Azurák Zsolt, Euronics

AZ ÉV BESZERZÉSI MENEDZSERE

A BESZERZÉSNÉL VOLT A VÁLTOZÁS MOTORJÁNAK INDÍTÓKULCSA

A beszerzés akkor tud kiteljesedni, akkor tud stratégiai szerepet ellátni a vállalaton belül, ha rálátása és hatása van az egész supply-chain folyamat egészére – vallja *Azurák Zsolt*, az Euronics kereskedelmi igazgatója. A szakember több más szektort is megismert, mielőtt az elektronikai kiskereskedőhöz igazolt volna, ahol beszerzési vezetőként irányította a cég irányváltását. Eredményeit Az Év Beszerzési Menedzsere díjjal jutalmazta az MLBKT zsűrije.

Az életrajzából úgy látszik, hogy angoltanári és külkereskedelmi diplomával a háta mögött hamarabb kezdett el a beszerzéssel foglalkozni, mint hogy ilyen irányú tanulmányokat végzett volna. Ez egyáltalán nem szokatlan ebben a szakmában, ezért inkább az lenne a kérdés, hogy sok év tapasztalattal a háta mögött miért érezte szükségét, hogy elvégezze a Corvinus szakirányú képzését?

Valóban furcsa lehet, hogy miért ül be valaki ismét az iskolapadba beszerzést tanulni, amikor egyébként a Magyar Telekom teljes beszerzési és logisztikai folyamatait irányítja igazgatói pozícióban. Az volt a helyzet, hogy a Telekomnál annyira jó szakemberek vettek körül, olyan jó struktúrában és folyamatokban dolgoztunk, hogy azon vettem észre magam: jóformán bele sem kell folynom a mindennapi munkába. Voltak szabad kapacitásaim, és akkor jött szembe velem ez a képzés. Megragadta a fantáziámat, mert ilyen szervezett keretek között soha nem tanultam a beszerzést, különösen annak az elméleti hátterét.

Soha nem volt olyan érzése, hogy a tanult elméletek ellentmondanak a gyakorlati tapasztalatoknak?

Óriási eltéréseket nem tapasztaltam, olyat semmiképpen, ami megkérdőjelezte volna az elméleteket. Sőt, kimondottan tetszett, hogy ilyen összeszedett formában találkozhatom az akadémiai tudással, megismerhetem azoknak a módszereknek az elméleti hátterét, amelyeket a különféle vállalati képzéseken ismertem meg. Arról nem beszélve, hogy számos olyan elmélet is szóba került, amelyekről addig még nem is hallottam. Összességében rendkívül hasznosnak találtam azt az egy évet, a tudásom ezzel vált teljessé.

Az Euronics előtt három fontosabb munkahelyét lehetne megemlíteni: az Alcoa-Köfémet, a KeyTech Hungaryt és a Magyar Telekomot. Melyik miért maradt emlékezetes, mi volt ezeken a helyeken a legizgalmasabb?

Az Alcoánál találkoztam igazából először a beszerzéssel, és ott végigjártam a számárlétrát, regionális beszerzőből európai, majd globális szintre léptem tovább. Óriási szerencsém volt azzal, hogy itt ismerhettem meg a szakma alapjait, mert az Alcoa már ekkoriban, a 2000-es évek elején is alkalmazta a beszerzési szakma legjobb, legújabb nemzetközi gyakorlatait, és azokat mi első kézből tanulhattuk meg, jócskán megelőzve a hazai piac nagy részét. Hadd mondjak egy példát. Már ebben az időben végeztünk online versenyeztetést, mert az Egyesült Államokban, ahol az anyacég székhelye volt, ez már teljesen bevett módszernek számított. Jó tíz évvel később kerültem a Magyar Telekomhoz – ott ekkor kezdték el ezt alkalmazni, pedig az is modern cég. Szóval nagyon hálás vagyok azért, hogy az Alcoánál megalapozhattam a beszerzési tudásomat.

A KeyTech azért volt érdekes, mert egy elektronikai gyártóvállalatnál dolgozhattam, ráadásul klasszikus menedzseri pozícióban. Ez utóbbi volt az, ami miatt elvállaltam ezt az állást. A korábbi munkaköreimben is volt mögöttem csapat, de ezek a csapatok inkább projektjellegűek voltak, a világ minden tájáról. Itt viszont át kellett venni egy tizenvalahány fős csapat irányítását, és új csapatokat is fel kellett építeni. A másik izgalmas eleme az volt a feladatnak, hogy a beszerzésen kívül más területeket is megkaptam, mint a logisztika, supply chain és az ügyfélkiszolgálás. Ennek köszönhetően az alapanyagok beszerzésétől a vevők kiszolgálásáig, elejétől a végéig irányíthattam a folyamatot, egyben láttam az egészet. Óriási felelősséggel is járt, mert ha nem jött meg valamilyen csavar, miattuk leállt a Philips tévék gyártása, de egyúttal rendkívül sokat tanultam. Láttam, hogy a beszerzés egy hosszú folyamat első lépése, és menynyi minden kell még ahhoz, hogy az ügyfél megkapja a terméket vagy a szolgáltatást.

