



AZ ÉV BESZERZÉSI MENEDZSERE 2019

A BESZERZÉS CSAPATMUNKA

A beszerzésnek reaktív, követő területből az üzletet aktívan támogató, stratégiai területté kell válnia, állítja határozottan *Kerényi Gábor*, a Magyar Posta beszerzési igazgatója. Ehhez kell az informatika, de kell a jó csapat és a hatékony kommunikáció is.

■ Mennyire korán jött az érdeklődés a közgazdaság és a logisztika iránt?

Mondhatni, családi indíttatásból. Édesapám főosztályvezetőként dolgozott egy nagyvállalatnál anyaggyártási területen, és édesanyám is kereskedelemmel foglalkozott. Sokat és szívesen meséltek a munkájukról, ezért is mentem először a Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskolára, majd utána egy kétéves kiegészítő képzésre a Corvinusra.

■ Az első munkahelyén aztán egyből logisztikai munkakört töltött be.

Igen, ez a Norton International volt, amelyik nem azonos a víruskeresőt gyártó céggel, hanem elsősorban áruházláncoknak szállított be irodabútorokat és irodaszereket. A feladatom az volt, hogy átalakítsam az alvállalkozókkal végzett szállítást. Megváltunk a régi fuvarozó partnerektől és egyetlen nagy cégcsoporttal szerződünk le, ami nem csupán hatékonyságjavulást, hanem igen komoly megtakarítást is jelentett.

■ Milyen tapasztalatokat szerzett az első munkahelyén?

Amikor kikerül az ember az egyetemről, akkor világmegváltó tervei vannak, biztos benne, hogy forradalmi ötletei lesznek, és új, modern szemléletet visz a hagyományos rendszerekbe. Szerencsém volt, mert nem vették el ettől a kedvem, sőt, hagyták, hogy csináljam, és a fuvarozáson kívül még a beszerzési terület munkájába is belekóstolhattam. Neve ellenére tipikus magyar „kkv” volt a Norton International, ahol a döntéseket a tulajdonos-ügyvezető hozta. Ennek a működésnek az előnye volt, hogy rugalmasan működött a vállalat, mindenki több mindennel is foglalkozott, de cserébe nem voltak igazán jól szabályozottak a folyamatok. Mindenképpen előnyömré vált, hogy rá láttam a teljes kereskedelmi folyamatra, nem voltam beszorítva egy kis részterületre.

■ Mennyire tudta hasznosítani a főiskolán, egyetemen tanultakat, mennyire mondott ellen a gyakorlat az elméletnek?

Úgy vélem, hasznos tudást kaptam a felsőoktatásban. Tudom, hogy vannak olyan vélemények, amelyek szerint a főiskolákon,

egyetemeken elméletet tanítanak, ami a való életben keveset ér, de ezzel nem értek egyet. Az elméletre mindig szükség van. A felsőoktatás megtanítja az embert rendszerben gondolkodni, és ad olyan alapokat, amelyekre a későbbiekben lehet bátran építkezni.

■ A magyar kkv után egy igazi nagyvállalat, a FŐGÁZ jött. Mennyiben volt nagy a váltás a korábbi munkakörnyezethez, vállalati kultúrához képest?

A kkv működéshez képest természetesen egy sokkal részletesebben és szigorúbban szabályozott cég működéssel találkoztam itt. Ez azonban nem volt azért teljesen idegen tőlem, hiszen a Nortonnál, épp az én kezdeményezésemre bevezettük az ISO 9001-et. Előnyt jelentett az új munkahelyen, hogy az ott tanultakat igazából itt tudtam hasznosítani. Szokatlan volt számomra, hogy a cégnek felerészben a fővárosi önkormányzat, felerészben a német RWE volt a tulajdonosa. A szakmai munkát az utóbbi irányította. Emiatt abszolút jelen volt a multinacionális cégekre jellemző mentalitás, a hatékonyságra való törekvés, még ha itt-ott tetten érhető is volt a múltból örökölt „szocialista nagyvállalat” jelleg.

Itt tanultam meg a nagyvállalati gondolkodásmódot, a szervezeti politikát, például azt, hogy az egyes részlegek, igazgatóságok nagyon másképp tudják látni ugyanazt a kérdést. Arra is rájöttem, hogy a rám

amúgy korábban jellemző türelmetlenség nem mindig célravezető, az eredmények eléréséhez olykor türelem kell.

