 200 munkatársunk munkájára hatni.

A stratégiai beszerzés 2014-ben állt át egy center-led modellre. Alapvetően az volt a célunk, hogy az üzleti területek fogalmazzák meg, mire van szükségük, mi pedig a különböző pályázatási, beszerzési módszertannal kiválasztjuk a legjobb ár-érték arányt kínáló partnereket, majd közösen döntünk, kivel tudunk együtt dolgozni.

■ **Egy ilyen átalakulás számtalan buktatót rejthet magába. Hogyan tudták ezeket elkerülni?**

ÁP: Valóban, hiszen mindenkit kényesen érint, ha kiveszik a kezéből az addigi döntési jogköröket. Ezért mi is óvatosan indultunk el és fokozatosan épült ki a rendszer.

Olyan kategóriákkal kezdtünk, amelyeket egyértelműen érdemes volt csoportszinten pályáztatni. Ilyen például az energia, ami óriási költségtényező. De ilyen a mobilszolgáltatás vagy a gépkocsi-flotta is. Amikor ezeknél már sikereket értünk el, akkor mentünk bele az egyre kényesebb kategóriákba, és mostanra már eljutottunk odáig, hogy a kollégáink akár hízó alapanyag vásárlásában is segítséget nyújtanak az ágazatunknak.

Mindez hosszú közös munka eredménye. A szakmai területek állítják fel az üzleti elvárásokat, fogalmazzák meg a specifikációkat, mi pedig hozzáadjuk a beszerzési tudást, és a pályáztatási tevékenységgel együtt járó terheket igyekszünk levenni a vállalkról. Az is lényeges, hogy senkire nem erőltetünk rá semmit, a döntések gyakorlatilag kivétel nélkül konszenzussal születnek. Nem kötelező minden esetben a legolcsóbb ajánlatot választani, hiszen egyéb szempontok is nagyon fontosak lehetnek. De ez is csak akkor működik, ha előre felállítottuk a szempontrendszert, és nem utólag csűrjük-csavarjuk addig a paramétereket, amíg a nekünk tetsző beszállító jön ki győztesnek. Nem is emlékszem olyan esetre, hogy ne tudtunk volna dűlőre jutni; ilyenkor egyébként a következő szintre eskalálnánk a döntést.

■ **A beszerző csak akkor tud jól dolgozni, ha a specifikáció is jó. Mennyire tudják az üzleti területek papírra vetni a fejekben meglévő, de esetleg meg sem fogalmazott tudást?**

S-SzE: Valóban a specifikálás a beszerzési folyamat egyik legnehezebb része, ennek so-

Fontosabb mérföldkövek

2006	a Bonafarm Beszerzési Egyesülés létrejötte
	e-aukció és elektronikus beszerzési eljárások bevezetése
	az első cégcsoport szintű beszerzési szabályzat
	operatív és stratégiai beszerzés szétválasztása
2014	döntés a cégcsoport szintű center-led modell bevezetéséről
	dedikált beszerzési szervezet az irányított (indirekt) kategóriákra
	BKA (Beszerzési Kategória Adatbázis) kialakítása cégcsoport szinten
	Mohácsi vágóhíd nagyberuházás teljes körű beszerzési pályáztatása, e-aukció alkalmazás pl. technológia kiválasztásnál
2015	mutatószám-rendszer kialakítása az operatív beszerzés területén
2016	elektronikus beszerzési eljárások bevezetése beruházási területen nem beszerzők által
	kockázatértékelésen alapuló beszállító értékelési rendszer kialakítása
	stratégia beszállítói rendszer definiálása és kiépítése
	kétbeszállítós modell definiálása és bevezetése
2018	külön beszerzési szervezet kiemelt beruházási projektekre
	felügyelt (direkt) beszerzési szervezet létrehozása
	az Év Beszerzője Díj megalapítása

rán nem szegyen a szállítók tudását igénybe venni. Egy korábbi jó mentoromtól azt tanultam, hogy ha valamit nem tudok, forduljak nyugodtan a beszállítókhöz. És ez nem azt jelenti, hogy rájuk hagyunk mindent, és hagyjuk, hogy az orrunknál fogva vezessenek. De kell lennie két-három olyan partnernek, akit adott esetben meg tudunk kérdezni, hogy mi az a tíz pont, aminek benne kell lennie a

specifikációban. Persze sok területen nagyon profi kollégáink vannak, akik minden külső segítség nélkül összerakják a specifikációt.

ÁP: Évről-évre egyre jobb specifikációk készülnek. Pár éve talán még azt mondták az üzleti területek, hogy ezt vagy azt csak egyetlen szállítótól tudjuk vásárolni. De ahogy egyre több időt töltünk közös munkával, annál jobb ötletek születnek arra vonatkozóan, hogy mégis hogyan lehetne más beszállítókat is bevonni, versenyhelyzetet teremteni.

