



AZ ÉV BESZERZÉSI CSAPATA

AUTOMATIZÁLÁSSAL A HATÉKONYSÁGÉRT

Mitől lesz sikeres a beszerzési csapat? A Bosch csoport indirekt beszerzési szervezetének példája azt mutatja, hogy leginkább attól, ha minél hatékonyabban és egyszerűbben, a lehető legtöbb folyamatot automatizálva tudja kiszolgálni belső ügyfeleit, ezzel is segítve a céget az üzleti tervek megvalósításában.

A Bosch csoportnál sem hanyagolható el az indirekt, vagyis a működést támogató eszközök és szolgáltatások beszerzése. Egyrészt, ez teszi ki a vállalat beszerzési költségeinek nagyjából egyharmadát, másrészt olyan stratégiai fontosságúnak nevezhető területek tartoznak ide, mint a beruházások, a gépek és alkatrészek, az informatikai infrastruktúra, a teljes logisztikai szolgáltatási kör, a létesítményüzemeltetés, a munkaerő-bérlés, a tanácsadás vagy az oktatás – sorolja indirekt beszerzési kategóriamezsgere.

Mindenki a maga feladatát

A vállalat indirekt beszerzési szervezete és az általa követett folyamatok óriási változáson mentek keresztül az utóbbi tíz évben. Kezdetben a magyarországi tagvállalatok, telephelyek beszerzési egységei önállóan, egymással nem egyeztetve végezték munkájukat, és ennek során minden területtel foglalkoztak, az írószertől a gépjárműveken át a beruházásokig. Később a beszerzési terület a telephelyektől függetlenül működő szolgáltató egységgé alakult át. A vállalat központi beszerzési szervezete (amely a Bosch Global Business Services része) az egyes országokban működő egységeivel jól szabályozott folyamatokkal, földrajzilag bár elkülönülve, de mégis egységes csapatként, ugyanazon célok elérésén dolgoznak.

Ebben a munkamegosztásban a kategóriákra lebontott nemzetközi stratégiák, célmeghatározások a vállalat központjából érkeznek, ott végzik a folyamatok koordinációját és a keretfeltételek meghatározását. A stratégiai célokat viszont már a helyi csapatok ültetik át konkrét projektekre, szerződésekre, beszerzésekre, nemegyszer

több országot átfogó regionális szinten. Minden kategóriában dolgozunk regionális szerződéseken, de az informatika vagy éppen a szállítmányozás két olyan terület, ahol hosszabb múltra tekintenek már vissza ezek a szerződések, említ két példát Mórítz Péter.

Az átalakulás egy másik iránya a stratégiai és az operatív beszerzés szétválasztása volt. Az előbbinél összpontosulnak a beszerzés összetettebb értékteremtő folyamatai: stratégiaalkotás, beszállítók kiválasztása, menedzsmentje és értékelése vagy a szerződések kezelése, azaz a hangsúly a stratégiai folyamatokon, a versenyztetéshez kötődő tevékenységeken van. Az operatív beszerzés foglalkozik mindazzal, ami ezen túlmutat, vagyis jellemzően az adminisztratív, rutinszerűen ismétlődő feladatok tartoznak ebbe a körbe.

Önkiszolgáló ügyfelek

A szervezeti felépítés mellett a folyamatokat és az azokat támogató eszközöket is úgy alakították ki, hogy lehetővé tegyék a sztenderdizált, „gyári jellegű” működést. Ennek egyik legjobb példáját a belső igénylők számára kifejlesztett önkiszolgáló megoldások jelentik. A stratégiai beszerzésen meghatározzák, hogy melyek azok az anyag- és szolgáltatási területek, valamint értékhatarok, ahol nincs szükség tranzakciónként a beszerzés bevonására.

Ilyen esetekben a stratégiai beszerzők gondoskodnak a termékek, szolgáltatások mögötti ármegállapodásokról, szerződésekről, majd azokat elektronikus katalóguson keresztül elérhetővé teszik az igénylésre felhatalmazott munkatársak számára. A belső ügyfelek aztán ebből a katalógusból maguk választhatják ki, hogy mit és milyen

mennyiségben szeretnének megrendelni. Az egyszerűsített engedélyezési folyamatot követően a megrendelés automatikusan és elektronikusan jut el a szállítóhoz.

Vannak termékkörök, ahol az árakat nem lehet előre rögzítetten meghatározni, folytatja a megoldás ismertetését Mórítz Péter. Ilyenkor azt a szállítói kört jelölik ki, amelyikhez az igénylők – szintén a vállalati beszerzési rendszerbe ágyazva - fordulhatnak online ajánlatkérésért. Az ajánlatok beérkezése után kiválaszthatják a legmegfelelőbbet, ezt követően készül el az automatikus rendelés. Az így beszerezhető termékek és szolgáltatások köre igen széles – szerszámok, szolgáltatások és ritkán használt karbantartási anyagok – itt keretszerződéseket kötnek, hiszen nem tudnak minden egyes igényt előre leképezni konkrét szerződéssel.

