

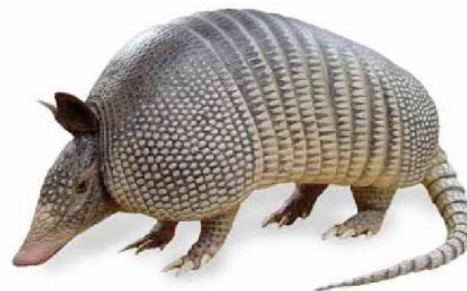
Örüljünk-e a válságnak, avagy mit üzen a dodó és a tatu az Ön cégének?

Dr. Péczely György ügyvezető igazgató
A.A. Stádium Kft.

A változó környezet, amit a XV-XVII. század élővilágában az európai ember térhódítása okozott, élőlények sokaságának kipusztulásához vezetett. Százmillió évek alatt kifejlődött fajok tűntek a semmibe évtizedek alatt. A már csak az emlékekben élő állatok mellett azonban sikertörténetek sokaságával is találkozunk. Hasonló a helyzet a nemzetek, államok, de az ipar történetében is. A környezet változása minden esetben felborítja a kialakult egyensúlyt. Vállalatok, államok tűntek el, míg mások a jelentéktelenségből emelkedtek uralkodó szerepre. Vajon a jelen nagy változásában, a világgazdasági válságban melyek azok a stratégiák, amelyek a jövő nagyságához vezetnek, és melyek visznek a történelmi süllyesztőbe?

Analógiák

Amikor az európai ember megjelent Mauritius szigetén, egy nagytestű, röpképtelen madárra lelt, amely kiváló élelemforrásként szolgált. A dodó a gyors környezetváltozásra képtelen volt megfelelően reagálni, és hamarosan kihalt. Ellenpéldaként hozhatjuk fel a kilencörves tatut, amely nem csupán túlélte a „civilizáció” megérkezését, de elterjedése az amerikai kontinensen mind nagyobb méreteket ölt, további elszaporodásának már gátat kell vetni.



1. ábra Egy vesztes és egy nyertes

Még ennél is nagyobb sebességgel tűntek el államok és vállalatok, az utóbbiak közül elég, ha a Ganz-Mávagra vagy a Csepel Művekre, az ÉLGÉP-re vagy a Nógrádi Szénbányákra gondolunk, és még folytathatnánk a szomorú sort. Bizonyára mindnyájan ismerünk számos olyan vállalkozást is, amelyek nagyságrendekkel nőttek mindössze néhány év alatt. Ugyanazok a törvényszerűségek, amelyek az élővilág és a társadalom oly sok területén hatnak, érvényesek az iparvállalatokra is. Mi a hasonlóság a dodó és a Ganz-Mávag vagy tatu és egy sikercég között? Mi a siker vagy éppen a bukás záloga? Mit tegyen Ön és az Ön cége, ha a nyertes oldalra kíván kerülni, illetve mit nem szabad tennie? Mit üzen Önnek a dodó és a tatu?

Változások – reakciók

Egy vállalat külső és belső környezete folyamatosan változik. Amíg ez a folyamat viszonylag lassú, addig az érintett szervezet automatikusan kisebb reakciók sorával követi ezeket, akár

úgy, hogy azt a szereplők észre sem veszik. Ha a szervezet ilyenkor egyáltalán nem vagy nem megfelelő mértékben reagál, akkor sem történik semmi különös. A jó és a rossz vállalatokat elválasztó határvonal nem túl éles és a nem-reagálás következményei sem jelentősek. A dodó és a tatu sétál, táplálkozik és szaporodik, ha a környezeti hőmérséklet ezer év alatt 0,1 C-t változik, de akkor is, ha nem.

