

## Versenyképesség, de hogyan?

Ipar 4.0. és a Lean

Az utóbbi évek komoly kihívások elé állították a vállalatok vezetőit. Egyre nehezebb megfelelő szakképzett munkaerőt találni és megtartani. Folyamatos költség és határidőnyomás alá helyezi a vállalatokat a globális verseny. Egyszerre kell gyorsan reagálni a változó vevői igényekre és csökkenteni az árakat, miközben egy bérverseny indult el a magyar piacon.

Sok vállalat az automatizálásban látja a kiutat. Sok vállalatnál a Lean menedzsment bevezetése és alkalmazása segítette a versenyképesség növelésében. Vajon ez a kettő trend hogyan fogja átalakítani a vállalatok menedzsmentjét? Hogyan hat az életünkre a digitalizáció? A Toyota gyártási rendszeren alapuló Lean menedzsment és az Ipar 4.0. (Negyedik Ipari Forradalom) egymás alternatíváiként, vagy egymást kiegészítve nyújthatnak megoldást a jelenlegi gazdasági környezet kihívásaira?

*Már nem csak az alacsonyabb bérű országokkal, hanem a robotokkal is versenyeznünk kell?*

*Mik jelenthetik Magyarországon a vállalatok részére a versenyképesség forrását? Milyen kompetenciákat érdemes fejleszteni a vállalatoknak, amelyekkel a versenyképességünk hosszabb távon is megőrizhető?*

A vállalatok felső vezetésének legfontosabb feladata, hogy figyelje a környezet változásait és azokra reagálva, olyan stratégiákat alakítson ki, amivel hosszú távon is biztosítani lehet a vállalat sikeres működését. Az elmúlt évek trendjei az a technológia fejlődése, az internet, mobil applikációk tömeges elterjedése, a globalizáció további erősödése, az Y-Z generáció megjelenése a munkaerő piacon számos új lehetőséget és fenyegetést hozott a vállalatok számára. Azok a vállalatok, akik képesek megérteni a változásokat és azokra megfelelő válaszokat adni azok lesznek a jövőben sikeresek.

A rendszerváltáskor megtapasztalhattuk, hogy az olcsó bérmunkára alapozó könnyűipari ágazatok (ruha és cipőipar) szinte teljesen leépültek, a legtöbb vállalat először Romániába, majd Kínába, Bangladeshbe, Vietnámba, egyéb olcsóbb bérszintű országokba helyezte át a termelést. De azok, akik megértették a változásokat és megfelelő, innovatív választ tudtak adni rá, azok az új lehetőségek kiaknázásával és megfelelő rendszerek kialakításával nyertesként, megerősödve tudtak kikerülni a versenyből.

A világ második leggazdagabb embere Amancio Ortega, a Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull & Bear márkákat gyártó Inditex vállalatcsoport alapító elnöke, a vevő és innováció orientált, rugalmas, Lean szemléletű gyártási rendszerével igen nyereségesen tud működni a spanyolországi központtal. Az elmúlt évtizedben az alacsony hozzáadott értékű, szintén az olcsó hazai munkaerőre építő elektronikai cégek hagyták el az országot, pedig korábban a NOKIA, Philips, IBM vállalatok a hazai GDP igen jelentős részét adták és kiváló jól működő operációik voltak Magyarországon. Az egyedi piaci igényekre rugalmasan gyártó Lean szemléletű National Instruments mai napig több mint 1000 főt foglalkoztat Debrecenben. Mi az, amiben hosszú távon is fenntartható a versenyképesség? Mibe érdemes fordítani a vállalatok szűkös erőforrásait?

