Kanda Gábor,
a Knorr-Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft.
beszerzési és üzemeltetési vezetője

A JÖVŐ MEGOLDÁSA MÁR MŰKÖDIK A GYAKORLATBAN

„AZ AUTOMATIZÁLÁSRA ÉS A SZAKEMBEREK TUDÁSÁRA EGYÜTT VAN SZÜKSÉGÜNK”

Az Év Beszerzési Menedzsere 2022-Díjat a szakmai zsűri olyan szakembernek szavazta meg, aki folyamatosan finomhangolódó beszerzés-fejlesztési programmal biztosítja a vállalat alapanyag-ellátását. Emellett olyan intézkedéseket vezetett be, amellyel a Knorr-Bremsén belül a leghatékonyabb beszerzési folyamatot állították össze, és ez mintaként szolgál a többi telephelyen is. Ennek kulcsa, hogy az automatizálás mellett a szakembereknek több idejük jut stratégiákban gondolkodni és tervezni, az ügyfelekkel foglalkozni. *Kanda Gáborral*, a Knorr-Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft. beszerzési és üzemeltetési vezetőjével a megújítási programokról beszélgettünk.

A Knorr-Bremse Budapest több mint 25 éve stabilan működik Budapesten. Miért döntött a beszerzési folyamatok megújítása mellett egy olyan rendszerben, amivel nem látszott túl sok probléma?

Amikor 2017-ben átvettem a beszerzést (ld. keretben. *A szerk.*), az akkori szervezet nem volt sem rosszabb, sem jobb a jelenleginél, az akkori piaci igényeknek megfelelően állt fel. Méretéből és a kihívások számából fakadóan azonban megérett egy központosításra, így azt a feladatot kaptam, hogy a beszerzési funkciókat fogjam össze a budapesti telephelyen, ehhez megvolt a támogatottságom a müncheni központi beszerzésnél. A strukturált fejlesztési programok mind a munkatársakat, mind a folyamatokat érintették, tehát nemcsak automatizáltunk, hanem folyamatokat fejlesztettünk.

Hogyan látott munkához?

Elsőként négy különböző termékcsoport (fékmechanikai rendszerek, légellátó rendszerek, fékvezérlők, öntvények) beszerzési folyamatait fogtam össze Budapesten egy direktanyag-beszerzési csapatba, hogy azonos stratégia mentén tudjunk dolgozni. Ezzel párhuzamosan tovább működött az indirekt beszerzési csoport, amely a gyártáshoz szükséges, nem beépülő anyagok beszerzéséért, illetve az üzemeltetéssel, szolgáltatásokkal kapcsolatos stratégiákért és szerződésekért felel. Emellett létrehoztam egy kisebb csapatot, amelynek feladata a folyamatok fejlesztése volt. A kialakított hibrid szervezeti struktúránkban bár minden beszerzési csoport elsősorban a direktanyag-beszerzési szervezethez tartozik, minden termelési egység számára kijelölt csoport biztosítja az anyagok rendelkezésre állását. Így az információáramlás az egyes termelőterületeken belül optimális, és ezzel a piacon tapasztalható dinamikus változások kezelhetőek. Szerencsére a kollégák hamar elköteleződtek a változások szükségessége mellett. Aztán jött a neheze.

Milyen nehézségekbe ütköztek?

Azt láttuk, hogy a csapat optimálisan működik: mindenkinek van elegendő feladata, az operatív teendőkön túl vannak többletprojektjeik, ám ezzel együtt nincs idő arra, hogy stratégián gondolkodjanak akár csak heti 2–3 órát és olyan fejlesztési ötletekkel foglalkozzanak, amelyek a jövőben segítenék a munkájukat. A szakemberek ilyenfajta gondolkodása, az erre való ösztönzés, a kreativitásuk kibontakoztatása és az ő támogatásuk viszont a Knorr-Bremse Budapesten belül egy nagyon fontos érték. Az egyik célom ezért az volt, hogy ezt a lehetőséget megadjam nekik, erre pedig az egyik eszköz a folyamatok automatizálása volt. A kommunikációban azonban nagy hangsúlyt kellett fektetni arra, hogy nem a létszámcsökkentés, hanem a stratégiai gondolkodás biztosítása és elősegítése a cél. Már az első eredményeken látszott, hogy pozitív irányban indultunk el, az emberek pedig látták, hogy kollégáik nem tűntek el a szervezetből. A folyamatok ma is jól működnek, senki nem tart attól, hogy a károkra lenne, amikor egy újabb őrült ötlettel jövök, hogy mit lehetne automatizálni. Azt keresik, hogy hogyan lehet megvalósítani, és nem azt, hogy hogyan bújjanak ki alóla. Az efféle támogató közeg ösztönzi a folyamatos fejlődést, ugyanakkor több szervezetben láttam, hogy a szemléletváltás rendszerint nem megy ilyen könnyen.

Így utólag visszatekintve ez a cél megvalósult?