■ Tizenhárom év után váltott munkahelyet és ment el a Magyar Postához. Mennyire volt ez előre elhatározott lépés?

Nem volt tervezett. A FŐGÁZ-nál eltöltött évek alatt több különböző pozíciót töltöttem be, melyek folyamatos fejlődést biztosítottak és a munka sem vált egyhangúvá. Nem terveztem tehát váltást, sőt. Mozgalmas periódust éltünk a Főgáznál, mert akkor váltunk országos vállalattá, újra kellett szervezni a folyamatokat, szabályozásokat, és egy nagyon jó csapatom volt. 2017-ben azonban harmadszor keresett meg fejedelmű és végül a feleségem unszolására, el is mentem az interjúkra, és azt kell mondanom, hogy meggyőztek. Az akkori pénzügyi vezérigazgató-helyettes és a HR-főigazgató lefettették nekem a helyzetet, én pedig visszakérdeztem, hogy akkor most voltaképpen menet közben kell kereket cserélni a gépen? Azt mondták, hogy nem egészen, mert a gép egyik kereke kitört, így az éppen nem megy sehova. Jól jellemezte a helyzetet, hogy az érzésem előtt rövid idő alatt négy beszerzési igazgató váltotta egymást. Azzal győztek meg végül, hogy azt mondták: a Posta modernizálódik, és ezt kell nekem a beszerzés oldaláról támogatnom.

Számomra pedig az ilyen feladat az igazi kihívás, amikor változtatni kell, moder-

Beszerezés 4.0

Kerényi Gábor az Ipar 4.0 mintájára megalkotta a Beszerzés 4.0 címkét. Ezzel azt a forradalmi változást jelöli, ami mostanában zajlik a beszerzés területén. Egyik megnyilvánulási formája az, hogy az operatív beszerzés nagy része, az ajánlatkérések, a megrendelések kiküldése automatizálhatóvá válik. Ami viszont talán lényegesebb, hogy a feldolgozott adatok alapján a rendszerek plusz információkat lesznek képesek adni. A többlettudás birtokában a beszerző jobb döntéseket tud majd hozni, illetve a vállalat egészének tud információkat biztosítani a követendő irányokról vagy a meglévő irányok finomhangolásáról. „Szerintem ez a beszerzés jövője: olyan stratégiai szerepet töltsön be a cég életében, ahol proaktívan tudja befolyásolni a stratégiát és a napi cselekvést”, mondja Kerényi Gábor.

A Beszerzés 4.0-nak elválaszthatatlan része az informatika is, de az nem mindenható. „Emberek nélkül nem fog működni a beszerzés. Ha a beszerzőt támogatja az informatika, akkor biztosan jobban végezi majd a munkáját, mint nélküle. A gép viszont nem fogja tudni teljesen átvenni a beszerző szerepét. Sok részfolyamatban igen, de annak megérülni kell, mert azok az ismétlődő, unalmas munkák”, mondja erről a szakember.

nizálni, hatékonyságot növelni. Mindig is hajtott, hogyan tudjuk az éppen működő rendszert jobbra tenni. Így belegendolva, szerintem biztosan nem telt el úgy egyetlen félév sem, hogy valamin ne változtatam volna.

■ Mennyire volt túlzó a „kitört a gép kereke” kép?

Azért ez kis túlzás volt. Az biztos, hogy nagyon jó szakemberek dolgoztak a beszerzésen, szakmailag felkészült vezetőkkel, és kiváló volt a közbeszerzési tudás. De épp ez volt a hátráltató tényező, mivel a beszerzési szabályozás gyakorlatilag a másolata volt a közbeszerzési szabályzatnak, azaz alkalmatlan volt a piaci alapú beszerzésre. Ráadásul nem volt megfelelő a kommunikáció. Hiányoztak a havi megbeszélések, az információ csak csordogált egyik szintről a másikra. Hiába tette mindenki a dolgát, ahogy elő volt írva, mégsem volt hatékony, ami miatt túlzottan hosszú átfutási időkkel kellett számolni.

■ A pályázatában említette, hogy a lefektetett alapelvetek nem kis részben két hazai sikeredző, Kemény Dénes és Mocsai Lajos gondolatai ihlették. Miket tanult tőlük?