Ha egy termék nem szerepel a Bosch saját katalógusában, az igénylők kiléphetnek a Mercateo online üzleti piactérre, ahol több százezer termék érhető el, és meghatározott keretek között onnan is választhatnak a kollégák. Végül olyan esetekben, amikor egy-egy szállítóval rendkívül csekély az üzleti volumen (tail-end demand), a szállítót nem listázzák külön a Bosch rendszerében, hanem egy közvetítő cégen keresztül szerezhető be a kívánt termék vagy szolgáltatás.

A beszerzés művészete

Ha az igénylő számára egyik önkiszolgáló megoldás sem felel meg, árajánlatot kérhet a szállítóktól és annak birtokában, a beszerzési rendszerben rendelkezésére álló sablon segítségével igénylést készíthet. Az engedélyezési folyamat után az igénylés egy központi elosztó rendszerbe kerül, ahonnan azt szoftverrobotok továbbítják a megfelelő szervezeti egységhez. A legtöbb, kis értékű beszerzés közvetlenül az operatív területhez kerül, és csak a legszükségesebb esetekben, a jelentősebb igényeknél van szükség a beszerzési csapat személyes közreműködésére.

A nagy értékű igényléseket a szoftverrobot a kategóriafelelősökhöz továbbítja. Amennyiben szükség van versenyztetésre, a vállalat online versenyztetési rendszerét használják – ezen keresztül zajlik minden részfolyamat, a tenderanyag összeállításától kezdve az értékelési szempontok beállításá-

Megkönnyítik a választást

Számos különböző beszerzési csatorna, lehetőség áll rendelkezésre a Bosch csoport belső ügyfelei előtt, ezek között nem egyszerű eligazodni. Ezért is alakított ki a beszerzési szervezet egy úgynevezett vezérelt beszerzési (guided procurement) informatikai rendszert. Ennek pont az a lényege, hogy nem azt kell megmondani, hogy mit akar vásárolni az igénylő, hanem először csupán kérdésekre kell válaszolni. A válaszok alapján a rendszer végigvezeti a felhasználót a folyamaton a helyes opcióig: nézze meg a katalógust, keresse fel a piacteret vagy éppen hívja fel azt a beszerzési kollégát, aki segít majd az adott projektben. A szükséges információk ugyanakkor a vállalat belső honlapján is elérhetők, így a felhasználók több csatornán is megtalálhatják a válaszokat kérdéseikre.



sán és az ajánlatok értelésén át a döntések jóváhagyásáig. Az operatív csapat csak ezt követően veszi át a feladatot.

Ilyenkor a megrendelői és a beszerzési csapat természetesen szoros együttműködésben dolgozik együtt. „A beszerzés művészete éppen arról szól, hogy miként tudunk mind a két fél számára előnyös kapcsolatot kiépíteni és fenntartani a belső ügyfeleinkkel”, hangsúlyozza Móritz Péter. A specifikációt például teljes mértékben a szakmai oldalra bízzák, mint ahogy a beérkezett ajánlatok szakmai értékelése is az ő feladatuk. Ezzel párhuzamosan a beszerzési szervezet a gazdasági szempontok alapján értékeli a pályázatokat, majd a kétféle szempontrendszer különböző módszerekkel (pontozás, súlyozás) összhangba hozzák, hogy mindenki számára megnyugtató döntés születhessen. Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy az eljárások utolsó fázisában nem az ár lenne a döntő.

Robotok és MI a beszerzési szolgálatban

A folyamatos átalakulás és fejlődés természetesen csak akkor lehetséges, ha a csapat minden egyes tagja érti, hogy miért van szükség a változásra és együttműködő partner ebben. „A szervezet és a folyamatok átalakulása azzal is járt, hogy sokan ma már mással foglalkoznak a beszerzésen belül, mint tették azt pár éve. Ez csak úgy működik, ha a munkatársak készen állnak a megújulásra, az új eljárások átvételére, a folyamatos tanulásra. Külön köszönet ezért minden Kollégának, akiknek az elkötelezett és kemény munkája nélkül nem sikerült volna ezt a komoly elismerést megkapni. Úgy látjuk, hogy szívesen dolgozik itt a csapat, nagy energiákkal veti bele magát a munkába, és nem csak szakmai kérdésekről tud és akar beszélgetni egymással”, jellemzi a hangulatot Móritz Péter.

Ami pedig a jövőt illeti, még nagyobb

szerepet szánnak a digitalizációnak, mint eddig. Ahogy a folyamatok ismertetéséből is látszik, az automatikus folyamatirányítás vagy a szoftverrobotok már most is komoly operatív terheket vesznek le a beszerzésen dolgozó szakemberek válláról, különösen, ami a repetitív, alacsony hozzáadott értékű feladatokat illeti. Móritz Péter biztos abban, hogy a jövőben még több szoftverrobot segíti majd a beszerzőket és belső ügyfeleiket az igények minél gyorsabb és zökkenőmentesebb kiszolgálásának érdekében. Ugyancsak komoly lehetőségek rejtőznek a meglévő adatok minél szélesebb körű és mélyebb elemzésében. Ennek révén olyan információkhoz, tudáshoz lehet jutni, amely még hatékonyabbá teheti a beszerzési szervezet munkáját. Ennek kiaknázásához a mesterséges intelligencia alkalmazása további lehetőségeket nyit a közeljövőben.

Schopp Attila