AZ ÉV BESZERZÉSI MENEDZSERE 2016

MAGASABB SZINTRE HELYEZNI A BESZERZÉST

A beszerzésben nem az a lényeg, hogy az egyik fél ráerőltesse akaratát a másikra. Fontosabb a win-win szituációkra való törekvés, hogy mindenki elégedetten állhasson fel a tárgyalóasztaltól – állítja Dominek Ákos, a GDF Suez beszerzési igazgatója. Az év beszerzési vezetője ezt az elvet hobbijában is alkalmazza.

Műszaki menedzser szakon végezte az egyetemet. A képzés műszaki vagy közgazdasági oldala állt inkább közelebb önhöz?

Életem és vérem az autó és az autózás, ezért már korán biztos voltam abban, hogy az autóiparban, sőt, az autógyártásban szeretnék dolgozni. Ehhez mindenképpen szükségem volt valamilyen műszaki ismeretre, viszont a gazdasági képzés jobban érdekelt. A műszaki menedzser szak – amelyen egyébként mi voltunk az első évfolyam – jó kompromisszumnak tűnt. Lehetett volna persze úgy is, hogy a végén egyikhez sem értünk igazán, de szerencsére mind a két területen megfelelő képzést kaptunk. Nem fogok soha megtervezni egy 100 tonna záróerejű fröccsöntő gépet, de tudom, hogy mi a záróerő, mi a síklapúság és mi a felületi érdesség. Pont annyit kaptam a műszaki-gépészeti oldalból, hogy beszerzőként egyetlen beszállító se tudjon megvezetni, a közgazdasági képzésben pedig annyi marketinget, pénzügyet, számvitelt, amire egy menedzsernek szüksége lehet a folyamatok átlátásához.

A további tanulmányoknak, például a Nemzetközi Bankárképzőnek, miért érezte szükségét?

Szerettem volna kicsit rendszerezni és bővíteni pénzügyi ismereteimet, de a Pénzügyi és Számviteli Főiskolát túl mélyen szakmainak éreztem. Pénzügyi területen dolgozó barátaim javaslatára vágtam bele a Bankárképzőbe. Egy idő után rájöttem, hogy ez nem az én világom, de ha valamit elkezdek, azt be is fejezem, így innen is megszereztem a diplomát. A munkám során nem nagyon tudom hasznosítani az itt tanult egészen részletes pénzügyi ismereteket, de a banki ügyintézés során tudok olyan kérdéseket feltenni, amilyeneket nem szoktak meg egy átlagos ügyféltől.

Ami a különféle szakmai továbbképzéseket illeti, legyen szó akár a beszerzésről, akár a menedzsment ismeretekről, ezeket mindenképpen szükségesnek tartom a munkámhoz. De ha érdekel valami, azt akkor is szívesen tanulom, ha nem vág a szakmámba; ezért végeztem el különféle tréningeket és folyamatosan fejlesztem magamat.

Hogyan került az egyetem után az Audihoz és miként talált rá a logisztikai területre?

Ahogy mondtam, mindenképpen az autógyártás környékén akartam dolgozni, és ebben nem volt olyan sok lehetőség. Az Opel szentgotthárdi gyárából akkor költöztették át a járműgyártást Lengyelországba (ebből írtam a szakdolgozatomat is), az esztergomi Suzuki pedig kicsit kiesett. Nagy szerencsémre pont ekkor indították be az Audi TT-k összeszerelését Győrben. Jelentkeztem oda és fel is vettek. Előtte kicsit körbenéztem, hogy a számos elérhető pozíció közül melyik felelne meg legjobban az elképzeléseimnek. Az első munkám pont ilyennek bizonyult: az új technikai megoldások szériatermelésbe történő bevezetését kellett koordinálnom. Vagyis a minőségbiztosítással, a beszerzéssel és a logisztikával együttműködve gondoskodnom kellett arról, hogy egy új fejlesztésű alkatrész adott napon rendelkezésre álljon a szériatermelésben. Volt a munkának műszaki tartalma, de szervezni, egyeztetni is kellett, ez pedig ideális volt számomra.

Közel tíz évet töltött el az Audinál különféle munkakörökben. Az ottani eredményei közül melyekre a legbüszkébb?

Az egyik ilyen, hogy miután részt vettem egy kétéves, potenciális kelet-európai beszállítókat felkutató és auditáló projektben, három új magyar beszállítót is sikerült behozni az Audihoz. Ők a mai napig beszállítói a cégnek, és azóta már jelentősen nőttek is. A másik emlékezetes projekt a szériabeszerzés hazai meghonosítása volt. Ezt korábban centralizáltan, Ingolstadtból intézték: a beszerzési döntések ott születtek, miközben a logisztika, a minőségbiztosítás és a termelés itt volt. Másfél évig tanultam a szériabeszerzés csínját-bínját Németországban, hogy aztán 2006-ban egy német kollégával közösen itthon is implementáljuk a folyamatokat a kis értékű – legfeljebb egy euróba kerülő – alkatrészekre. Ezzel vetette meg a lábát a beszerzési tevékenység a győri telephelyen. Azóta természetesen már nagyobb értékű alkatrészek szériabeszerzése is történik itthonról.