Hadd kezdjem egy kis kitérővel arról, hogy miért a sportból merítettem ihletet. Általában két területről szeretek példát hozni a vezetési módszerekkel kapcsolatban. Az egyik a család és a gyerekevelés, a másik pedig a sport. Utóbbi azért, mert sokáig én is aktívan sportoltam, a legkülönfélébb egyéni és csapatsportokat egyaránt művelve. Ezekből megtanultam, hogy a siker két fő összetevője a kitartás és a csapatmunka, és ezt erősítették meg bennem az edzők is. Kemény Dénestől nagyon megragadt bennem az a mondása, amit azóta én is

gyakran mondok a csapatomnak, hogy a teljesítőképeségünk határa messze túl van azon, mint amit gondolnánk. Ezért ha úgy érezzük, képesek vagyunk valamit megcsinálni, akkor vágjunk bele. Bele nem halunk, ha nem sikerül, de ha meg sem próbáljuk, biztosan nem történik semmi. Mocsai Lajosban pedig azt értéltem, hogy el tudta hitetni a csapataival, képesek elérni a nagy eredményeket. Ez valahol bennem is megvan, és szerintem nagyon sok múlik ezen a képességen, mind a sportban, mind a vállalati életben.

■ Hogyan fogott neki az átalakításnak?

Először is megfogalmaztuk a főbb stratégiai célkitűzéseket: a passzív, lekövető beszerzésből agilissá, proaktívá akarunk válni, ügyfélorientált módon akarunk működni. Ezután részletesen kidolgoztuk a cél eléréséhez szükséges akcióterveket, amelyek között szerepelt a lehívás automatizálása, a versenyzetési terv megújítása, új KPI-ok, a szállítóajánlás új folyamatának kialakítása, vagy éppen a témamenedzselés részletei az átfutási idő csökkentésére. Lerövidítettük és emészthetőbbé tettük a beszerzési szabályzatot, amely most három részre tagolódik: külön van az általános rész, valamint a társasági és a közbeszerzési eljárásrend. Behoztuk egy olyan elektronikus rendszert, amivel az igényléstől a szerződéskötésig teljes egészében látjuk a folyamatot. Ezáltal transzparens a működés, kiderül, hogy hol vannak a problémás területek, és így meg tudjuk tenni a szükséges lépéseket.

Ki kellett építeni a kommunikációs csatornákat is, mind az igazgatóságon belül, mind a társterületek felé. Rendszeresen tartok fogadóórát, amikor bárki bármilyen problémájával megkereshet. Hetente vannak osztályértekezletek, ezen felül havonta igazgatói

tájékoztatókat tartok, hogy a munkatársak is lássák, merre megy a cég és hogyan illeszkedik az ő munkájuk a nagy képbe.

■ Mennyire volt könnyű mindezt végrehajtani, mekkora ellenállással találkozott a munkatársak vagy a társterületek részéről?

Alapvető szemléletváltást hajtottunk végre. Mindenkinek meg kellett értenie, hogy a beszerzés nem egy egyéni sport, hanem csapatjáték. És nem úgy, hogy csak a beszerzésen belül támogatjuk egymást, hanem az igénylőkkel és a többi területtel is együttműködünk. Az vajmi kevés, hogy én megtettem a kötelességemet, a többi nem rajtam múlik. A beszerző, a beszerzés célja is a vállalati értékek előállítása, és az legyen az örömforrás, ha ez sikerül, nem pedig az, hogy végre vége van egy eljárásnak. Csak hogy mondjak egy példát. A targoncabeszerzésnél szorosan együttműködtünk a műszaki területtel, még a műszaki tartalmat is megkérdőjeleztük, míg végül közösen alakult ki a projekt. Az is fontos, hogy sikerült 30 százalékos megtakarítást elérni, de legalább ennyire lényeges, hogy az átadásnál a közreműködő beszerzők is jelen voltak. És most nem annak örülnek, hogy lezárták a beszerzést, hanem annak, hogy a raktáros kollégák milyen jól tudnak dolgozni az új targoncákkal.

Az is hozzájárulhat az új szemlélet elterjedéséhez, hogy jelentősen növeltük a tréningek, képzések számát, és nem csak a csapatom tagjait küldöm ezekre, hanem magam is részt veszek jó néhányon. Rendszeresen tartunk workshopokat, ahol körbejárunk egy-egy fontos témát. Mindenkit arra sarkalok, hogy ne fogadja el kritikátlanul az elhangzottakat, hanem tegyen fel kérdéseket, gondolja tovább az elhangzottakat. Meggyőződésem, hogy a szakmai ismeretek mellett egyre fontosabbá válnak bizonyos soft skilliek, elsősorban az új iránti nyitottság, a változásra való hajlandóság és képesség. Ne felejtjük el, hogy nem a leggyorsabb lesz győztes az evolúcióban, hanem az, aki a legjobban képes adaptálódni a változó körülményekhez.