**Sajnos Magyarországon a Humán erőforrást, még mindig sokan költségtényezőként és nem egy olyan hosszú távon is a vállalat fejlődését szolgáló erőforrásként kezelik, amibe érdemes komolyabban befektetni, pedig az automatizáció, Smart Factory, Ipar 4.0. az azt megfelelően bevezetni, működtetni, irányítani, karbantartani képes emberek nélkül nem sokat ér.**

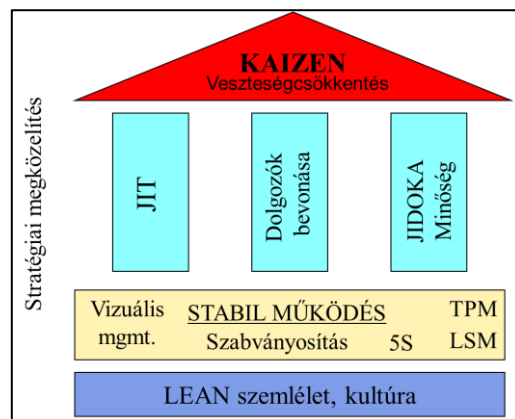
Az automatizálással és a globalizációval az alacsonyabb hozzáadott értéket teremtő (bérmunka jellegű) munkaerő iránti igény csökken (hazánkban), viszont még inkább megnő a szakmai tudás és problémamegoldó képesség szerepe.

**A jelenlegi gazdasági környezetben felértékelődik a tudás és a szakképzett munkaerő szerepe.** Értelmet nyer és valódi tartalommal tölthető meg a tudás alapú gazdaság. A fejlett nyugati európai gazdaságokban, pl. Svájcban, Németországban, Svédországban is folyik termelés, de a magasabb hozzáadott értékű, tudásalapú iparágak (gyógyszeripar, precíziós műszergyártás, gépgyártás, informatika..) magasan kvalifikált szakemberekkel működnek és az alacsonyabb hozzáadott értékű termelést, keletre, olcsóbb bérű országokba helyezik ki. Az IBM, ma is a világ egyik legnagyobb vállalata, de már nem az írógépgyártásból, de nem is a számítógépgyártásból van a legtöbb jövedelme, hanem a szabadalmakból, szoftverekből, rendszerintegrációból, tanácsadásból, olyan, a világ jelenlegi komplex problémáira megoldást adó szolgáltatásokból, mint pl. a városi közlekedés, digitalizáció, egészségügyi rendszerek.

Ma a világ legértékesebb vállalatai a Microsoft, Apple, Google... tőkéjének legnagyobb része nem tárgyi eszközökben, hanem szellemi eszközökben, tudás tőkében van. Ezeknél a vállalatoknál felismerték, hogy az emberek és a szellemi tőke jelentik a vállalat legnagyobb értékét, ezért megbecsülik, folyamatosan fejlesztik a munkatársakat.

A világ egyik legnagyobb piaci értékű és legsikeresebb vállalata a Toyota. A Toyota gyártási rendszerén alapuló menedzsment rendszert hívjuk Lean menedzsmentnek. A Toyota gyártási rendszer középpontjában az ember, az emberek bevonása áll. A Toyotánál az mondják, hogy mielőtt jó autót gyártanánk, először jó vezetőket kell építenünk. A jó vezető képesek olyan szervezeti kultúrát és folyamatokat kialakítani és fenntartani, ami magas minőségű és hozzáadott értékű termékek és szolgáltatások előállítására képes.

