

Japan rendszerek, hol az igazság?

Péczely György tanácsadó,

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft.,

www.aastadium.hu

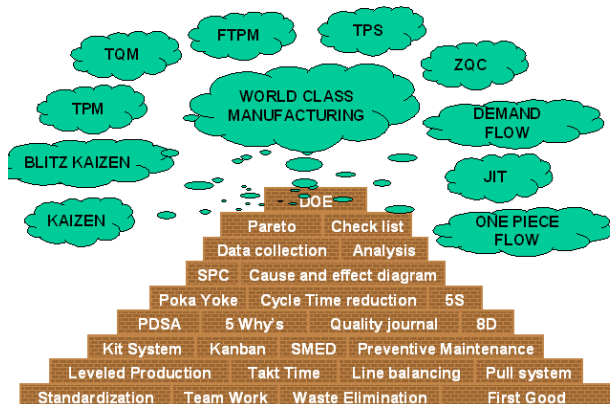
aastadium@aastadium.hu

A nagyszámú japán eredetű rendszer közötti választás igen komoly problémát okoz a legtöbb vezetőnek. Számítalan tanácsadó, és még több szakirodalom áll rendelkezésre, megoldások tömkelege látszik alkalmasnak a vállalat gondjainak orvoslására, a hosszútávon fenntartható siker, nyereségesség elérésére. Jogos a kérdés, hogy melyik a királyi út, mi mellett foglaljon állást a cégének legjobbat akaró döntéshozó? A válaszhoz eljutni nem egyszerű, mélyebbre kell ásni, gondolkodni, mérlegelni szükséges. Végeredményben többre jutunk, mint amire a

1. Bevezetés

A szerző ipari tanácsadói tapasztalata során számos hazai vállalatnál vett részt termelékenység-fejlesztési projekteknél, koordinátorként, támogatóként. Eközben ugyanezen célt szolgáló, de formájában, témájában, lebonyolításában rendkívül sokszínű kezdeményezések tucatjait ismerte meg. Találkozott a témakörben általánosan használt módszerekkel, elméletekkel, látta hogyan valósítják meg őket, milyen eredményeket érnek el általuk. Emellett széles körben szerzett tapasztalatokat a hazai tanácsadói piac termelékenység-fejlesztési szektoráról, annak kínálatáról, lehetőségeiről.

Röviden összesítve a tapasztalatokat: kétségbeejtő a sokszínűség. Rengeteg a különböző nevű, különböző alapelvekre épülő, és különböző módszereket alkalmazó hatékonyságnövelő rendszer (1. ábra). Mindegyiknek akadnak hívei, ellenzői is, mindegyik témában tartanak sok napos tréningeket, workshopokat, éppen amire a vevőnek igénye támad. Nem csoda, ha egy, a területen kevésbé jártas döntéshozó aligha igazodik el, nehezen képes megalapozottan a legjobb rendszert választani.



1. ábra Óriási a hatékonyságnövelő módszerek száma

kérdésfeltevés alapján számíthatunk. Nem a kínálat a kétségbeejtően széles, hanem a gondolkodásmódunk szorult fejlesztésre: egyetlen módszer kizárólagos alkalmazása sem megoldás. Szükséges rendszerben gondolkodni és megérteni, hogy a különböző módszerek puzzle módjára összeillenek, egymás mellett hatékonyak igazán, de alkalmazásukkor mindennél jobban figyelni kell a megfelelő alkalmazási sorrendre, a testreszabásra és a részek közti kapcsolódási pontokra.

2. A királyi út I.

Tény, hogy a számos szaktekintély nevével fémjelezett, komoly írott ismeretanyaggal rendelkező témakörben lehetetlen felfedezni az egységességet. Még a címükben, témájukban komoly hasonlóságot mutató művek is jelentősen különbözhetnek tartalmukban, módszereikben, filozófiájukban. Az egyik szakirodalom szerzője kizárólag a termelési logisztika fejlesztésében látja az üdvözítő utat [1], van, aki a folyamatos fejlődés elvét vallja a legfontosabbnak [2], megint mások a karbantartás termelési oldalra történő kiterjesztésében gondolkodnak [3].