A kollégáknak is ezt szoktam mondani. A hajó elindult, tudjuk, hogy melyik szigeten akarunk kikötni, de az majd csak menet közben dől el, hogy a sziget melyik csücskén tűzzük ki a zászlót, mert addig még többször változhatnak a körülmények.

Kerényi Gábor

- 2000-ben a Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolán szerez diplomát
- 2002-2005: logisztikai vezető, Norton International Kft.
- 2005-2010: raktározási és készletgazdálkodási csoportvezető, Főgáz Zrt.
- 2010-2013: beszerzési csoportvezető, Főgáz Zrt.
- 2013-2018: beszerzési és készletgazdálkodási osztályvezető, Főgáz Zrt.
- 2018: beszerzési igazgató, Magyar Posta



Chikán Attila, Horváth Péter, Kerényi Gábor és Giltán Tivadar

■ Az elmúlt két évben milyen eredményeket értek el a csapaton belül és a vállalat egészének szintjén?

A legnagyobb sikernek azt tartom, hogy a gondolkodásmód megváltozott. Már nem a végrehajtás dominál, hanem a kollégák maguk állnak elő az ötletekkel, amiket maguk menedzselnek, mert megkapták az ehhez szükséges támogatást. Lényeges az is, hogy rendszerekben gondolkodnak. Ami automatizálható és digitalizálható, abban nagyon sok újítás történt, megszűntek a monoton munkák.

A Magyar Posta beszerzése két év után egy kisebb létszámú szervezettel, kisebb költségvetéssel, de jóval hatékonyabban látja el a feladatát. A 2019 első félévében elért megtakarítás már több mint a duplája a teljes tavalyinak, miközben a kiemelt társasági eljárásaink átlagos átfutási ideje a 2017-es 55 napról 2019 első félévére 25 napra csökkent. Az is lényeges, hogy a közbeszerzéseknél sem indult jogorvoslat a vállalattal szemben.

■ Díjjal is elismert, sikeres, tapasztalt beszerzési vezetőként milyen tanácsokat adna a fiatal szakembereknek?

Az egyik legfontosabb alapelvem, hogy minden megkérdőjelezhető, és őket is arra biztatnám, hogy kérdőjelezzenek is meg mindent. Ugyanakkor ettől még hallgassák meg a tapasztalt beszerzők véleményét. Nem kell mindent elhinni, de nem is szabad élből elvetni, mert egy 40 fölötti szakembernek is lehetnek jó meglátásai.

Legyenek ötleteik, képezzék magukat a soft skillekben. Próbáljanak nyitottak maradni, és higgyék el, hogy nem feltétlenül akar rosszat, aki ellenük beszél. Amikor pedig kritikával illetik őket, azon gondolkodjanak el, nézzék meg, mit tudnának belőle profitálni. Ne húzzanak fel rögtön falakat, hogy ő mondott rám valami rosszat, ezért őt többet már meg sem hallgatom.

És legyenek kíváncsiak, hogy máshol miént mennek a dolgok. Nem kell mindent

a nulláról kitalálni. Hozzák be a jó elemeket, a jó gyakorlatokat, és építsék be a saját rendszerünkbe.

■ A sok munka mellett mennyi idő jut a magánéletre?

Mindig mindenütt elmondom, hogy nem tudtam volna mindezt megcsinálni, ha a család nem biztosít számomra stabil hátteret. A legtöbb szabadidőmet velük töltöm. Van egy tízéves fiam és két kislányom, 6 és 4 évesek. A lányoknak manapság én olvasom az esti mesét, ez az egyik biztos pont az életemben. A stressz levezetésének is az egyik legjobb módja, ha velük foglalkozhatom, focizok a fiammal vagy játszok a lányokkal. A sportra ma már kevesebb időm jut, inkább csak futni járok el. Fontos az is, hogy minden péntek estét kettesben töltöm el a feleségemmel, így a három gyerek mellett arra is jut idő, hogy egymással is beszélgessünk.

Schopp Attila