A Telekom megint egészen más tészta volt, hiszen a gyártószektorból átléptem a szolgáltatói szektorba, ami egészen más szemléletet igényelt. Lehetőségem volt külföldön, Montenegróban dolgozni, és itt is kaptam a beszerzés mellé más területeket is, logisztikát, ingatlanmenedzsmentet és autóflottát. Igazgatóként pedig már nagyon széles portfólióval dolgoztam, és meglehetősen nehéz is volt, hogy egyik pillanatban hálózati technológiáról, a következőben auditáló cégről, utána pedig mondjuk marketingügynökségről kellett tárgyalni és dönteni.

Ezekhez a cégekhez alapvetően a meglévő folyamatok, rendszerek működtetésének céljával érkezett, vagy mindig benne volt a feladatban, hogy változtatni kell, valami újat kell létrehozni?

Soha nem voltam annak híve, hogy csak a változtatás kedvéért változtassunk. De az természetesen mindig benne van a munkában, hogy az adott folyamatot, területet hogyan lehet hatékonyabban, magasabb minőségen működtetni. Ehhez hozzátartoznak az alaprendszerek, azok digitalizációs és automatizációs szintje, a folyamatok, a folyamatok mögött álló szervezet, a szervezetben dolgozó emberek és az ő képességeik. A cél pedig mindig az, hogy a beszerzési szervezet hogyan tud hozzájárulni a vállalat stratégiai céljainak eléréséhez. Ez mindig is jobban érdekelt, mint a háttérfolyamatok egyszerű rendbetétele.

A KeyTech kapcsán említette a menedzseri feladatokat. A kisebb és nagyobb csapatok vezetéséhez szükséges képességek eleve megvoltak önben, vagy menet közben szerezte meg azokat? Ha igen, milyen forrásokból?

Szerencsére olyan cégeknél dolgozhattam, amelyek kimondottan támogatták és segítették a dolgozók képzését. Számos külső és belső tréningen vehettem részt, és ezeknek is nagyon sokat köszönhetek. A második nagyon fontos segítséget a feletteseim, ha mondhatom a mentoraim adták. Az Alcoánál olyan menedzserem volt Oláh Nóra személyében, akitől megtanulhattam a stratégiai gondolkodást és a pozitív szemléletet. Egyébként vele később a Magyar Telekomnál is együtt dolgoztam, nagyon sokat tanultam tőle. Ha lehet ilyet kijelenteni akkor Nórát tekintem az all-time mentoromnak. A KeyTechnél egy olyan válság-

Euronics eredmények számokban

- 2022 októberétől az MDA területen a piaci átlagot meghaladóan nőtt a vállalat részesedése
- az átlag fizetési határidő két év alatt 57 napról 74 napra nőtt

menedzser, *Czakó Tibor* volt fölöttem, aki a legkilátástalanabb helyzetben is képes volt akár a falon is átvezetni a csapatát. A Telekomhoz már sokkal érettebb vezetőként érkeztem; ott Oláh Nóra mellett *Szabó János*, a pénzügyi vezérigazgató-helyettes hagyott engem kibontakozni. Megbízott abban, hogy szakmailag jól csinálom, amit csinálok, de közben természetesen minden támogatást megadott ehhez, meghallgatta a véleményemet, ötleteket adott. Ez a pozíció a bizalomról szólt, a felettes bizalmáról a beosztottjában.

Mindezeken túl van még egy lényeges összetevője a menedzseri képességeknek: akarni is kell. A legritkábban lesz vezető olyan emberből, aki azt nem akarja. Aki érzi magában a késztetést, az keresni fogja a lehetőséget, mint ahogy én is ezt kerestem a KeyTech-nél. Ha a késztetés, az affinitás megvan, ha az ember látja magában a képességet, akkor azt is keresni fogja, hogy miként tudná még jobban csinálni.

Hogyan került az Euronicshez, ami megint csak egészen más szektor, mint amelyekben eddig dolgozott. Mi vonzotta oda?

