



AZ ÉV BESZERZÉSI MENEDZSERE

„A MUNKÁT NEM LEHET MEGÚSZNI”

Egy beruházás költségeit igazán az előkészítés során lehet leszorítani – vallja Szócs Gábor, a Bonafarm Zrt. műszaki beszerzési és támogatási igazgatója. Ennek megfelelően a beszerzési eljárások során műszaki csapatával a legapróbb részletekig ellenőrzik az ajánlatokat és módosításokat kérnek, ha kell. A módszertan az elmúlt időszakban óriási megtakarításokat hozott a vállalatnak, a szakembernek az Év Beszerzési Menedzsere díjat, mindeközben pedig a kivitelezők is jól jártak.

■ Gépészmérnöknek tanult, most mégis az „Év Beszerzési Menedzser” lett. Mikor és hogyan vett ilyen kanyart a karrierje?

Tulajdonképpen rögtön az elején. A MOL egyik olajipari beruházásokat kivitelező cégénél kezdtem a karrieremet, ahol a beruházások előkészítésében vettem részt. Beszereztem az első körös ajánlatokat, költségvetéseket rögzítettem és ellenőriztem. A későbbiekben is bárhol dolgoztam, igazából a műszaki előkészítés, projektmenedzsment volt a feladatomban. A pályám különféle állomásain megismerkedhettem az épületgépészettel és a létesítményüzemeltetéssel is.

Aztán egy barátommal közösen vezettem a saját mérnöki irodánkat is, de ennél nagyobb szabású feladatokra vágytam. Amikor a Bonafarm meghirdette a beruházási beszerző állást, jelentkeztem, és megkaptam a munkát. Most már hét éve dolgozom a cégnél, jelenleg műszaki beszerzési és támogatási igazgatóként.

■ Jól látom, hogy a műszaki területekhez közeli, de igazából nem mérnöki, hanem inkább közgazdász munkát végzett?

Alapvetően igen. Mindig azt mondom, hogy igazán nem vagyok jó a műszaki területek egyikén sem, de a korábbi munkáimból adódóan az összes szakipart jól megismerem, átlátom, nem tudnak megvezetni sem a gépész, sem a villamossági, sem az építész területen. Korábban mindig a szállítói oldalon dolgoztam, ahol alaposan kiismerttem a piacokat, a beszerzési forrásokat és az árképzés mikéntjeit. Most, hogy én képviselem az ügyfelet, mindez a tudást a vállalat javára tudom fordítani.

■ Ismeri az összes trükköt, stiklit, amivel esetleg a kivitelezők, szállítók próbálkoznak?

Igen, de talán nem is ez a lényeg. Nem csak azt tudom, hogy hol nyomhat vastagabban a kivitelező ceruzája, hanem azokat a problémahalmazokat is ismerem, amelyekkel a beruházások során szembesülhetnek ők is és rajtuk keresztül mi is. A mi oldalunkról a legnagyobb hiba az lehet, ha nem tudjuk pontosan megfogalmazni az igényeinket, és ez pedig hozzájárulhat a szállító legnagyobb hibájához, vagyis, hogy elnagyolja az ajánlatát, nem akar vagy nem tud elegen-

dő energiát fordítani annak kidolgozására. A projektben így számos kockázat marad, és ezek azok a kockázatok, amelyek igazán megdrágítják a beruházásokat.

Az én csapatomban legfontosabb feladata ezért az, hogy megértsük, melyik projektnek melyik a legnagyobb kockázati tényezője, és annak megfelelően vizsgáljuk felül a terveket. Azt is látni kell, hogy kizárólag az én érdekem mint megrendelőnek, hogy tudjam, mit akarok építeni. Ha csak hozzávetőleges elképzeléseim vannak, és nem állok elő pontos követelményekkel, akkor annak soha nem lesz jó a végeredménye. Én azt vallom, mondhatni, az a mottóm, hogy egy beruházás során az előkészítés az igazi megtakarítás.

■ Milyen beruházásokat intéz a Bonafarmnál?

A legkülönbözőbb építményeket építjük, illetve újítjuk fel a cégcsoport tagvállalatai részére. Takarmánykeverő üzem, sertéstelep, takarmánysiló, szárítóüzem, raktár, joghurtüzem, porítóüzem, minden van.

