



AZ ÉV BESZERZÉSI MENEDZSERE

RABLÓBÓL PANDÚR

Tíz év után is talál újabb kihívásokat munkájában Kovács József, a KNORR-BREMSE Hungária Kft. beszerzési vezetője. Műszaki területről érkezvén jól meg tudja értetni magát a mérnökökkel és gyártástechnológusokkal, így be tudta vinni a műszaki szemléletet a beszerzésbe, amelyet kiszolgáló területből stratégiai partnerré tett.

■ **Ön is azon szakemberek közé tartozik, akik a műszaki pályát hagyták ott a logisztika és beszerzés kedvéért. Ám ezt megelőzően már korán elköteleződött a műszaki pálya mellett?**

Eredetileg csillagász szerettem volna lenni, de a szüleim ráébresztettek, hogy abból nem igazán lehet megélni. A miskolci, akkor még Zalka Máté nevét viselő műszaki középiskolának viszont jó híre volt. Ott megszerettem a mérnöki-műszaki munka minden elemét, az elmélettől a kétkezi munkáig. 1989-ben egy országos szakmai tanulmányi versenyen a gépi forgácsolásban országos első helyet is szereztem, és ezzel felvételi nélkül bekerültem a Műegyetemre. Azóta is szeretem a mérnöki munka gyakorlati oldalát.

■ **Első munkahelyei valóban a termeléshez is kötötték, több német tulajdonú cégben is megfordult. Tudatosan vonzotta valami ezekhez?**

Azt nem mondanám, hogy tudatosan kerestem német cégeket. Az viszont biztos, hogy engem megfogott a német mérnöki kultúra. Magyarországon a mérnöki tevékenységben tradicionálisan és dominánsan amúgy is német hátterű vállalatokat találunk, jó másfél évszázadra visszamenően. Japán vagy amerikai járműipari cégek inkább csak az utóbbi évtizedekben jelentek meg hazánkban.

■ **Aztán mégis szakterületet váltott, és 2001-ben már anyaggyártó vezetőnek jött a Knorr-Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Kft.-hez. Mi készítette erre a lépésre?**

Egyrészt vonzott a cég. Az előző munkahelyem megszűnt, a Knorr-Bremse pedig ismert és stabil vállalat volt, amely nagy fejlődés előtt állt. Amikor az itteni menedzsmenttel tárgyaltam, több lehetőség is állt előttem: mehetek a termelésbe vagy az anyaggyártó terület vezetője leszek. Mivel a Zeissnél korábban gyakran morogtam az anyaggyártó területre és a beszerzésre, azt kérdeztem magamtól, miért ne legyek rablóból pandúr? Miért ne próbáljam ki magam ezen a területen is, és mutassam meg, hogyan kell csinálni?

■ **Volt valamilyen gyakorlata a logisztikában?**

Az anyaggyártó területen egyáltalán nem. Érdekes módon ez nem volt kizáró ok az esetemben: a tapasztalatnál többre értékelték a logikus gondolkodást. Sőt, inkább az előnyömről vált, hogy a termelésből jöttem, és korábban a saját bőrömön tapasztaltam, hogy milyen nehézségeket képes okozni a nem megfelelően működő logisztika.

■ **Milyen feladatokkal foglalkozott kezdetben és hogyan birkózott meg velük?**

Eleinte a szállítmányozás, az áruátvétel és raktárgazdálkodás volt a fő felelősségem, a legfontosabb feladat pedig az volt, hogy a növekvő forgalom mellett optimalizálni tudjak a folyamatokat. Annyiban előnyömről vált az előzetes tapasztalat hiánya, hogy tudtam a megszokott sémákon kívül gondolkodni, nem rögzült belém, hogyan is szokták csinálni a dolgokat. Amikor például Spanyolországból telepítettünk át gyártást, nagyobb raktári alapterületre lett volna szükség, de nem kaptunk több helyet. Ezért aztán fölfelé terjeszkedtünk, és kialakítottunk egy liftes, 12 méteres kisalkatrész raktárat. Komoly tanulság volt, hogy nincs lehetetlen, csak tekintsünk túl a megszokott kereteken.