14 év után a saját elhatározásomból léptem ki a Magyar Telekomtól. Nem volt állásajánlatom, de úgy éreztem, váltanom kell. Egy ideig nem is csináltam semmit, csak pihentem, magammal foglalkoztam, feltöltődtem. Nem is gondolkodtam még a visszatérésen, amikor az Euronics két tulajdonosa, *Fazekas Zsolt* és *Fazekas Bálint* elhívott kávézni, és vázolták, hogy mit szeretnének a céggel, milyen problémákat látnak és milyen lehetőséget kínálnának nekem. Számos izgalmas aspektusát láttam a feladatnak.

Számomra új a szektor, a kiskereskedelem, ahol nagyon kemény verseny folyik. A kiskereskedelmi beszerzés nagyon eltér a klasszikus beszerzéstől, bele kell nyúlni az árazásba, kapcsolódik hozzá a termékmenedzsment de még a marketing is. Mindezzel együtt nagyon szerteágazó ez a terület, és emiatt nagyon vonzónak találtam az ajánlatot, és két és fél éve csinálom is.

Milyen helyzetben volt az Euronics, amikor odament és mit vártak öntől?

Bizonyos területeken lassan, de láthatóan csökkent a vállalat piaci részesedése, és a tulajdonosok ezt szerették volna megállítani, sőt, visszafordítani, és ennek végigvitele volt az én feladatom.

Kívülről ez kereskedelmi problémának látszik, amelyet nagyon sokféle irányból meg lehetett volna közelíteni. Miért pont egy beszerzési szakemberre bízták a trend megfordítását?

Fontos tisztázni az elején, hogy a trendfordítás az egész vállalat, minden szervezeti egység közös munkája volt, de az összhangot javítani kellett közöttük. Az értékesítési szervezet elsődleges feladata mindig az volt, hogy a bolthálózatot minél hatékonyabb működtesse. A marketing vitte a kampányokat, az online megjelenést, hogy az offline mellett ott is jól teljesítsünk. A beszerzésnél pedig ott voltak mindazok a jogosítványok, amelyek az egész működésnek a kiindulópontját jelentik. Itt van a pozíciók letárgyalása, befolyásolni tudjuk az árakat, mennyit hozunk promóciókra. Vagyis ha be akartuk indítani a változás motorját, akkor annak az indítókulcsa itt volt a beszerzésen. Vagyis adta magát, hogy a beszerzésért felelős vezető munkája indítsa be a változás folyamatát.

Hogyan állt neki ennek a munkának?

Látszott, hogy nem elég egyetlen ponton beleavatkozni a dolgokba. Önmagában nem oldott volna meg semmit, ha hoz-

zányúlunk az árazáshoz, ha átszervezzük a céget vagy ha több pénzt költök marketingre. A kultúrát, a felfogást is meg kellett változtatni, és ehhez kellettek új emberek is. Olyan ez, mint egy gyöngysor: a fonal a hozzáállás, a felfogás, és arra kell felfűzni szépen egymás után az egyes elemeket.

A kiindulópontot az emberek jelentették: az volt az elsődleges kérdés, hogy milyen emberállományunk van és milyen a kultúra, mennyire illik a dolgozók gondolkodásmódja ahhoz, amit meg akarunk valósítani, mennyire hajlandóak változni? Az emberek után jön a szervezet. Milyen a szervezeti felépítés, mindenki jó helyen van-e a szervezetben, melyek az erősségeik, kell-e valahol belenyúlnunk?

Amikor a megfelelő emberek voltak a megfelelő helyen, neki lehetett állni a stratégia megvalósításának. Az egyik legfontosabb kérdés a kategóriastratégia, mert az nagyon sok mindent meghatároz. Hogyan pozicionáljuk magunkat a piacon? Olcsó termékekkel a belépő szintre akarunk lőni, hogy növeljük a piaci részesedésünket? Vagy inkább arra helyezzük a hangsúlyt, hogy a prémium irányba megyünk el, prémium termékeket értékesítsünk, nagyobb árréssel és eredményességgel? A döntés meghatározza, hogy milyen beszállítói körrel, milyen termékekkel és milyen árakkal kell dolgoznom.

Ezeket mind szépen fel kellett fűzni a fonalra, és úgy összerakni a darabokat, hogy az tényleg kézzelfogható eredményekben mutatkozzon meg. Vigyázni kellett, hogy minden darab a helyén legyen, különben borul az egész. De önmagában egyik gyöngy sem ad garanciát a sikerre, csak együtt az egész lánc. Kellett is minden csapat együttműködése a sikerhez.

Amikor ennyire szerteágazó a probléma és ennyi összetevőn múlik a siker, honnan lehet tudni, hogy az elvégzett munka melyik eleme mennyire volt sikeres és sikertelen? Nem indul meg az egymásra mutogatás, hogy a marketing jó volt, de elszúrtátok az árazást, és különben is, az online megint nem teljesített?