Pont ez a változatosság az, ami miatt senki nem akar elmenni innen, ha egyszer belekóstolt a csapatunk műszaki repertoárjába. Itt olyan dolgozni, mintha az ember folyamatosan a »Hogyan készül?« sorozatot nézné.

Persze nem mindig mi vesszük végig a teljes projektet, bár az is előfordul. Van, hogy csak előkészítési feladatokat kell elvé-

geznünk, máskor a projektmenedzsmentet vesszük és van, amikor csak a beszerzést látjuk el. Az összes beruházást egy éves CAPEX-tervben szedjük össze, ezekben a 2 milliós forintos kisebb felújításoktól a 40 milliárdos szalámiüzem-építésig minden van. Az éves terv nagyságrendileg 700-800 projektet tartalmaz.

■ Miért volt szükség a beruházási beszerzési terület és a hozzá kapcsolódó folyamatok átalakítására?

A Bonafarm Csoport – ami egyébként Magyarország meghatározó élelmiszeripari vállalatcsoportja, olyan márkákkal, mint például a PICK vagy a Mizo – 2014-ben indította el a központi beszerzését, és jól látszott, hogy az a beszerzési metodika, amellyel mondjuk, a nyomtatópapírt be lehet szerezni, nem igazán jó módszertan egy beruházás kezelésére.

Előbbi közgazdászok csinálják, én viszont határozottan azt vallom, hogy a műszaki beszerzést olyan végezze, aki a közgazdász ismeretek mellett rendelkezik műszaki ismeretekkel is. Kell, hogy értsünk ahhoz, amit vásárolni akarunk. 2016-ban jöttem a Bonafarmhoz, én voltam az első műszaki ember a beszerzési csapatban, ezért kezdtem a beruházásokon dolgozni, és rá tudtam mutatni az ajánlatokban, hogy mivel lesz probléma.

Az alapos előkészítés tízmilliókat ér

Nem a levegőbe beszél Szócs Gábor, amikor azt mondja, hogy egy beruházásnál az előkészítés során lehet a legtöbbet spórolni. Egyik példája egy baromfitelep villamos rendszerének kiépítése. Ezt a kivitelező vagy annak alvállalkozója egy séma alapján megtervezte, és a legtöbb ügyfél el is fogadná tőlük, hiszen ők a szakemberek. „Nálunk viszont a szakági mérnökünk átnézi a tervet, újraszámolja a kábelelést, az elrendezést, optimalizálja a vezeték hosszakat, kiszámolja, hogy réz- vagy alumíniumvezetéket érdemes-e használni. Megversenyeztetjük a kábelbeszállítókat, hogy kik és mire adják a legjobb ajánlatot. Utána az elosztószekrény általunk kitalált tervét elküldjük a nagy gyártóknak, hogy ők hogyan csinálnák. Nekik is lehetnek jó ötleteik, amelyeket beépítünk a tervekbe. Vagyis már a tervezés folyamatába beviszem a beszerzési eljárást. Ez azért nagyon fontos, mert rajtam kívül senkinek nem érdeke, hogy a beruházásom a legjobb műszaki tartalommal valósuljon meg” – fejti ki a módszer lényegét a szakember.

Az ajánlatok ellenőrzése máshol is óriási megtakarítással jár. „Az egyik sertéstelep építésénél kiment a beszerzői csapatunk egyik, a földméréshez értő tagja. Egy napig mért, aztán utána számolt a földmunkákra adott eredeti ajánlatnak, és egyből kiderült, hogy vagy 100 millió forinttal olcsóbban meg lehet oldani. Nem szándékosan árazott túl a kivitelező, egyszerűen csak egy becslést adott meg. De erre mondom, hogy rajtam kívül senkinek nem érdeke a műszaki tartalom pontosítása” – zárta gondolatait Szócs Gábor.



Később azt a feladatot kaptam, hogy csoportszinten készítsék egy szabályozást a beruházási beszerzések lebonyolítására. Korábban a tagvállalatok maguk intézték ezt a feladatot, és ha például a Bonafarm-Bábolna Takarmány Kft.-nél sikeresen megoldottak valamit, az a tudás nem került át a Pick Szeged Zrt.-hez. A szinergiák kiaknázásához viszont egyben kellett látni az egész beruházástömeget, szükség volt egy egységes beruházási tervre, ami el is készült.