2. ábra Nem minden az, aminek látszik, mégis könnyen elhisszük

Az összevisszaság azonban nem abban rejlik, hogy az egyik-másik tanácsadó, szerző által képviselt irány hibás, vagy káros volna. Sokkal inkább az a félrevezető, hogy mindenki gyakorlatilag ugyanazokat az eredményeket prognosztizálja teljesen eltérő folyamatok eredményeként. Ráadásul, ami még gyanúsabb, hogy gyakran említés, hivatkozás sem esik a versenytárs módszereket képviselő megalapozott véleményéről.



3. ábra Keressük a káoszban a rendet

Mindenesetre jogos lehet, az a józanész által sugallt gondolat, hogy a zűrzavarban kell lennie egy módszernek, egy technikának, ami tényleg beváltja a hozzá fűzött reményeket, ami tényleg működik, minden másnál eredményesebben. Mégis, hogyan lehetne ezt megtalálni, ki tudná megmondani, hogy melyik is ez? Feltéve e kérdést a különböző irányzatok képviselőinek nem vitás, hogy ki mit válaszolna. A valóságban a királyi út megelégsére nincs más lehetőség, vissza kell térni az alapokhoz, új irányból kell megközelíteni a kérdéskört, a józanészre támaszkodva újra át kell gondolni az ismereteket, tapasztalatokat.

3. Mit jelentenek a „japán rendszerek”?

Először talán érdemes tisztázni a megnevezést. Hogy kerül a japán rendszerek kifejezés a termelékenység-, hatékonyság-fejlesztés témakörbe? Természetesen azért, mert ezek zöme Japánból származik. A történet valahol a XX. század elején kezdődött, a mai „Toyota város” egykori helyén, ahol Toyoda Sakichi feltaláló különböző találmányokon dolgozott [4]. A történet innentől jól ismert, a Toyota felemelkedését, sikertörténetét, az elért eredményeit nem szükséges bemutatni.

Persze a nyugati világ, látva, hogy a keleti „kiscica” történelmi léptékben mérve egyik pillanatról a másikra óriási, veszélyes „tigrissé” válik, kénytelen volt lépni. Az IMVP (International Motor Vehicle Program – Nemzetközi Jármű Program) keretében több tanulmányutat szerveztek Japánba, hogy eltanulják, megismerjék az ott meghonosított módszereket. Ennek nyomán születtek az első nyugati Toyota-rendszert bemutató könyvek: The Future of the Automobile (Az autó jövője, 1984), illetve a híres The Machine That Changed the World (A gép, amely megváltoztatta a világot, 1990). Bár e művek csak a japán siker kulcsát keresték és alig voltak többek egy „első benyomásnál”, viharos sebességgel épült ki a rendszert „kiválóan ismerő” szakértői kör.

Ezzel együtt számos, ugyanarról a módszerről (Toyota termelési rendszer) szóló, de teljesen más nézőpontot képviselő irányzat született. Így jelentek meg a köztudatban az olyan kifejezések, mint az 5S, Kaizen, SMED, Lean, TPM, Value Stream Analysis, Poka-Yoke, de akár felsorolhatnánk az 1. ábra bármely elemét is. Érdekes belegondolni, hogy mi válthatta ki ezt az elképesztő sokszínűséget? Hogy lehetett az, hogy a nyugati országokból érkező tapasztalt megfigyelők gyakorlatilag mást és mást láttak a rendszerből? E kérdésekre persze soha sem kaphatjuk meg a választ, de ha belegondolunk,

hogy milyen módon zajlott a folyamat, talán közelebb kerülhetünk a valósághoz.