Mindig is a nyílt együttműködésre helyeztük a hangsúlyt, nem maszatoltuk el a problémákat. A teljes folyamatban van legalább négy csapat, a beszerzés, a logisztika, a sales és a marketing. Négy vezető, négy különféle érdek, motiváció, rosszabb esetben különféle teljesítménymutatók, és az érdekeket nem mindig sikerül jól összehangolni. Ilyenkor kell, hogy legyen valaki, aki a végső szót kimondja. Ennek szükségességét a tulajdonosi kör nagyon helyesen felismerve július 1-től már kereskedelmi igazgatóként fogom össze a beszerzés és a sales terület munkáját.

Az üzletben nem minden szól a demokráciáról. A „mit csináljunk" kérdésre a vezetőnek kell válaszolnia, neki kell a döntést meghoznia és a felelősséget vállalnia. A „hogyan csináljuk" kérdésre már lehet demokratikus választ adni: fontos a csapat véleménye abban, hogy hogyan valósítsuk meg a célokat.

Végül melyik stratégia lett a nyerő? A belépő szint vagy a prémium márkák felé mozdult el az Euronics?

Nem egyetlen nyerő stratégia volt, mert az olcsóbb terméket kereső vevőt ugyanúgy ki kell szolgálni, mint a prémium vásárlót. De hogy milyen arányban, azt már nagyon finoman kellett hangolni. Kell a nagyobb mennyiségben fogyó áru, hogy legyen cashflow és kell a prémium, hogy hozza a profitot. Sziszifuszi munka ennek a beállítása.

Hogy nézett ki ez a gyakorlatban, például a kategóriamenedzsmentben?

Minden beszerzési szervezetben vannak különféle kategóriák, amelyeket másképp kell kezelni. Nálunk külön kategória a háztartási fehéráru (MDA, major domestic appliance), mint a hűtő, a mosógép, ezen belül beépíthető és nem beépíthető; az SDA (small domestic appliance), például a hajszárító, porszívó; a számítástechnikai eszközök; vagy mondjuk a tévék. Ezeknek

mind más a forgási sebessége, a szezonja, a cégen belüli célja, a hatékony marketingje. Az SDA szezonja szeptembertől decemberig tart, mert ezeket veszik legfőképpen az emberek Black Friday-ra és karácsonyra. Hűtőt nyáron vesznek az emberek, szárítógépet ősszel. Informatikai eszközből nem nagyon lehet fél évnél régebbi, mert az már elavultnak számít. És minderre rá kell húzni az értékesítési, a készletezési, a finanszírozási és a marketingstratégiát.

Hadd mondjak egy példát arra, menynyi szempontot kell figyelembe venni. Idén van foci EB és olimpia is, egyértelmű, hogy a tévéértékesítés meg fog ugrani, de utána visszaesik. Milyen aktivitásokat tegyünk rá, milyen márkákra helyezzük a hangsúlyt? A foci EB-nek a Hisense volt az egyik főszponzora, érdemes akkor arra helyezni a marketinghangsúlyt, hiszen amúgy is a vevők szeme előtt van, forog a neve máshol is. De mivel a nyáron volt a tévének egy rendkívüli szezonja, a Black Friday és a karácsony várhatóan alacsonyabb szintet fog hozni, mint máskor, és a jövő évi kategóriatervezésnél sem lehet az idei eredményekből kiindulni. Na és akkor itt jön a stratégiai gondolkodás, hogy mégis miként tudnám magasabb szinten tartani az értékesítést, és a többi termékkategóriával kompenzálni az innen esetleg hiányzó bevételt.

Összefoglalva, a kategória stratégia kialakításánál arra törekedtünk, hogy ne csak az éppen aktuális eseményekre reagáljunk ad hoc módon, hanem tudatosan előre készüljünk, és a teljes vállalati stratégiából vezessük le. A másik fontos eleme ennek, hogy a kategóriastratégiák alapja ugyanaz, csak éppen az említett egyedi jellegzetességekben tér el.

A beszerzés egyik legfontosabb feladata, hogy jó kondíciókat érjen el a beszállítóknál, versenyeztesse őket. Hogyan működik ez az elektronikai piacon, itt mennyire diktálnak az esetleg igencsak nagy és neves gyártók?