Véleményem szerint igen, és a müncheni beszerzési központunk is elismerően nyilatkozik ezekről. Minden évben 14–15 kulcsmutató (többek között automatizáltsági fok, szállítási pontosság, megtakarítás, utólagos rendelésmódosítások száma) szerint értékelve rangsorolják a telephelyeket. A cégcsoporton belül, a Knorr-Bremse vasúti divíziójában három egymást követő évben (2020-ban, 2021-ben és 2022-ben) is kiérdemelte a csapatom *Az év beszerzési szervezete* címet. Figyelembe véve, hogy az európai gyárak sorában a budapesti bázis rendelkezik messze a legnagyobb volumennel és komplexitással, ez az eredmény igen figyelemreméltó. Számomra ez mutatja azt, hogy jó úton haladunk, mert a szervezetünk képes hatékonyan dolgozni. Mindez azonban nem működik az emberek fejlesztési tevékenységei nélkül, amelyekre az új rendszereink alkalmazásával immár elegendő idejük van.

– Hogyan folytatódott a fejlesztőmunka?

A globális ellátási láncon belül a kisebb szériában gyártóknál már a járvány előtt, 2019-ben is volt egy válság, Ez érintette például a mi vasúti üzletágunkat is, ahol a darabszámaink az autóiparhoz képest a nullával egyenlők: 100–1000-ig, legfeljebb 10 ezerig terjednek, de ez nagyon ritka. Ennek megfelelően akkoriban küzdenünk kellett a kapacitásokért, és az addig elért eredményeinknek köszönhetően már akkor tudtuk biztosítani a leállásmentes termelést, és zavartalan ellátási láncokat üzemeltettünk. A járvány kitörése a szervezetünk és a folyamataink megmérettetését jelentette, amely teszten végül átmentünk: mindig elegendő anyag állt rendelkezésünkre, a gyártásunk folyamatos volt.

A Knorr-Bremsénél a cikkszámra vetített beszerzési volumen 20 százaléka legalább két helyről származik, aktív forrással, emellett a termékcsaládszintű lefedettség eléri a 25 százalékot. Miben áll az alkalmazott diverzifikált, több beszállítós modell jelentősége?

A projektüzletági környezetben, kis volumenek mellett nem magától értetődő, hogy egy adott cikkszámra alternatív beszállítói legyenek egy cégnek. Hiszen ha több beszállítót tartunk fenn egy adott cikkszámra, tételre vagy akár termékcsaládra, az egyrészt többszörös szerszámberuházást igényel, másrészt pedig az eredetileg is alacsony mennyiség tovább aprózódik. Ezek pedig megmutatkoznak a termékek darabköltségében és a beruházási keretszámokban. A korábbi évek stabil ellátási láncai mellett nem igazán volt arra szükség, hogy több beszállítónk is legyen egy cikkszámra, viszont 2017-ben, amikor átvettem a beszerzést, már látszott, hogy problémákba fogunk ütközni. Így már akkor kifejezetten jó döntésnek bizonyult, hogy földrajzilag is szerteágazó beszállítói láncokat építsünk: a legkritikusabb termékeink (öntvények) esetében mindig van egy európai vállalat, így nincs 100 százalékos kitettségünk egyetlen ázsiai partner irányába sem. A biztonságos anyagellátás érdekében ezt következetesen betartatom, habár velük az árszint kedvezőbb lenne.

Hogyan formálta át a napi munkát a digitalizált döntéstámogató és folyamatelemző rendszerek alkalmazása?

– A *QlikSense* például nagyon sokat segít a kommunikációban akár a központtal, akár a helyi menedzsmenttel, hiszen nemcsak egy számot mutat, hanem mindig ugyanabban a jól látható formátumban küldi a naprakész adatot. A *TopDesk* szoftver egy SAP-től független ticketing rendszer, amit széleskörűen használunk a budapesti telephelyen: a Covid-teszt- és képzésigénylésről, az autó- és kantinfoglalásokon át, a kiutazásokig és költséghely-zárolásokig mindent be tudunk csatornázni. A beszerzők operatív munkáját nagyban megkönnyíti az *OCR* alkalmazása, amely képes automatizált módon SAP-ban rögzíteni a beszállítói visszaigazolásokat. Beszerzéstechnikailag a legérdekesebb a *Celonis* folyamatelemző szoftverünk, amelynek nagy előnye, hogy akár cégcsoportszintű kimutatásból indulva pár kattintással le tudunk jutni a cikkszámokig vagy beszerzőkódokig, és ezáltal nagyon könnyen elemezhetővé válnak az adatok: látjuk például, hogy egy adott telephelyen melyik beszállító okozza a legtöbb késést, hol a legrosszabb a szállítási határidőnk, vagy mondjuk melyik kollégánkat terheli meg legjobban, hogy rendszeresen késik a