Mit láthatott a modernkor „kincskeresője” a Toyota üzemeiben? Biztosan azonnal szemet szűrt az óriási rend, rendezettség. Mindennek kijelölt helye van, minden csillog-villog, és a rendkívül fegyelmezett japán dolgozók mindent megtesznek ennek az állapotnak a fenntartása végett. Aki élete során foglalkozott a gyártási folyamatok összehangolásával, azonnal észrevette, hogy rendkívül kicsi a raktárak mérete, hiányoznak a nyugaton megszokott gigantikus készletek. Volt, akinek az tűnhetett fel, hogy minden alapanyag mindig rendelkezésre áll, nincs várakozás. Persze akadhettek olyanok is, akik az egyszerű szemlélődés helyett beszédre bírták a helyi mérnököket, meghallgatták a filozófiájukat, megismerkedtek a veszteségek teljes visszaszorításának gondolatával. Sokan, sokféle kérdést tehettek fel, és sokféle választ kaphattak, és sok tényezőben látták meg a siker kulcsát. És ezt le is írták.

4. Minek nevezelek?

Megindult a tanultak lelkes alkalmazása, sokan érdeklődve várták az eredményeket, amelyek eleinte katasztrofálisan alakultak. A „ellessett” műszaki megoldások rendre nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket, a dolgozók nem tartották be a japán mintára előírt utasításokat, valami nem működött. Vajon mi okozta a problémát?

Hogy megértsük a történeteket, érdemes néhány régebbi eseményt is átgondolni (a teljesség igénye nélkül). Mindenki számára ismert a történelem azon fejezete, amikor a Brit gyarmatosítók megszerezték hazájuknak a királynő koronájának legszebb gyémántját, Indiát. Tudjuk jól, hogy később milyen erőfeszítéseket tettek, a helyiek civilizálása érdekében.



4. ábra Egy indiai utca látképe (Delhi)

Közutakat, vasutakat építettek, telefonhálózatot alakítottak ki, bevezették az áramszolgáltatást, egy szóval rászabadták az országra a modernkor civilizációjának legfontosabb eszközeit. Gondoljunk bele, hogy mi magyarok, hogy örülnénk, ha ma valaki „hirtelen” építené nekünk autópályákat, iskolákat, kórházakat. Mégis, ha a huszadik, huszonegyedik század Indiáját nézzük, elkerülhetetlenül szembeütközünk az iszonyatos nyomor, a kaotikus körülmények, a városi utcák látképét jellemző kaotikus kábelzsongel (4. ábra). Mindez akkor mond igazán sokat, amikor valamely regényben a gyarmati időszak előtti India mesés gazdagságáról olvasunk. Bár használhatták a kor civilizált világának legmodernebb technikai vívmányait,

mivel nem voltak rájuk kellőképpen felkészülve, az átalakulás közel sem volt gyors és zökkenőmentes.

Ugyanez volt a helyzet a japán módszerek elterjedésekor is. A befogadó környezet nem állt arra készen, hogy egy csapásra adaptálja, megemészsze a kor legmodernebb gyártási rendszerét. A megfelelő felkészítés hiánya, az alapok lerakása nélkül paradox módon a nyugati ipari társadalom kilökte magából a nagyobb termelékenységet ígérő módszereket. Csakúgy, mint ahogy a rosszul megválasztott szervet kilöki az emberi szervezet a legjobb orvosi szándék ellenére is.

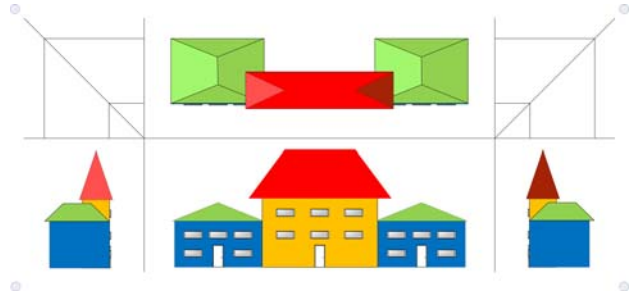
Hiába tudjuk, hogy milyen jó, hasznos az egyik, vagy másik hatékonyság-növelő módszer, hibásan döntünk, ha a saját helyzetünk, igényeink figyelembe vétele nélkül választunk. Még nagyobb hiba, ha nem készítjük fel vállalatunkat a rá váró feladatra, és engedve a személyes szimpátiának elrendeljük egy bonyolult rendszernek a bevezetését, mint például a JIT (Just in Time, Éppen Időben). Így könnyen kerül olyan elvárás elé a termelés, aminek, ha megszakad, sem bír megfelelni. Ugyanez igaz a többi, nem körültekintően kiválasztott és alkalmazott módszerre is.