■ **Hogyan alakultak át a beszállítói kapcsolatok, és hogyan viselték ezt az átalakulást a partnerek?**

S-SzE: Ha röviden akarnék válaszolni, akkor nagymértékben és néha nem jó irányba. De jellemző példa az egyik stratégiai beszállítónké. Ez a cég volt az első „áldozat”, amikor kialakítottuk az aktív kétbeszállítós modellt, vagyis hogy adott termék kategóriát adott időpillanatban, meghatározott százalékos arányban két beszállító fog szállítani. Kitevítettük a lapjainkat, elmondtuk, hogy mi a döntés háttere, hogyan fog működni a rendszer, és hogy nem csak az ár fog számítani,

A Bonafarm-csoport beszerzési működése

A cégcsoportnál valamennyi ágazatra vonatkozóan egységes beszerzési kategóriákat határoztak meg. Ez alapján van **indirekt** beszerzés: ide jellemzően az indirekt anyagok és szolgáltatások tartoznak. A stratégiai beszerzést a cégcsoport beszerzési csapata centralizáltan végzi. A másik fő kategória a **direkt** beszerzés. Ezek jellemzően direkt anyagok és szolgáltatások, amelyek szervesen kötődnek a vállalatok alaptevékenységéhez. A beszerzési eljárásokat a tagvállalatok intézik, a csoport szintű beszerzési csapat szakmai támogatása mellett.

A **beruházásokkal** kapcsolatos beszerzési eljárásokat is dedikált kollégák támogatják.

Az **operatív beszerzés** decentralizált, amit a BSC csapat koordinál.

A cégcsoport által vásárolt minden cikket besoroltak egy-egy anyagcsoportba, amelyek esetében pedig meghatározták, hogy az indirekt vagy a direkt beszerzéshez tartozik-e – így minden árucikk és szolgáltatás esetében egyértelmű a beszerzési felelősség.

(A pályázat alapján)



Kongresszusi díjátadás

hanem például a tapasztalat vagy a minőségi reklamációk száma. Amikor ezt közöltük a beszállítóval, vezérigazgatói szintre ment el panaszkodni, amit egy év után újra megtett. Most viszont már látja, hogy ezzel a tiszta és hosszú távon gondolkodó beszerzési rendszerrel más területeken milyen lehetőségek nyíltak meg előtte. A legutóbbi beszélgetésen már elismerték, hogy jól tettük, amit tettünk, és abszolút igazat adtak nekünk.

Más beszállítók nem voltak ennyire belátóak, nem tudtak alkalmazkodni az új rendszerhez, így egy tisztulási folyamat is végbe ment. Aki maradt, az némi igazodás után nagyon jól tud velünk dolgozni: érti, hogy miért írunk ki árlejtést, érti, hogy mi az üzemi próba menete, érti a folyamatainkat, és megtalálja az előnyöket is saját maga számára.

■ **Más magyar vállalatok mit tanulhatnak a Bonafarmnál elvégzett munkából?**

S-SzE: Azt, hogy a beszerzés nem csak az árról szól. Hosszú távon kell gondolkodni, mert rövid távon csak csekély előnyöket lehet elérni. Ha hosszú távon gondolkodunk, újabb szintre tudjuk emelni a beszerzést. És ami talán a legfontosabb: a hitelesség. Minden szabályzat, minden folyamat úgy lett kialakítva, hogy a beszerzések transzparenssek és tisztességesek legyenek. Ezt szolgálja az elektronikus beszerzési felület, az árlejtés, a zárt borítékban történő ajánlatbeadás. A beszállítók tudják, hogy van tétje az ajánlatuknak, nem fogjuk utólag még tovább faragni a legjobb árat és nincs machinációs lehetőség, mert maga a beszerző sem látja az árakat, amíg be nem érkezett az összes ajánlat.

■ **Melyek lehetnek a következő lépések?**

S-SzE: Az árak tekintetében több kategóriában már elég jó szintre jutottunk. Ugyanakkor még bőven van lehetőség a cégcsoport-

os együttműködésben, a további szinergiák kihasználásában vagy éppen az adminisztráció csökkentésében. A további megtakarításokat már a társosztályokkal közösen, egyre inkább a specifikációk racionalizálásával, és a folyamatok szintjén kell elérnünk.

ÁP: A megtakarítás mindig is ott lesz a célkitűzések között, de most a folyamatfejlesztésnek kell előtérbe kerülnie. Ki kell találnunk például, hogy a beszerzés során a szerződések szintjén hogyan tudjuk minden direkt kategóriában garantálni az ellátási lánc biztonságát. De az is érdekes kérdés, hogy nem csak a beszerzési árak csökkentésével tudunk költségeket megtakarítani, hanem azzal is, ha az adott termékből, szolgáltatásból kevesebbet használunk, gondolok itt például az üzemanyagra vagy az energiahordozókra, ahol már nem szűken értelmezett beszerzési munkával tudunk megtakarítást elérni.

Schopp Attila