■ **Miért lépett tovább a beszerzés felé?**

Négy év után rájöttem, hogy a lelkem mélyén továbbra is gépész-mérnök és gyártástechnológus vagyok. Ennél a cégnél a beszerzés mögött ott áll a gyártástechnológia, abból tudjuk levezetni, hogy egy-egy alkatrésznek milyennek kell lennie és mennyibe kerülhet. Vonzott az is, hogy beszerzési vezetőként lehetőségem nyílt elmenni számos beszállítóhoz, megismerkedni az ő gyártási eljárásaikkal. Ráadásul ebben a pozícióban sokat kell tárgyalni, kommunikálni, ráadásul idegen nyelven is. Vagyis teljesen más dimenziójú munka.

■ **Mi jellemzi a vállalat beszerzési tevékenységét, mi okozza a legnagyobb nehézséget?**

Vasúti fékrendszereket gyártunk, és a saját termékkörében ez az egyedüli Knorr-Bremse gyár Európában. A termelésünk tipikusan az, amit high-mix, low-volume gyártásnak szoktak nevezni: igen sokféle terméket állítunk elő, viszonylag kis mennyiségben. Ha mondjuk, egy öntvényből éves szinten 10 ezer darabot be tudunk szerezni, azt már komoly szériának tekintjük. A másik nehézség, hogy egy-egy késztermékünkben a kisméretű alátétől a több tízkilós öntvényig vagy forgácsolt elemig nagyon sokféle alkatrész szerepel, ezért nagyon széles szállítói bázissal is kell rendelkezniünk.

■ **Hogyan hat ez a beszállítói kapcsolatokra?**

A kis volumen miatt nem tudunk olyan kiegyenlített részesedést elérni egy-egy beszállítónál, mint mondjuk az autóipar. Van olyan beszállító, amelynél a termelés alig egy százalékát kötjük el, miközben függünk tőle, de olyan is akad, amelyikkel együtt nőttünk,

és most mi adjuk a forgalmának 80-90 százalékát. Nyilvánvaló, hogy egyik sem egészséges. Az első esetben nem vagyunk elég fontosak, a másodikon pedig az jelent kockázatot, hogy a beszállító nem tud rugalmasan reagálni, ha nálunk erőteljesen változik a volumen, legyen szó csökkenésről vagy növekedésről.

Az anyavállalat csak ritkán írja elő, ki legyen a beszállító, és erős a törekvés a helyi beszállítók arányának növelésére. Vannak termékek, ahol törekszünk globális kapcsolatokat kiépíteni, de itt mindig a teljes költséget kell tekinteni, nem csak a beszerzési árat. Lehet, hogy az a beszállító, amelyik ideális a kínai gyárunknak, Európába már nem tud a szükséges áron és rugalmassággal szállítani.

Sokkal többször fordult elő, hogy a műszaki oldalról, a konstrukciós csapattól jöttek igények egyik vagy másik beszállító kiválasztására. Ez olyankor történt meg, amikor egy-egy prototípus készítésénél kipróbáltak valamilyen, a piacról beszerezhető alkatrészt (mondjuk egy csapágyat), és az kielégítette az igényeket. Ilyenkor nem specifikáltak pontosan, hogy miért is felel meg az a csapágy, hanem csak annyit mondtak, ezt és ezt kell megvenni ettől és ettől a cégtől. Ha valamilyen okból beszállítót akartunk váltani, meglehetősen komoly csatákat kellett vívni a műszaki osztállyal. Egy bizonyos bowden esetében több évig tartott, amíg elkészült a specifikáció, és így egy meglehetősen monopolhelyzetben lévő – és úgy is viselkedő – német beszállítót sikerült lecserélni magyarrá.

■ Mit tart a legnagyobb eredményének az eltelt tíz évből?