Téved az a döntéshozó, aki elvárja, hogy Lean, TPM, 5S, WCM, vagy bármely hasonló rendszer maximum fél éven belül kerüljön bevezetésre a gyárában. És „kényszerből” lódit az a beosztott, aki a határidő közeledtével jelzi, hogy a feladatot teljesítette. A vicc az egész helyzetben csak az, hogy egyikük sem hibázik, nem vonhatók kérdőre tetteikért. Az a hunyó, aki nem ismerteti velük annak a fának a természetét, amibe fejszéjüket vágják. Aki elhitteti velük, hogy egy Japánban többtíz év alatt kialakult módszert mindenféle alap nélkül ez idő töredéke alatt meg lehet valósítani.

Ha a vállalat tényleg komoly eredményeket szeretne elérni, a hazai ipar általános attitűdjét ismerve szinte biztos, hogy a gyártási, vállalati kultúra fejlesztése az első lépés. Csak ezután következhet bizonyos egyszerűbb technikai eszközök átvétele. Mindössze ezek sikeres alkalmazása után nyílik jó esély arra, hogy sikerrel elindulhasson a komolyabb rendszerek szisztematikus, megfontolt lépésekből álló bevezetése. Ezt az elvet gyakran úgy fogalmazzák meg, hogy a TPM (TPS, stb.) nem képes egy rossz gyárból jót teremteni, csak a jó gyárat fejleszteni kiválóvá.

5. Összeáll a kép

Nem mindegy tehát, hogy mivel kezdjük meg vállalatunk termelékenységének, hatékonyságának javítását. Csakúgy, mint egy ház építésénél, először le kell tenni az alapokat, majd sorról sorra helyezni el a téglákat, hogy végül rákerülhessen a tető. Analóg módon szükséges valamilyen formában a japán rendszerek, módszerek mindegyikét beépíteni a cégünk „épületébe”. Ez azonban újabb komoly problémákat vet fel.



5. ábra Hogy teljes valójában értsük az épületet, minden oldalról ismerni kell

Ki mondja meg, hogy hol, mivel érdemes kezdeni? Mégis, miként történjen a bevezetés? Hogy könnyebben érthető legyen a probléma, hasonlítsuk továbbra is az esetet egy ház építéséhez. Tegyük fel, hogy egy Japánban látott házat szeretnénk építeni. Több kollegánk is látta élőben az épületet, de mindegyikük csak egy irányból figyelte meg jól, mintha a vetületeit látták volna csak. Logikusan, a tervek készítésekor a kollegák összedugják a fejüket, és a közös emlékek alapján megtervezik a közel tökéletes másolatot. Ez egy általános iskolás számára is egyértelmű.

Akkor miért nem követi ezt a módszert a japán rendszerek bevezetésével fáradozó cégek sokasága? A legtöbb helyen azt tapasztaljuk, hogy a „ház építésével” foglalkozó mérnökök, tanácsadó szakemberek egyedül, kollegáikat mellőzve, a saját munkájukat titkolva próbálják a gyár egy szegletében felhúzni a saját falukat. Teljesen megfelelkeznek az épület többi eleméről, nem vonják be társaikat a munkába.