Megint csak hadd hozzam a példát a tévés piacról. Azon most négy márka versenyez egymással, két koreai, az LG és a Samsung, valamint két kínai, a Hisense és a TCL. Az előbbiek sokáig uralkodóak voltak, mondhatni ők diktálták a feltételeket a kereskedőknek. De megjött és nagyot erősödött a két kínai kihívó, akik innovációban is élen járnak, és az aktív szponzorációnak köszönhetően a nevük is egyre ismertebb és elismertebb. Egy nagyon jól kialakított beszállító stratégiával nagyon jól lehet navigálni az Euronics hajóját ebben a kihívásokkal teli piaci és gazdasági környezetben. Ennek is köszönhető, hogy a tévés piacon szignifikánsan emelkedik a részesedésünk, miközben a készletállományunkat majdnem a felére csökkentettük.

A modern vállalati működésben óriási szerepük van az adatoknak. Ezek használatával hogy áll az Euronics?

Rendkívül sok adatunk van, hiszen 65 üzletből és a webshopból is folyamatosan özönlenek az információk, az eladásokról, az átlagos kosárértékről, a bevételről, az árrésről. A kihívás nem is az adatok összegyűjtésében, hanem azok csoportosításában és feldolgozásában, majd értelmezésében rej-

lik. A trendeket felismerhetjük, de mögéjük látni már nem olyan könnyű. Figyelembe kell venni a gazdasági eseményeket, amelyek közvetlenül hatnak a lakosságra. Két éve magasan szárnyalt a piac, majd amikor bejelentették a drasztikus energiaár-emelkedéseket, hirtelen senki nem vett semmit. Vagy amikor az állam vonzó megtakarítási formákat kínál, akkor a pénzek az Államkincstárnál landolnak, nem pedig nálunk. Szóval sok oka lehet annak, ha csökken az eladási átlagár vagy a forgalom: a vásárló a drágább tévé helyett az olcsóbbat veszi meg, vagy mindenestől elhalasztja a vásárlást.

Megvan a cégben az adatelemzéshez szükséges technikai és elméleti háttér?

Az informatikai rendszereinket folyamatosan fejlesztjük, már most megvannak a következő néhány év fejlesztési tervei. A szaktudást is megszereztük, nagyon sok új szakember érkezett a céghez, akik új tudást és szemléletmódot is hoztak magukkal. Összességében zajlik egy fiatalítás, generációváltás a cégnél, ez is ennek a része.

Ön szerint mi kell ahhoz, hogy a beszerzés más vállalatoknál is olyan központi, stratégiai fontosságú terület legyen, mint vezetése alatt az Euronicsnál lett?

Ez nagyon komplex dolog, és érdemes onnan kiindulni, hogy a legtöbb vállalatnál a beszerzés a pénzügyi vezető alá tartozik, tehát nem tudja magát a legmagasabb szinteken képviselni. Az, hogy a beszerzés mennyire hangsúlyos a szervezeten belül, nagymértékben függ az iparágtól, a cég profiljától és a vállalati kultúrától is.

De ezen felül lényeges az is, hogy az adott beszerzési szervezet hova pozícionálja magát, és nagyban függ attól is, hogy a beszerzési vezető milyen ambíciókkal rendelkezik. Ha erős ambíciói vannak, ha keresi és magára veszi a feladatokat, ha folyamatosan előáll új ötletekkel, akkor előbb-utóbb felfigyelnek rá és komolyabb szerephez juthat. Ha valakinek ez nem fontos, akkor valószínűleg megmarad az operatív-adminisztratív, kisegítő és támogató funkciónál. Az ambíció mellett azonban újabb és újabb tudásra is szükség van. Régen a tárgyalási stratégia volt a fontos, aztán már kellett a projektmenedzseri képesség, a pénzügyes tudás, most pedig már egyre inkább elvárás a kockázat- és változásmenedzsment is.

Milyen feladatai lesznek önnek a jövőben, merre viszi tovább az eddigi fejlesztéseket?

Újonnan kinevezett kereskedelmi igazgatóként az egyik legfontosabb feladat az lesz, hogy a bolthálózat, vagyis a sales és a beszerzés működését még jobban összehangoljam. A két szervezet eddig is együttműködött egymással, de voltak közöttük olyan falak, amelyek megnehezítették a közös munkát. Ezeknek a falaknak a lebontása lesz az elsődleges cél, és a szorosabb kordináció látványosabb eredményekben is megmutatkozik majd. Olyan fejlesztéseket tudunk majd megvalósítani, amelyek eddig is ott lógtak a levegőben, de ilyen vagy olyan okból nem tudtuk végrehajtani. Ezzel együtt tovább visszük a már említett szemléletváltást, hogy a megújult szervezetben mindenki egymással együttműködve, egymást támogatva érjen el sokkal jobb eredményeket.

Schopp Attila