Pályaív

Kanda Gábor (39) gépészmérnökként végzett a Miskolci Egyetemen 2009-ben, 2011-ben pedig mérnök-közgazdász oklevelet szerzett a Budapesti Corvinus Egyetemen.
Már diákként, a tanulmányai mellett dolgozott a GE Supply kiszervezett cégénél, a beszerzésmenedzsmenttel foglalkozó Gexpro Sevices-nél, a diplomázás után pedig ugyanitt kezdett stratégiai beszerzőként.
2010-ben a Procter and Gamble-nél operációs területen folytatta, ahol a termelést irányította. Ez a kis kitérő saját bevallása szerint nagyon sokat segítette őt később abban, hogy beszerzőként érthesse, hogy mivel jár, ha alapanyag nem vagy nem megfelelő minőségben áll rendelkezésre a gyártáshoz.
2012-ben igazolt a Knorr-Bremse-hez. A müncheni központi beszerzésen kezdett, majd két év múlva átkérték Budapestre termelést vezetni a Freight Car területre, de hozzá tartozott a Folyamatmérnökség, a Beszerzés és egyéb kapcsolódó feladatok is. 2017-ben a teljes Beszerzés és Üzemeltetés élére nevezték ki; jelenleg 200 millió eurós beszerzett volumenért felel.
A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara szervezésében zajlott Országos Vállalkozói Mentorprogram keretében több hazai cég munkáját és beilleszkedését segítette mentorként 2021–2022-ben, hogy ezek a létező társaságok miként válhatnak multinacionális cégek beszállítóivá és hogyan formálhatják környezettudatossá a működésüket. Emellett az MLBKT Fenntarthatósági Tagozatának elnökségi tagja.
Az elmúlt év alapanyagellátási kihívásai közepette a Knorr-Bremse budapesti, vasúti telephelyén a termelés a terveknek megfelelően – kényszerleállások és a termelés jelentősebb korlátozása nélkül – zajlott, köszönhetően a szakember vezényelte, többéves, strukturált beszerzés-fejlesztési programnak. Ennek nyomán Kanda Gábor elnyerte az MLBKT *Az Év Beszerzési Menedzsere 2022* Díjat.

beszállítója. Sőt, az alkalmazott robotokat (Robot Process Automation, RPA) is tudjuk vele figyelni, amelyek előreprogramozott cselekvéssorozaton mennek végig, és az ismétlődő feladatokat hivatottak eltüntetni a kollégák mindennapi munkájából; például nálunk robot adja ki a normál rendelések 83 százalékát. Noha a Celonis beszerzésre szabott szoftver, az itt nyert elemzéseket hasznosítjuk az ellátási lánc más területein is, így a logisztikai folyamataink fejlesztésében, szállításiidő-csökkentési projektek és leterheltségi számítások során, készletoptimalizációs projektekben. A visszaigazolásokat is tudjuk ezen keresztül monitorozni, ami szintén nagyon fontos a gyártástervezésünk számára, hogy mindig naprakész információik legyenek. Az üzletfejlesztőink hasonlóképpen ugyanezekből az adatokból tudnak dolgozni.

Beszerzési oldalról érdekes még a Long Term Plan automatizált kommunikációja. Ez hogyan könnyíti a munkát?

A Knorr-Bremse cégcsoport hosszú távú előrejelzője kéthavonta frissülve mutatja meg az aktuális értékesítési portfóliót, az eladott késztermékek előrejelzéséből a beépülő alkatrészeken keresztül, a beszerzendő termékeket beszállítóra, cikkszámra lebontva. Ez alapján pedig a partnereinkkel rendszerint külön előregyártási megállapodást kötünk: alapanyag-beszerzési engedményt és garanciát adunk arra, hogy átvesszük a mennyiséget abban az esetben is, ha időközben változna az igény, illetve bizonyos esetekben késztermék-garanciát is szoktunk vállalni. Nemritkán 2 éves távlatokról beszélünk, különösen az egzotikus anyagok (például nem járatos acélanyagok) esetében, a látványosan kis mennyiségeink okán. Hozzáteszem: az elektronikai piac támasztotta kihívások (chiphiány) fényében most vannak olyan termékeink (különböző vezérlők, kapcsolók és speciális csatlakozók), amelyeket 4 évre előre rendelünk.

Nem szokványos, hogy két erős pozíció, a beszerzési és létesítménygyüzemeltetési vezetői összekapcsolódik. Mi indokolta ezt az összevonást?

A „perszonáluniónak" hála közvetlenül rálátok a hagyományos ESG-témákra is, úgy-

mint a társadalmilag felelős (zöld) befektetések ügyei, napelempark, szennyvízhálózat, áramellátó és vízrendszerek, hőszivatytyúk telepítésének teljes menedzsmentje döntés-előkészítéstől a kivitelezésig, beleértve a hulladékkezelési és energiafelhasználási fejlesztési projektek vezetését is. Az indirekt beszerzési csoport és a létesítménygyüzemeltetési csoport összhangja garantált. Ezenfelül most már elkezdtünk azzal is foglalkozni, hogy a beszállítói partnereink mennyire fenntartható módon működnek, milyen felelősséget tudunk vállalni a mi késztermékünkért az azokba beépült elemek fényében, azok milyen elvek mentén lettek előállítva – és innentől ez már egy sokkal összetettebb téma, amelyben a közvetlen ráhatásunk egyelőre még erősen korlátozott.

T. Egri Lola