Először is szeretném hangsúlyozni, hogy ez nem csupán az én eredményem, hanem az egész csapaté, akiktől nagyon sokat tanultam az elmúlt években. A legfontosabb vívmányunk az, hogy a budapesti beszerzési szervezet a klasszikus taktikai vagy tranzakcionális beszerzés felől elmozdult a műszaki beszerzés irányába. Az egész mögött pontosan az változás áll, amit az előbb a bowden kapcsán említettem. Egy beszerzési tétel ne pusztán egy cikkszám, darabszám és ár legyen, hanem értsük meg a benne rejlő műszaki tartalmat is. Miért pont erre az alkatrésze van szükségünk, és miért pont ezzel a specifikációval?

Ehhez nem csak az kell, hogy a beszerző értsen a műszaki kérdésekhez, hanem a műszaki oldalnak, a konstruktőröknek is együtt-

működésre érdemes partnert kell látnia a beszerzésben, akinek érdemes kikérni a véleményét. Mégpedig minél előbb, mert egy termék költségének 50-70 százaléka már a tervezőasztalon eldőlt, utána már rendkívül nehéz ezen változtatni. De ha már a tervezésnél beszélnek a beszerzőkkel, esetleg a potenciális beszállítót is bevonják a megbeszélésbe, könnyebb lesz előre lépni mind költségekben, mind a minőségben.

Vagyis ez alatt a tíz év alatt a beszerzés meghatározó szerepbe került az értékteremtési láncban. Nem csak végrehajtó, hanem stratégiai partner, akinek kikérni a véleményét, és nem is csak az árak kérdésében. Azáltal, hogy a csapat elkezdett beszerzési stratégiát

Egy beszerzési tétel ne pusztán egy cikkszám, darabszám és ár legyen, hanem értsük meg a benne rejlő műszaki tartalmat is.

alkotni, megértették azt is, hogy miért keresünk esetenként másik beszállítót is. Nem mindig azért, mert feltétlenül olcsóbb, hanem hogy ne legyünk kiszolgáltatva.

■ Hogyan működik ez a gyakorlatban?

Volt például egy gumival bevont alátét, amit közel hat euróért szereztünk be. Kicsit belemélyedtünk az alátét késztermékben betöltött funkciójába, és kiderült, hogy a fém, amire a gumit vulkanizálták, erősen túl volt méretezve. Azzal a specifikációval nem is lehetett volna sokkal olcsóbban gyártani, de az adott funkcióhoz egyszerűen nem volt szükség azokra a túrértékekre, amit a tervezőasztalon kitaláltak. Végül is úgy sikerült belőni a funkciónak megfelelő költségszintet, hogy nem alkudtunk meg a funkcionalitás és a minőség szintjében. Az eredmény? A korábbi hat eurós alátétet most 1,2 euróért vesszük, és ugyanolyan jól ellátja a feladatát. De ez csak úgy működik, ha nem ellenségként tekint egymásra a beszerzés és a műszaki terület.

■ Hogyan viszonyul a műszaki beszerzéshez a target cost management stratégia, amelyet most a Knorr-Bremse alkalmaz?

Hasonló alapelvek mentén működik mind a kettő, de a TCM egy sokkal szélesebb körű megközelítés, a vállalat egészét átfogja és a legfelső menedzsmenttől kell, hogy kiinduljon. A TCM megfordítja a hagyományos árazási gondolkodást. Nem abból indul ki, hogy valamennyiért beszerezünk az alkatrészeket, arra rátesszük a saját költségeinket és a hasznunkat, és ebből eljutunk a végső árig. Ehelyett az értéklánc másik végéről indul, és azt a kérdést teszi fel, hogy mennyit ér meg a termék a vevőnek, mennyit hajlandó fizetni érte és mennyi a tulajdonosunk részéről elvárt haszon? Majd ezt szépen visszavezeti a beszerzésre és a tervezésre is.