A **Toyota gyártási rendszer** két fő pillére a JIT és a JIDOKA. A JIT filozófiát sokan ismerik, ami azt jelenti, hogy a megfelelő anyag, a megfelelő helyen, minőségben és időben álljon rendelkezésre. A JIDOKA már kevésbé ismert, pedig a Toyota működésének másik fő pillére. A JIDOKA japánul annyit jelent körülbelül, hogy Automatizálás + Ember. Azaz, hogy **az automatizálás (Ipar 4.0.) és az emberi munkavégzés nem alternatívái, hanem kiegészítői egymásnak.** Azért automatizálunk, hogy az embereket tehermentesítsük az alacsonyabb hozzáadott értékű munkától és felszabaduljanak, hogy nagyobb hozzáadott értékű munkát (felügyelet, karbantartás, beállítás, fejlesztés, Kaizen, problémamegoldás) végezzenek. Az automatizálást, emberi beavatkozással végzik a JIDOKA szerint, azaz, ha az automatizált gép működésébe valami hiba csúszik, akkor önműködően leáll, vagy leállíthatja az őt felügyelő ember és az ember megértve a helyzetet, megfelelő döntést hozva beavatkozik, hogy helyre állítsa a működést és biztosítsa megfelelő minőséget. Tehát a Toyota gyártási rendszerben az automatizálással nem megszűnik, hanem inkább megváltozik, felértékelődik a gépeket felügyelő, kiszolgáló munkatársak szerepe és olyan területekre, feladatokra jut energiájuk, amik inkább a vállalat jövőjének, képességeinek a fejlesztését szolgálják.



A **Lean filozófia lényege**, hogy a veszteségek folyamatos kiküszöbölésével csökkenti az érték előállítási folyamat átfutási idejét (és a gyártásban lévő készleteket, a szolgáltatás során lekötött erőforrásokat), így hatékonyan, gyorsabban és rugalmasabban tudunk reagálni a vevők igényeire, ezzel jelentősen növelve cégünk versenyképességét és a cégen belüli tőkeforgási sebességet.

A **Lean menedzsment bevezetésének** nem célja, hanem csak eredménye a költségcsökkentés. A Lean bevezetés célja képesség fejlesztés és a magasabb képességű szervezettel, folyamatokon keresztül a vevő számára magasabb hozzáadott érték előállítása, lehető leggyorsabban a rendelkezésre álló erőforrások leghatékonyabb felhasználásával. Mind a Lean menedzsment, mind az Ipar 4.0, automatizáció, digitalizáció sok manuális, egyszerű munkát képes megszüntetni, csökkenteni és kiváltani. Ezzel munkaerő szabadul fel. Csökken a szakképzetlen, egyszerű betanított munkások iránti igény. Tehát a hatékonyságfejlesztéssel csökken az alacsony hozzáadott értékű munka iránti igény. Ahogy mosógép bevezetésével, most már az asszonyok nem töltik el a napjuk jelentős részét mosással, más területeken tudják a felszabaduló idejüket hasznosabban eltölteni, úgy a vállalatnál dolgozó munkatársak is több időt tudnak majd a Kaizennel, problémamegoldással, fejlesztéssel, külső és belső szolgáltatásokkal tölteni.

Fontos, hogy ezekre a változásokra készítsük fel a munkatársainkat és tegyük őket alkalmassá arra, hogy az új környezetben sikeresen és eredményesen tudjanak tevékenykedni. A vállalatok rugalmas és gyors reagáló képességét az emberek és nem az automatizálás adja, önmagában az automatizálás nem vezet sikerre, csak az emberek bevonásával és fejlesztésével együtt, ezért a Kaizen (folyamatos fejlesztés), az emberek bevonása és fejlesztése, képzése, még nagyobb jelentőséget kell, hogy kapjon a jövőben.

A **jövőben egyre inkább nőni fog az igény a kvalifikált, szakképzett, magas tudással rendelkező munkaerő iránti igény, aki képes a komplex folyamatokat megszervezni a rendszereket irányítani, összehangolni az egyes folyamatok, funkciók, országok közötti információ és anyagáramlást. Egyre nagyobb lesz az igény azokra a szakképzett specialistákra, akik képesek beállítani, programozni és karbantartani a bonyolult automatizált berendezéseket, gépeket. Egyre nagyobb szükség lesz azokra a több nyelvet is beszélő, jó problémamegoldó képességekkel rendelkező munkatársakra, akik segítik a magas színvonalon történő ügyfél kiszolgálást és az ügyfél élmény növelését.**

Dr. Németh Balázs  
 ügyvezető igazgató  
 Kvalikon Kft.