Abban az esetben azonban, ha a környezet drasztikusan módosul, gyökeresen módosul a szereplők helyzete is. Egyes vállalatok néhány év alatt megszűnnek, mások felvirágoznak. Megérkezett az európai ember, a dodó továbbra is csak sétált, evett és szaporodott, de a tatu megtanult nem csak elrejtőzni, de rászokott az emberi hulladékra is, majd az emberi települések nyomában haladva a korábbiakhoz képest jelentősen elterjedt. Kiválóan alkalmazkodott az új körülményekhez. A nagytestű madár kihalt, az őspáncélos emlős pedig elszaporodott. A különbség az alkalmazkodás és a helyes reagálás képessége.

Mit üzen a dodó és a tatu az Ön vállalatának?

Azt, hogy a változásokra reagálni kell, mégpedig megfelelően. A változások követése a korábbi, növekvő, fejlődő időszakban üdvözítő volt ugyan, de nem életfontosságú. Amíg korábban egy késve meghozott döntés nem „zárta be” a céget, addig mára a helyzet rendkívül élesé vált.

Az a piaci verseny, amit eddig keménynek és öldöklőnek neveztünk, kényelmes country klubbeli játszadózásnak tűnik ahhoz képest, ami a válságos időkben következik. Cégek sora megy csődbe, emberek sokasága kerül az utcára, a mindennapi túlélésért és megélhetésért folyó harc igazán keménnyé válik.

Ha az Ön cége nem reagál gyorsan és megfelelően, lehet akármilyen szép is, lehetett néhány hónapja akármilyen erős is, egy-két éven belül a dodó sorsára jut. Ha azonban képes a megfelelő lépésekre, talán még a tatut is lekörözheti.

Örüljünk-e a válságnak?

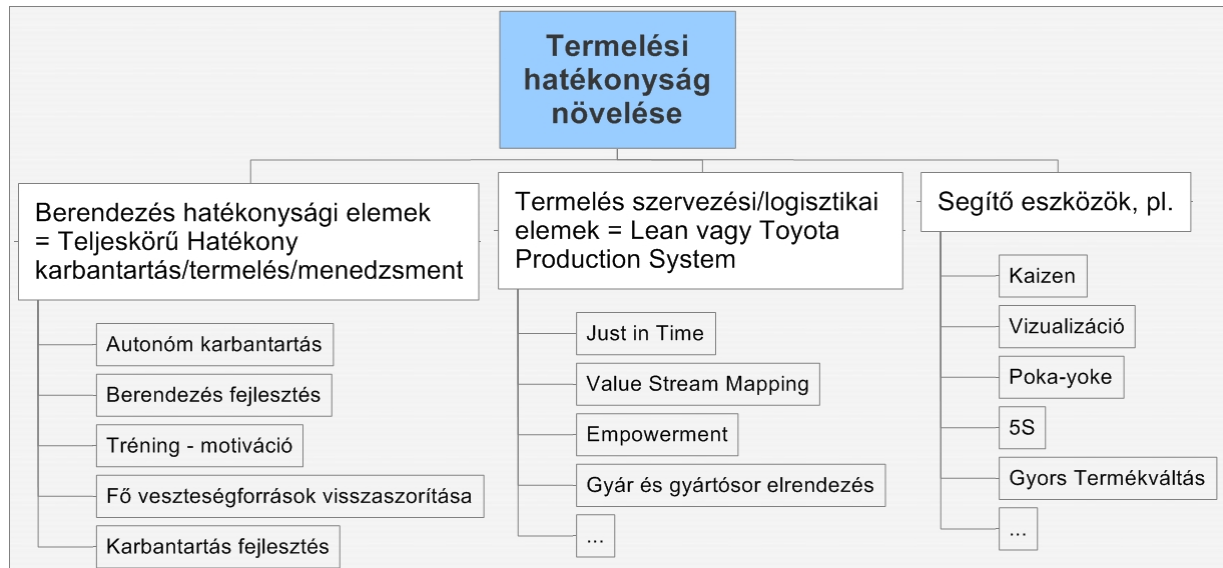
Igen. Örüljön neki minden szervezet, amelyik képes az alkalmazkodásra és a megfelelő reagálásra, hiszen egészen biztos az, hogy megerősödik. Igaz, hogy ez a növekedés a változásra képtelenek helyén és „tetemén” történik. Lehet, hogy ez szomorú, és számos egyéni nehéz órát vagy akár tragédiát is takar majd, de ettől a tény megváltoztathatatlan tény marad, és a folyamatok mennek tovább a maguk útján. Velünk vagy nélkülünk.