A beszerzésben ez azt jelenti, hogy nem egyszerűen összehasonlítom a beérkező ajánlatokat és kiválasztom a legkedvezőbbet, hanem elgondolkodom: tényleg hat eurót akarok fizetni azért

Névjegy – Kovács József

- 1994-ben szerez gépészmérnöki diplomát a BME-n
- 1997-ben doktoranduszi szigorlatot tesz a BME Gépgyártástechnológia Tanszékén
- 1998 és 1999 folyamán a Dräxlmaier gyártási részlegének vezetője
- 1999 és 2001 között a Zeiss csoporthoz tartozó CAZE Szemüvegerker-gyártó Kft. főmérnöke, majd megbízott ügyvezetője
- 2001-2005 között a Knorr-Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft. anyaggazdálkodási vezetője
- 2005-től a vállalat beszerzési vezetője
- 2015-ben másoddiplomát szerez a Budapesti Corvinus Egyetem beszerzési menedzser posztgraduális képzésén



az alátétért vagy 15-öt egy csapszegért? Itt lép a színre a műszaki beszerzés, amely a tervezett konstrukcióból kiindulva, egy előzetes költségbecslés alapján meghatározza, hogy ez az alkatrész és az általa ellátott funkció nagyjából négy eurót ér meg. Ha pedig a beszerző úgy ül le tárgyalni a beszállítóval, hogy a mérnökségünk szerint ennek a csapszegnek négy euróba kell kerülnie, elindulhat a közös gondolkodás. Azt mondja például a beszállító, hogy az előírt alapanyag mellett úgy tud lejjebb menni az árral, ha a tűréshatáron kicsit lazítunk. És ha ezek után még mindig hat euróba kerül az alátét egy helyett, annak már értjük az okát, és el is tudjuk fogadni.

Ennek viszont van egy hosszabb távú következménye is. Ha már a kezdetektől a reálisan elvárható céláron szerezünk be az alkatrészeket, el kell gondolkodnunk azon, mennyire életképes az a klasszikus szemlélet, amely szerint a beszerzésnek évente kötelezően meg kell takarítania X százalékot. Amikor már az indulásnál elérem a célköltséget és a beszállító is optimális hatékonysággal dolgozik, hamar eljutunk oda, hogy már nincs mit faragni az áron. Ilyenkor el kell fogadni, hogy ez a reális költség, és ezzel kell a továbbiakban élnünk.

■ **Hogyan lehet viszont ezek után mérni a beszerzés eredményességét?**

Mi még nagyon az elején járunk ennek a folyamatnak, akármilyen szép eredményeket értünk is el eddig. Egy vállalatban belül az egyes

részlegek gyakran ellentétes motivációk alapján dolgoznak: a beszerzés szeretne nagyobb tételben vásárolni, mert úgy alacsonyabb az ár, a készletgazdálkodás viszont nem akarja szükségtelenül növelni a készleteket. A rivalizálás sokszor kioltja az eredményeket. Mi most abban a fázisban vagyunk, hogy magasabb szintre kell emelnünk a részlegek közötti együttműködést. Meg kell tanulnunk kitekinteni a saját célrendszerünk bátyái mögül, megérteni a többiek céljait, hogy ezzel a teljes vállalat javára tegyünk – például növeljük a budapesti telephely versenyképességét a kínai üzemmel szemben. A beszerzés eredményességét sem önmagában kell vizsgálni, hanem abban, miként járul hozzá a vállalati stratégiai célok eléréséhez.

■ **Immár tíz éve tölti be a beszerzési vezető posztját a vállalatnál. Nem gondolkodott még azon, hogy tovább kellene állnia?**

Valóban sokan mondják a szakmában, hogy öt év után már érdemes cserélni, akár iparágat is. De én azt mondom, hogy mindaddig, amíg az ember az aktuális munkahelyén és munkájában talál kihívást, és persze amíg elégedettek a munkájával, addig érdemes csinálni. Márpedig a TCM és a területek együttműködése kapcsán én még bőven látok feladatokat, kihívásokat magam előtt. Az elmúlt közel másfél évtizedben nagyon sokat tanultam, de még nagyon sokat szeretnék is tanulni.

Schopp Attila