

Kiss Péter,
dr. Chikán Attila,
Kovács László és
Kemendy Nándor



Értékteremő tevékenység lehet a beszerzés – ennek gyakorlati bizonyítását tekinti egyik fő feladatának Kovács László, az ELMŰ beszerzési igazgatója. Az MLBKT 2012-es év beszerzési menedzser díjának birtokosa már azon dolgozik, hogy a beszerzést is a fenntartható fejlődés szolgálatába állítsa.

Stratégiai szerepkörben

Néhány éve már készítettem Interjú t önnel a Logisztikai Híradó számára. Akkor azt mondta, hogy négy-öt évente szeret új területre igazolni – ehhez képest lassan tíz éve felel az ELMŰ beszerzéséért. Miért maradt el a „szakásos” váltás?

Talán azért, mert ugyanabban a munkakörben is folyamatosan új feladatokat és kihívásokat találok. Óriási fejlődésen ment át a beszerzési szak-

ma az elmúlt tíz évben, és rendkívüli mértékben megnőtt a fontossága. Korábban mindenütt kiszolgáló szerepet töltött be, míg manapság már egyre több helyen stratégiai területként tekintenek rá. Ennek során számtalan új technológiát, technikát kellett alkalmazni, át kellett formálni a szakmai területek és a beszerzők gondolkodásmódját – de még mindig van hová előrelépni.

za a vállalat profitjához. A beszerzési költségek csökkentése hatékonyabban javítja a profitot, mint az értékesítés növelése: ha valamit olcsóbban vásárol meg, akkor azt a pénzt nem kell kiadnom, tehát teljes egészében bennmarad a kasszában.

Van negyedik fázis is, lehet tovább fokozni a beszerzés hatékonyságát?

Mindenképpen. Ahogy egyre jobban belemélyedünk a szakma szépségeibe, egyre újabb és újabb lehetőségek tárulnak fel előttünk. Nem csak a beszerzési árak csökkentése mutatja a fejlődést: a folyamatok optimalizálása, a hatékonyság javítása mind előrébb visz. Az ELMŰ-nél már megvalósítottuk a kiterjesztett stratégiai beszerzést, és most van folyamatban a fenntartható beszerzés kialakítása. Talán nem köztudomású, de egy cég beszerzési gyakorlata nagyon jó tükröt tart az adott vállalat fenntarthatósággal kapcsolatos elvei elé. Mi például már figyelembe vesszük, hogy egy-egy beszerzésünk milyen hatást gyakorol a környezetre.

Hadd mondjak erre egy példát. Az ELMŰ által szolgáltatott elektromos áram esetében az erőmű és a fogyasztó között 8–10 százalék a hálózati veszteség. Ha egy-egy beszerzés eredményeképpen csökkenteni tudjuk ezt a hálózati veszteséget, akkor nem csak pénzt takarítunk meg, hanem csökkentjük a környezet széndioxid terhelését és javítjuk működésünk fenntarthatóságát.

Sokan azért tartanak a környezetbarát megoldásoktól, termékektől, mert azok általában drágábbak, mint a hagyományosak. Nem csökkenti ez a zöld közbeszerzés népszerűségét?

A fenntartható vagy zöld közbeszerzés nem egyszerűen arról szól, hogy környezetkímélő termékeket és szolgáltatásokat vásárolunk. Sokkal fontosabb, hogy gondoljuk át és fogalmazzuk újra folyamatainkat és igényeinket. És ha ezután csak azt és akkor vesszük meg, amire és amikor szükségünk van rá, még akkor is olcsóbban jöhetünk ki, ha az egységár drágább.

Hadd mondjak erre egy példát. Némelyek számára az a zöld gondolkodás, hogy a fénymásolóban és a nyomtatóban újrhasználított papírt használnak. De ettől a cég még ugyanannyi papírt fog termelni, és ilyenkor a „zöld” tényleg drágább lehet. De ha újragondoljuk az igényeinket és átalakítjuk a folyamatainkat, más lesz a képlet. Ha a gazdaságtalan kis, helyi nyomtatókat és fénymásolókat kicseréljük néhány nagy, olcsóbban működtethető berendezésre, majd dolgozókra lebontva mérni kezdjük a használatot, nagyságrendekkel csökkenthetjük a papírfelhasználást. Ilyen esetben már megengedhetjük magunknak azt a „luxust”, hogy a drágább, környezetbarát papírt vegyük, mert összességében még így is olcsóbban jövünk ki. Ehhez persze változtatni kell tudni a gondolkodásmódon, a szakásokon.

Milyen feltételek szükségesek ahhoz a vállalatban belül, hogy a beszerzés bejárassa a fent felrajzolt fejlődési utat?

Kell hozzá egy innovatív beszerzési csapat, de szükség van nyitottságra és eredményorientáltságra mind az igénylő üzleti területek, mind pedig a vállalatvezetés részéről. A látszólagos, felszínes érdeklentékek ellenére minden szereplő ugyanazt akarja: minél több költséget megtakarítani a beszerzések során. Ezekre pedig nagyon jó mutatószámok vannak. Nálunk például minden egyes, a beszerzési terület működésére, fejlesztésére fordított forintra hat forint beszerzési megtakarítás vagy eredmény jut. Ilyen mutatókkal pedig a vállalatvezetést is meg lehet győzni, hogy támogassa a beszerzés elképzeléseit.

Természetesen szükség van egyes belső folyamatok átalakítására és az informatika fejlesztésére is, de ezek is meghozzák az eredményeket. Ha például papírmintessé tesszük a beszerzési folyamatot, és nem kell mindent öt példányban kinyomtatni, akkor megint csak olcsóbbá és környezetbarátabbá tettük a beszerzést.