Miért hagyta ott tíz év után az Audit?

Egy vezetőváltás után megrekedni láttam a karrieremet. A korábbi főnökömmel már megállapodtunk egy karrierútban, elvégeztem a pozícióhoz szükséges tréningeket is. Az új vezető nem akart elengedni a beszerzésről, ott viszont nem voltak további lehetőségek. Ha fejlődni akartam, meg kellett hozni ezt a döntést, bármilyen fájdalmas is volt. Még így is másfél évig tartott a váltás.

A karrier két következő állomása, az AVL és a Valeo, milyen lehetőségeket és kihívásokat tartogatott?

Kevesen tudják, hogy az osztrák AVL a világ legnagyobb független motorfejlesztő cége, amely egyaránt dolgozik a Volkswagennek, az Opelnek, a Fordnak vagy éppen a BMW-nek. A feladatom az volt, hogy feltérképezzem számukra a potenciális kelet-európai beszállítókat, mert addig kizárólag Nyugat-Európából szerezték be a szükséges alkatrészeket. Sikerült is elkezdeni a beszerzés áttelepítését.

A Valeóba, amelyik Tier1 autóipari beszállító, egy volt audis kolléga hívott. Nagyon tetszett a feladat, mert a teljes beszerzést rám

A beszerzési klaszterek híve

Dominek Ákos Ausztriában dolgozva ismerkedett meg a beszerzési klaszterekkel, és annyira megtetszett neki az elképzelés, hogy itthon is mindenképpen népszerűsíteni akarja. A Valeónál dolgozva „beszervezett" négy másik céget, hogy közösen induljanak egy gázbeszerzési tenderen, amelyen mindenki örömére kimagaslóan jó eredményt értek el. „De persze Magyarországon játszódott a történet. Az egyik partner menet közben kilépett, mert elégedett volt az addig elért árral. A végén mi négyen aztán még kedvezőbb árat értünk el"- meséli Dominek Ákos.

Doktori disszertációt is azért kezdett írni, mert reményei szerint ezzel szélesebb szakmai közönséget lehet elérni, mint néhány cikkel. Ahogy mondja, ma még itthon nagyon bizalmatlanok a vezetők a megoldás iránt. Ezzel együtt reménykedik abban, hogy előbb-utóbb változik a gondolkodásmód, és akár az autóiparban is meghonosodhatnak a klaszterek – még a konkurens gyártók is használnak teljesen azonos, szabványos csavarokat, amelyeket közösen is beszerezhetnének.

Árkon-bokron át

Az autók iránti imádatát a magánéletébe is magával viszi Dominek Ákos. Egy barátjával közösen tart fenn egy 18 éves Toyota Land Cruisert, amellyel off-road versenyeken vesznek részt. Évente három-négy alkalommal indulnak hazai, hétvégi versenyeken, de időnként hosszabb külföldi rallykon is. A jövő évi Balkan Trophy-n való indulás már tervbe lett véve.

„Egy több napos verseny nem csak abból áll, hogy nyomjuk a pedált és átgázolunk mindenen. Az útvonalat jól meg kell tervezni, és fel kell készülni a váratlan helyzetekre, a gyors döntésekre is. Nem is áll ez olyan messze az üzleti élettől: hiába van eltervezett stratégia, ha a tárgyaláson teljesen új helyzet áll elő, és akkor kell gyorsan reagálni és dönteni", mesél hobbijáról.

A terepversenyeken is ugyanazt az elvet vallja, mint a beszerzésben: nem a másik mindenáron való legyőzése a cél. Sokkal fontosabbnak tartja, hogy a résztvevők segítsék egymást, hogy a végén mindenki pozitív élményekkel és eredményekkel távozzon.

bízták, annak minden elemével, a projekt-, széria- és általános beszerzéssel. Mi foglalkoztunk a beszállítók kiválasztásával és kezelésével, az ártárgyalások lefolytatásával. A helyzet számomra akkor romlott el, amikor erőteljes centralizáció kezdődött, és a döntési jogkörök többsége átkerült a párizsi központba. Magyarországon (és a többi leányvállalatnál) gyakorlatilag csak a logisztika megszervezése maradt, és ezzel pont a beszerzési munka szépségét vették el. Egy darabig reménykedtem a helyzet jobbra fordulásában, de aztán olyan helyet kerestem, ahol szükség van a tudásomra, a tapasztalatomra, és ahol kapok némi teret az elképzeléseim megvalósítására.

Másfél évtizedig dolgozott az autóiparban. Menynyit változott ez idő alatt a beszerzési szemlélet a szektorban?

Az én szemléletemet mindig a Toyota win-win stratégiája határozta meg: alapozzunk a hosszú távú együttműködésre, mert annak van a legnagyobb hozadéka mindenki számára. Az autóiparban sok cég tekinti ezt követendő példának, de a gyakorlatban már kevesebben tudják megvalósítani. Marad az erőből tárgyalás, a rövid távú gondolkodás. Az viszont mindenképpen változott, hogy egyre több vállalat már nem csak az árat tekinti elsődleges faktornak a beszerzésben, hanem figyelembe veszik a logisztika és a minőségbiztosítás járulékos költségeit is. Magam is mindig ezt próbálom átültetni a gyakorlatba.