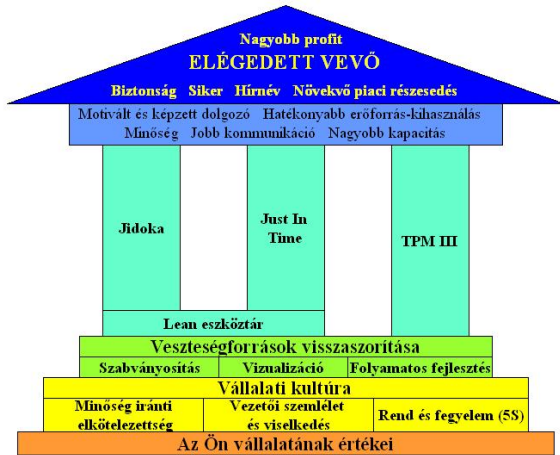
Miért van az, hogy itthon tíz esetből legalább kilencszer a japán rendszerek épületét a tetővel, vagy legalábbis a födémrel kezdik építeni a legkülönbözőbb Lean elemekkel. Miért hiszik azt ennyien, hogy a megfelelő üzemelési, kulturális stabilitás nélkül bármilyen komolyabb elem alkalmazható? Miért kell korunk jellemző hibájának neveznünk, hogy a Leanként is nevezett rendszer a biztonságot adó TPM nélkül is működhet?

Hogy mégis miért e rossz, káros gyakorlat terjedt el hazánkban? Erre csak szubjektív választ lehet adni. E sorok írója szerint a fő ok, hogy a Toyota gyártási rendszerének megismerésekor a megszűletett nézőpontokat nem egyesítette senki. A hazai, és sokáig a külföldi tanácsadók, szakemberek is megelégedtek azzal, hogy a nagy egésznek csak egy kis részét kínálták, korlátozott szemléletre nevelve a magyar ipari társadalmat is. Holott e téveszme terjesztői tudhatták, sokszor tudják is jól, hogy egy-egy ilyen „torzó-rendszer” mit sem ér. E hozzáállást, hogy milyen szándék, vagy képesség-tudás együttes vezérelhetette, nem lényeges. Ami biztos, hogy a kár jelentős, és hosszú éveknél kell elteltetni, mire az általános látásmód visszatér a helyes irányba, ezért a folyamatot a lehető leggyorsabban el kell indítani.

6. A királyi út II.

A királyi út az, ha a japán rendszerek épületét egy igazi csapat alakítja ki. A gyár minden területéről delegált kollegák közösen, minden építőkötvet megfontoltan tehetnek a helyére, a területi sajátosságoknak megfelelően. Az épület elemeit összekötő anyag a vállalati- dolgozói kultúra, az emberek bevonása. Továbbá erősen javasolt, hogy amennyiben a vállalat külső segítséggel óhajtja bevezetni a rendszert, lehetőleg egyetlen

tanácsadót bizzon meg a teljes munka támogatásával. Ellenkező esetben óriási a lehetősége a konfrontációnak, az információk elveszésének, a nem egészséges versenynek, ami mérhetetlen károkat képes okozni a bevezetés során. Ugyanakkor a türelem, a körültekintés, a megfelelő tanácsadó által képviselt széles látókör megteszi a hatását, és tényleg az születik, amire vártunk.



6. ábra Áttekinthető, egyszerű, mégis átgondolt épülete a japán rendszereknek

Bemutattuk, hogy a japán rendszerek dzsungelének minden eleme létfontosságú, de önmagában egyik sem éri el a kívánt, tökéletes eredményt. Bármelyik építőkő hozhatja a sikert, ha a megfelelő helyen, és a megfelelő időben, kellően testreszabva illesztjük a rendszerbe, de vezethet bukáshoz is, ha építésére elszigetelten, a többi alkotótól „távol”, az összhang kialakítása nélkül kerül sor. Nem elég kiválasztani az „aranyt” látszót, hinni a jóakaróknak, és ezt erőltetni tűzön vízen át, hanem a vállalat pillanatnyi helyzetéhez legjobban illő mellett kell letenni a voksot, tudva, hogy hosszú az út a kiteljesedésig. Ügyelni kell minden részegység beillesztésére, tudván, hogy minden alkotó összefügg, és hatással van a többi területre is (6. ábra).

[1] James P. Womack, Daniel T. Jones: Lean Thinking. Campus Verlag, Frankfurt/New York (2003).

[2] Masaaki Imai: Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. McGraw-Hill, New York (1997)

[3] Kuino Shirose: TPM New Implementation Program in Fabrication and Assembly Industries. Tankobon Hardcover (1996)

[4] Jeffrey K. Liker, David Meier: The Toyota Way Fieldbook. McGraw-Hill, New York (2006)