Az ELMŰ nagyon szép eredményeket tud felmutatni, de hova ju-

Életút

- 1986-ban szerez villamos üzem mérnöki diplomát a Kandó Kálmán Villamosipari Műszaki Főiskolán
- A Budapesti Elektromos Műveknél kezd dolgozni műszaki elektrikusként
- Dolgozott a nagy-, közepes és kisméretű hálózatok irányításán
- 1991-ben diplomázik a BME Villamosmérnöki Karán
- 1993-ban a szentendrei kirendeltség vezetője lesz, ahol a műszaki mellett már a gazdasági irányítás is feladata lett
- 1997-ben közgazdasági szakoklevelet szerez a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen
- 1998-ban a kisméretű értékesítési osztály vezetője lesz
- 2001-ben kerül a nagyfogyasztói értékesítési osztályra
- 2003-tól az ELMŰ beszerzési igazgatója
- A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Közbeszerzési Munkabizottságának vezetője, a Joint Venture Szövetség Közbeszerzési és Beszerzési Bizottságának elnöke

tott el általában a magyar beszerzési szakma?

Mindenki felismerte, hogy merre kell menni, és el is indult azon az úton. De nem szabad megfeledkezni arról, hogy a folyót nem lehet tolni. A beszerzés csak olyan módon és olyan sebességgel fejlődhet egy vállalatban belül, ahogyan és amilyen gyorsan a teljes szervezet és az igénylő szakterületek is változnak.

Mennyire könnyítette meg a válság a beszerzők dolgát? Azt lehetné az ember, hogy ilyen időszakban a vevő a király, és a szállítók a kezüket-lábukat törve próbálják kielégíteni a potenciális vásárlók igényeit.

Ez csalóka elképzelés. A válság hatására minden kereskedő és gyártó optimalizálta a raktárkészletét, kiárlta a felesleget, és onnantól kezdve csak azt gyártja, amire biztos megrendelése van. Ezért a beszerzőnek is nehezebb lett a dolga: sokkal inkább előre kell tervezni, és jobban oda kell

Hogyan zajlik le az átalakulás a kiszolgálóból a stratégiai szerepkörbe?

A beszerzési szervezetek hagyományosan még csak arra törekednek, hogy a beszerzés tárgyát képező anyag és szolgáltatás a megfelelő időben, a megfelelő minőségben és a megfelelő áron rendelkezésre álljon. Ilyenkor a beszerzési folyamatokat kívülről vezérik, mert mások által előírt paramétereknek kell megfelelni.

A következő fejlődési fázisban már belső vezérlés alapján működik a beszerzés. Van idő a megfelelő piacutatásra, csoportosítjuk az egyes beszerzéseinket (ismétlődő beszerzések, egyedi igények, nagy projektek), keretszerződéseket kötünk, és így tovább. Ennek köszönhetően már tervezni is tudjuk a beszerzési folyamatokat.

A harmadik fázisban már igazi stratégiai, értékteremtő folyamat a beszerzés. Mért tudjuk a megtakarításokat, vagyis hogy az előző évhez képest mennyivel kedvezőbb árú anyagot vagy szolgáltatást tudunk beszerezni, és ez mennyivel járul hoz-

figyelni a szállítói kapcsolatokra. Az ad hoc igényeket jóval nehezebb lett kielégíteni, ami megint csak erősíti a stratégiai tervezés iránti igényt.

Az ELMŰ és ön is nagyon aktív a közbeszerzési területen. Ott is lejátszódott az a fejlődés, ami az egyéb területekre jellemző?

A közbeszerzésbe sokkal lassabban szivárognak át a versenypiaci beszerzés racionális elképzelései; ott még túlságosan is a jogi aspektusok dominálnak. De nem reménytelen az átalakítás; az ELMŰ-nél például nincs különbség a szokványos beszerzési és a közbeszerzési folyamatok között, és ez jellemző a többi közüzemi szolgáltatóra is. A következő időszak egyik feladata éppen az lesz, hogy a közüzemi-közszolgáltatói szektorban felgyült tapasztalatokat átadjuk az államigazgatási-önkormányzati szektor képviselőinek is. A keretek már adottak: az uniós és a magyar jogszabályok is támogatják például a zöld közbeszerzést. Megmozdult valami, és biztos vagyok benne, hogy a következő három-négy évben a versenypiacra jellemző módszertanok

integrálódni fognak a "normál" közbeszerzésekbe is.

Az elmúlt évekből milyen eredményekre, elismerésekre a legbüszkébb?

Nagy öröm számunkra, hogy tevékenységünk nemzetközi összehasonlításban is megállja a helyét. Amikor 2011-ben anyavállalatunk, az RWE értékelt a beszerzési csapatokat, mi a 18 mutatószám egyharmadában az első helyre kerültünk. Fontos például a már említett egy forint költségre jutó hat forint megtakarítás, illetve az a mutató, ami jól mutatja a költséghatékonyságunkat, nevezetesen, hogy a teljes beszerzési volumenre jutó költségünk csak fél százalékvolt.

Milyen konkrét feladatokkal vágnéki a 2013-as évnék?

Az ELMŰ-nél most a zöld közbeszerzés megvalósítása a legnagyobb feladat. Teljes mértékben elektronizáljuk, vagyis papírmentessé tesszük a beszerzési folyamatainkat. Emellett lean közbeszerzési módszertant dolgozunk ki, amelytől további hatékonyságjavulást várunk. Egy biztos: nem fogunk a babérjainkon ülni. ■