A Valeótól távozva nem csak céget, hanem iparágat is váltott, a GDF Suezben lett beszerzési igazgató. Tudatosan lépett ekkorát?

Abszolút. Az autóipart addigra keresztül-kasul bejártam, dolgoztam autógyárban, Tier1 beszállítónál, fejlesztőcégnél. Arra gondoltam, hogy ha már váltok, akkor kezdjek valami teljesen másba, mert egy újabb autóipari vállalatnál hasonló folyamatokkal, megoldásokkal találkoznék. A GDF Suez pedig szintén kívülről, más szektorból jövő embert keresett.

Milyen feladatok elvégzésére szegődött el a GDF Suezhez?

Az energetikában akkor, 2013-ban kezdett megjelenni a folyamatszemlélet, a beszerzés strukturálása. Ezt megelőzően gyakori volt, hogy az egyes üzemegységek, leányvállalatok maguk intézték a beszerzést, nem volt olyan kontroll alatt a tevékenység, mint például az autóiparban. A változtatás iránti igény globális szinten született meg, ezt kellett végigvinni az egyes leányvállalatoknál is.

Ez nem ugyanaz a centralizáció volt, mint ami miatt otthagyta a Valeót?

Óriási különbség volt, hogy a GDF Sueznél átgondoltan ment a központosítás. Egy szélerőmű vagy gázturbina a világon mindenütt „szinte" ugyanolyan – ezeket érdemes globális szinten beszerezni. De mondjuk a postai szolgáltatások beszerzését nem akarták kivenni a kezünkből. Fontos volt az is, hogy odafigyeltek a helyi szakemberekre, rendszeresen konzultáltak velünk, nyitottak voltak az ötletekre. A központi irányelveket meghatározták, de a gyakorlati kivitelezést a helyiekre bízták. Saját ötleteket is megvalósíthattunk a vállalatnál, például mi mértük fel először a beszállítói elégedettséget. Ez olyan jól sikerült, hogy utána több más országban is implementálták.

Korábban német és osztrák cégeknél dolgozott – mekkora kulturális sokkot jelentett egy francia nagyvállalat?

Volt néhány furcsaság, például az, hogy lassabban születnek meg a döntések. Erre azt találtam ki, hogy több választási lehetőséget prezentálok a döntéshozók felé, és azt is elmondom, hogy szerintem

…alapozzunk a hosszú távú együttműködésre, mert annak van a legnagyobb hozadéka mindenki számára.

melyik az optimális verzió, melyikre tudok felelősséget vállalni. Ezt általában el is fogadják. Szintén nehéz volt megszokni, hogy a pontosságot is másképp kezelik – a 10 órára meghirdetett megbeszélés minden további nélkül kezdődhet negyed 11-kor.

Nem okoztak belső ellenállást az átalakítási elgondolásai?

Meg kellett küzdeni a beidegződésekkel, a folyamatok tehetetlenségével. Ebben nagyon fontos volt a társterületek vezetőivel kialakított személyes jó kapcsolat, a bizalom megteremtése. Kellett hozzá a szavahihetőség is: ha valamit megígértem, akár szóban, akár írásban, azt teljesítettem is. A kollégák látták ezt, mint ahogy látták az átalakítások pénzben mérhető előnyeit is, a kétszámjegyű megtakarításokat a beszerzésben.

Árkon-bokron át

Miként látja a hazai beszerzési szakma helyzetét és megbecsültségét?

A nagyvállalatoknál alapvetően rendben van. A kisebbek esetében nagyban függ az első számú vezető személyétől, nézeteitől. Van, aki már felismerte, hogy a beszerzésben elérhető megtakarítások azonnal növelik a profitot, és ők már figyelnek arra, hogy a beszerzés ne egyszerűen vásárlás legyen. Nekem amúgy is meggyőződésem, hogy a beszerzési vezetőknek a menedzsment legfelső szintjén lenne a helyük, olyan mértékű hatásuk van a vállalat eredményességére.

A hazai beszerzők mennyire nőttek fel a feladathoz?

Az igazat megvallva, lenne még hova fejlődni, mert óriásiak a különbségek a szakmán belül is. Ehhez a képzési rendszeren is módosítani kellene. A Corvinuson működik Magyarországon egyedülállóan egy egy éves posztgraduális képzés, illetve vannak jó és kevésbé jó szakmai tréningek is.

Milyen érzésekkel vette át az év beszerzőjének járó díjat?

Egyrészt óriási öröm és büszkeség számomra, hogy elismert a szakma. Ezzel együtt úgy vélem, felelősséget is ró rám, hogy minél több fórumon, minél szélesebb körben ismertessem elképzeléseimet, osszam meg tapasztalataimat. Ezt a feladatot a jövőben szeretném rendszeresen ellátni, akár workshopok keretében, akár konferenciákon, akár az MLBKT Beszerzési Vezetők Klubjában.

Schopp Attila