

Ne többet – hanem okosabban!

A minap hallhattuk egy milliárdos magyar vállalkozó véleményét, miszerint a felzárkózás-hoz 6-7 napos munkahét volna szükséges. A Szerző termelési tanácsadóként negyed évszázada járja az iparvállalatokat és a véleménye merőben más.

A múlt és a tulajdonosok

A hazai ipart alapjaiban érintette a rendszer-váltás. Az első években nagy múltú cégek sora szűnt meg. Vállalataink egy része fennmaradt, azokat termelni kívánó tulajdonosok szerezték meg. Részben „multik”, részben az erősödő hazaiak. Mások állami, önkormányzati tulajdonban maradtak.

A cégek működésben hamar megmutatkozott a különbség. Más értékrend jellemezte az állami, önkormányzati szférát és más a profitérdekelt területeket.

A '80-as évek egy sörgyárában emelkedett hangulatú kártya partik és tivornyák folytak, itt lehetett hozzájutni a legújabb PC-s játékokhoz. A dolce vitát csak időnként zavarta meg a munka. Az új tulajdonos kőkemény profizmust hozott. Visszaszorult a semmittevés és alkoholisálás, előtérbe kerültek a szakmai szempontok. Megváltozott a világ.

Ez idő alatt számos önkormányzati - és kvázi állami - cégnél mintha megállt volna az idő. Sőt, a gazdaság liberalizálódása bővítette a játékteret. A külső megrendelések kezelésének joga főnyereménnyel ért fel. Az alábbi történet jellemzi az ilyen cégeknél uralkodó szemléletet:

Gézát, a járműjavító mérnökét mindenki szeretete egyenességéért, becsületességéért. Egy nap belépve az irodába, ahol hatodmagával dolgozott, döbbenet hallottam, hogy mégis keményen szidják kollégáit. „Ki hitte volna, pedig családja, gyerekei vannak. A szájuk elől viszi el a pénzt. Most látjuk csak, milyen szemét alak!” – és hasonlók. Később tudtuk csak meg a bűnét. Az egyik kolléganő meglátta Gézát egy boltban - festéket vásárolt. Az ilyen szférában járatlan Olvasók kedvéért leírjuk: Vétke az, hogy a számára szükséges anyagot megvásárolta, nem pedig a cégtől hordta ki, ahogyan szokás.

A hazai kézben lévő kisebb cégek egy részénél egy lakatos vagy pék stb. jókor, jó helyen és jó kapcsolatokkal megszerzett egy kisebb gyártókapacitást. A kezdeti nehézségek után vállalkozása olyan szintre nőtt, ami a manufaktúralisnál már több vezetési és műszaki ismeretet igényelt. Ő azonban megmaradt annak, ami: lakatosnak vagy péknek. A műszaki ismereteket még megértette, a menedzsment elemeket azonban nem. Saját korlátja vált a cég fejlődésének gátjává.

Az oligarchák iparvállalatainál a cégek vezetésében gyakran ugyanazok a régi gondolkodású vezetők ültek, akik az egykori játékszabályok és ügyeskedések mellett „beváltak”, de az újtól irítottak. Kiválasztásukban ugyanazon kontraszelekciós elvek érvényesültek, mint amik a hazai ipart évtizedekig uralták.

Vessünk össze egy kutyatápszer gyárat és egy humán célokra húspari terméket előállító üzem napjainkban. Az előbbiben a földre esik egy műcsont. A dolgozó lehajol, és azt a piros ládába teszi – megsemmisítendő selejt. A hölgy ruházata és védőfelszerelése előírászerű. Tiszta, rendes, hajháló, stb. A húspari vállalatnál hentesek csontoznak. Sapka, lánckötény, lánckesztyű egyiken sincs, bár viselésük kötelező. Leesik egy öklömnyi hús. Egy legény kényelmesen odébb rúgja, de felemelni nem sikerül. A másik ügyesebb, a passz az asztalon landol. A feldolgozás folyik tovább. Az előbbi – mily meglepő – egy multi, az utóbbi egy hazai kézben levő vállalat üzemében történt.

Más tulajdonosok, más játékszabályok, ezért más a működés is. A privatizációt követően a szakmai befektető „multik” sok esetben olyan munka- és vállalati kultúrát honosítottak meg, ami a rendszerváltás előtti évtizedekben eltűnt vagy ki sem alakult, és amelyeket a hazai kézben levő iparvállalatoknál ma is csak elvétve látni.

Amerika két veresége

Pearl Harbor-ról filmek keletkeztek, de volt egy másik, amiről kevesebben tudnak, pedig az nagyobb veszteséget okozott Amerikának. Japán ipara, amely az '50-es években még közneveltség tárgya volt, húsz évvel később megrendítő erejű pofont adott „új barátjának”: nem bom-

bák, hanem high-tech termékek formájában. Az amerikaiak az ő autóikat kezdték vásárolni, és mind nagyobb arányban tértek át az egyéb japán termékekre is. Japán annyi idő alatt vált vezetővé a világ iparában, amennyi Magyarországon a rendszerváltás óta eltelt. A sikerek mögött új, korszerű termelési rendszerek, módszerek álltak.

A hatékonyság mérőszáma és az Olvasó pénztárcája

A termelékenység nemzetközileg elfogadott mérőszáma az ún. OEE, magyarul Berendezés Általános Hatékonyság, ami hatásfokként értelmezhető. Mennyit termeltünk a valóságban ahhoz képest, amennyi lett volna, ha minden tökéletes.

A gépiparban a 85%-ot meghaladó értéket tekintik világszínvonalnak. Egy fejlett ipari állambeli cégnél – amely nem alkalmazza a korszerű módszereket – ez az érték kb. 60, míg egy átlagos magyarnál 40% körüli. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy azonos erőforrás lekötés mellett az átlag hazai kétharmadát termeli, mint Lajtán túli versenytársa, és a felét sem éri el a korszerű elemeket jól alkalmazó cég produktumának. Nyereségességben ez nem 67, illetve 100%-os különbséget jelent, hanem annak sokszorosát!

Miért érdekes ez az Olvasónak? Azért, mert egy cég versenyképes árat csak akkor produkálhat, ha költségeit alacsony szinten tartja. Az anyag- és energiaárak, valamint a gépbeszerzések költsége közel azonos itt és ott is, ezért rossz hatékonyság esetén csak egyetlen tényezőn takarékoskodhat a hazai cég: a dolgozók és közvetve az Ön pénztárcáján. A baj azonban még ennél is nagyobb: aki magas hozzáadott értékkel működő gyárat működ-