Az első két évem nagyjából azzal telt, hogy kialakítsam azokat a folyamatokat, amelyek megfelelnek minden tulajdonosi elvárásnak és szabályozásnak, és az én személyem nélkül is fenntarthatóak. A beruházások egységes kezelése közben már le-

hetővé tette azt is, hogy bizonyos elemeket egyszerűsítsünk, sablonok mentén rendezzünk el. Például egy szimpla raktárépület felhúzásánál ne kelljen már újra feltalálni a meleg vizet. Ezek után kerülhetett sor a beszerzési folyamatok átgondolására, átalakítására.

■ Hogyan működik az a módszer, amelynek kidolgozásáért elnyerte a díjat?

Talán a legfontosabb eleme, hogy ténylegesen az utolsó lemezig és csavarig összehasonlíjuk az ajánlatok árait. Addig megyünk és finomítjuk az ajánlatokat, amíg biztosak nem vagyunk abban, hogy 100 százaléig ugyanarról beszélünk.

Előfordul, hogy egész fejezeteket veszek ki. Elmondom a kivitelezőnek, hogy az ár-írd építész oldalon egész jók, a villamosság is rendben van, de a légtechnika rettentően túl van árazva. Kérlek, beszélj a beszállítóddal, hogy tud-e erre valamit reagálni. Általában a fővállalkozó is örül ennek, mert lehet, hogy emiatt öt másik munkát is elbukna. (A gyakorlati megvalósítás példáit lásd a *keretes írásunkban*.)

Természetesen sok időbe telik, amíg ilyen részletesen végigmegyünk minden egyes ajánlaton, de ez minden esetben megtérül. A végére ugyanis én mint megrendelő, biztos lehetek abban, hogy mindenkitől ugyanazt a műszaki tartalmat fogom kapni, ők pedig biztosak lehetnek abban, hogy alaposan megnéztem az ajánlatukat, időt szántam rá, kielemeztem. Amikor pedig mindenkiel mindent átbeszéltünk, jöhet az elektronikus aukció.

■ Hogyan reagáltak a változásra a kivitelezők, az üzleti partnerek?

Az elején egy kicsit félttem attól, hogy nem fogják jó néven venni, de szerencsére profikkal dolgozunk, és a legjobb módon reagáltak. Érezték, hogy segítséget kapnak tőlünk. Hiszen, ha valamit elfelejtett beárzni, vagy rossz árszintre lőtte be, arra én negatív és pozitív eltérés esetén is adok visszajelzést. Még egy nagy, tapasztalt generálkivitelező sem lehet biztos abban, hogy az alvállalkozói megfelelő körültekintéssel adták-e meg neki az ajánlatot, hiszen tu-



A Bonafarm Mezőgazdaság egyik sertéstelepe

catjával ontják magukból ezeket, ami a későbbiekben a fővállalkozónak is problémát okozhat.

A mi módszerünkkel ezt a kockázatot kivesszük a folyamatból. Tiszta és transzparens az árazás, minimálisak a kockázatok mind a két fél számára. Mivel a műszaki tartalmat már letisztáztuk, nincs lehetőség az egyes tételek cseréjére, hogy azon próbáljon meg nyereszkedni a kivitelező. Az átalányáras szerződés miatt csak egy módon tudja növelni a nyereségét: ha határidő előtt teljesít. Vagyis a kivitelezőnek alapvető érdeke, hogy ne csússzon el a munka, ami nekem, mint megrendelőnek tiszta nyereség.

Ez a hozzáállás persze a kivitelezőtől is új szemléletmódot igényel. Ha valaki beleteszi a munkába az idejét és energiáját, az meg tudja érteni, hogy mit, miért csinálunk, és képes lesz elfogadni a gondolkodásmódunkat. Ha erre nem hajlandó, akkor nekünk sem kötelező vele együtt dolgozni.

De a többség igazán pozitív. Nagyon jó kivitelező partnereink lettek az elmúlt években, akikkel kiválóan együtt lehet működni. Közös ötletelünk, közös igyekecsünk megtalálni a mindkettőnk számára előnyös megoldásokat, támogatjuk a másikat. Ennek része az is, hogy szólok, amikor valamit alulárazott, mivel nem akarom megfosztani attól a pénztől, hiszen partnerek vagyunk.