A Megfelelő Reakció

Ha az Ön cége nem csupán talpon kíván maradni, de a győztesek egyikeként akar a válságból kikerülni, akkor a legfontosabb az, hogy reagáljon, még hozzá megfelelő módon. Mit jelent ez? Jelentősen növelni kell a termelés hatékonyságát. A hatékonyság az elméletileg lehetséges és a valós kihozatal függvénye. A két tényező között a különbséget a veszteségek jelentik.

Alapvetően két fő veszteségcsoporttal kell foglalkozni: a berendezésekhez, illetve a termelés-szervezési elemekhez kötődőkkel. Az előbbihez kapcsolódóan egy hatásfok jellegű mérőszámot, az ún. Berendezés Általános Hatékonyságot (Overall Equipment Efficiency) definiálunk. Ez mutatja meg azt, hogy a berendezésünk a valóságban mennyi eladható árut termel meg az elméletileg lehetséges optimálishoz képest (ideális anyag és munkaerő ellátást feltéte-

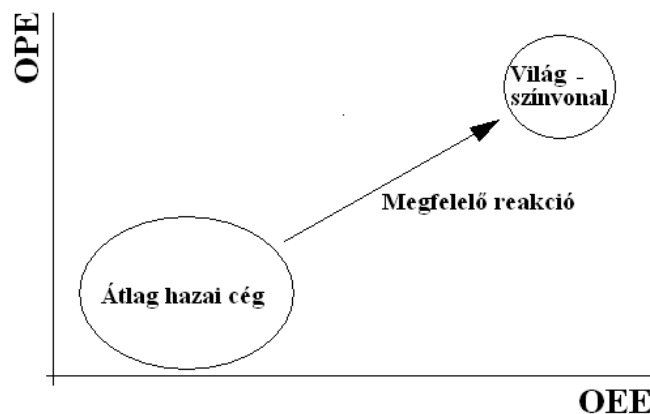
lezve). Míg a világszínvonal OEE értéke 85 % fölötti, addig a hazai átlag nem éri el az 50 %-ot sem! A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy egy világszínvonalon működő cég kb. ugyanannyi erőforrás felhasználással kb. kétszerannyi eladható terméket állít elő. Az ebből származó versenyhátrány ideig-óráig bizonyos költségek megfaragásával (bérek, fejlesztések, infrastruktúra) egyensúlyozható, hosszútávon azonban a cég elsorvadásához vezet. Különösen igaz ez a megállapítás válság idején.



2. ábra Eszközök a termelési hatékonyság növelésére

Hasonló módon a folyamatra is meghatározható egy hatásfok, az OPE (Overall Process Efficiency). A két részhatásfok szorzata adja az általános hatásfokot (Overall Efficiency):

$$OE = OPE * OEE$$



3. ábra Az egyetlen Megfelelő Reakció a Berendezés és a Folyamat Hatékonyság javítása

Hogyan fejleszthető a Berendezés és a Folyamat Hatékonysága?

A kérdés részletes megválaszolása messze meghaladja összeállításunk mennyiségi lehetőségeit. A Felelős Vezető számára legyen elég az a tény, hogy tízezernyi cég sikerének ténye áll a TPM és a TPS/Lean módszertana mellett, ezek adják a „Megfelelő Reakció”-hoz szükséges

módszereket. Ezekről a módszerekről, lehetőségeikről, tipikus buktatóikról cikkünk folytatásában írunk.

(Három további részre gondoltam: TPM, Lean, a kettő együttes rendszerben. Esetleg egy külön rész az eszközökről – ld. 2. ábra.)