■ Milyen előnyöket jelent a Bonafarm Csoport egésze számára a beruházási beszerzések új módszertana?

Milliárdos nagyságrendű megtakarítást tudtunk elérni az egyes beruházásoknál, de pontos számokat a saját érdekünkben nem mondanék. Ez persze nem plusz bevétel, hanem olyan pénz, amit nem fizetünk ki. Inkább azt szoktam mondani legnagyobb előnynek, hogy határidőre elkészülnek a beruházásaink, és ez egy sokkal jobban mérhető tényező. Amióta alkalmazzuk a módszertant, az 5 százalékot sem haladja meg a pótmunka és a többletköltség, ami egy igen jó értéknek számít ebben a szegmensben, és korábban nálunk is jóval magasabb volt ez az arány. Arról nem is beszélve, hogy jobb lett a munkák minősége, emelkedett a beruházások színvonala.

Közvetett előny, hogy szorosabb együttműködést tudunk kialakítani a gyártókkal, ami a jelenlegi, alapanyag-hiányos időkben



A Sole-Mizo Zrt. csornai porítója

rendkívül fontos tényező tud lenni, még ha sokuk számára szokatlan is, hogy nem egy generálkivitelező, hanem annak az ügyfele veszi fel velük a kapcsolatot, miközben a végén nem is ő fog vásárolni, hanem a fővállalkozó.

Volt még egy célom a beszerzések egyszerűsítésével. Azt szerettem volna, és jó úton haladunk felé, hogy a Bonafarm Csoport és annak összes tagvállalata a beruházások terén is a minőség, a megbízhatóság színvonalára legyen, és értékes brandet képviseljen a piacon ebből a szempontból is. Ha egy vállalkozó, kivitelező azt látja, hogy a Bonafarm írta ki a tendert, akkor az legyen az első gondolata, hogy ezen a pályázaton nyugodtan indulhatunk, mert jó minőségű, átgondolt tervet kell megvalósítanunk, és a végén abban is biztosak lehetünk, hogy megkapjuk a pénzünket. Kemény, de korrekt: jellemezze ez a Bonafarm beruházási részlegét.

■ Mi a siker titka, miért tud ez a módszertan hatékonyan működni?

Egyszerűen azért, mert máshogy nem lehet jól csinálni. Mindenki meg akarja úszni egy kicsit a munkát. De nem szabad megúszni, bele kell állnia minden félnek. Ha a megrendelőt nem érdekli a dolog, akkor a tervező is elnagyolja a terveket, és csak a minimálisan szükséges erőfeszítést teszi bele. Ha pedig a kivitelező is tessék-lássék áraz, akkor csak a minőség rovására tudja biztosítani

a saját profitját. Ha én, mint megrendelő, nem megyek végig a terveken, nem nézem meg, hogy milyen lehetőségeim vannak, nem kontrollálom a folyamatot, akkor ez valahol ki fog bukni a projekt során. Ez a lakossági házépítések esetében szinte mindig szépen megmutatkozik, mind ebbe bukik bele lényegében.

Másrésről van még egy nagyon fontos tényező, ami nélkül lehet bármilyen jó a módszertan, az nem fog működni: ez pedig a csapat. Szerencsés vagyok, mert egy olyan társaságot tudtam összerakni, amelyben minden egyes kollégám egy masszív részt jelent a maga területén, felkészültek, tapasztaltak, és így egy erős egészet alkotunk együtt. Jól össze tudunk dolgozni, építeni tudunk egymásra, ami kulcstényezője a sikeres, eredményes működésünknek. Ezúton is köszönöm a munkájukat!

■ A szabadidejét mivel tölti szívesen?

Leginkább a feleségemmel és a két fiammal. A kisebbik 8, a nagyobbik 12 éves, és már sokat csavargunk motorral – persze mindig csak az egyiküket viszem. A nagyobbik fiú horgászni is imád, de igazából mindent szeretünk a családdal, ami a természethez kötődik. Ha van egy kis időnk, szinte mindig a szabadban vagyunk. Szegediek vagyunk, így az Alföldről elsősorban a hegyekbe vágyunk, de a vizeket is szeretjük.

Schopp Attila