

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT MODELLEK GYAKORLATI ALKALMAZÁSÁNAK VIZSGÁLATA

*TESTING IN THE PRACTICAL APPLICATION OF CHANGE
MANAGEMENT*

BENKE MARIANN PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani
Doktori Iskola

ABSTRACT

Change management is an organic part of companies, the world is constantly changing around us. Small shops have been replaced by shopping malls. We write emails in stead of letters and we are surrounded by an extreme amount of information, which we have to face every day. These are also due to the processes of globalization, the companies need to introduce changing processes in order to stay successful, however according to J. P. Kotter (2007) 70% of these processes fail. Therefore, it is worth to inspect the secret of the remaining 30%.

The questions are the following: How do these firms manage their changes? What kind of change-management models do they apply or does the change-management depend on the applied production management methods in a company? Can the introduction of lean management in Europe be really successful?

The purpose of my paper is to examine the different models of change management. Firstly, by examining Nadler's congruency model and also by looking at case studies and drawing conclusions (secondary methods) in order to provide answers for the abovementioned questions.

1. Változásmenedzselési modellek

A változásmenedzsment a vállalatok életének szerves részét képezi, a világ körülöttünk folyamatosan változik, ma már a kis boltokat felváltották a bevásárlóközpontok, levél helyett, e-mailt írunk, és információmennyiségek tömkelege zúdul ránk nap, mint nap, amely egyben a globalizációs folyamatnak is köszönhető. Rittenhofer és Nielsen (2009) szerint a globalizáció kifejezés magában foglalja a hatalmi viszonyokat, és azokat a technológiákat és gyakorlatokat, amelyek segítik a mai világot a fejlődésben. Ahhoz, hogy a cégek ebben a közegben versenyképesek maradhassanak átalakítási folyamatokat kell elindítaniuk, ám ezen

folyamatok John P. Kotter (2007) szerint 70 %-ban kudarcba fulladnak. Ezért érdemes vizsgálatokat folytatni, hogy vajon mi a titka a fennmaradó 30%-nak, hogyan menedzselik ezen cégek az átalakításaikat? Például, hogy milyen változásmenedzselési modelleket alkalmaznak, függ-e a változásmenedzselése a szervezeti formától, vagy éppen az alkalmazott menedzsment módszertől? Tényleg sikeres lehet-e Európában a lean menedzsment bevezetése? A következő kérdések megválaszolásáról szól a tanulmányom, amelyhez szekunder módszereket alkalmaztam.

A XX. század közepétől a kutatók figyelme egyre jobban a változásmenedzselés felé fordult, és ezzel egy időben 1951-ben Lewin megalkotta az első változást inspiráló elméletet, amely három fázisból állt, felengedés (unfreezing), mozgás (moving) és megszilárdítás (freezing). (Lewin 1951) Ezt követően egyre bonyolultabb változásmenedzselési modellek alakultak ki, amelyek már nagyobb volumenű változásokat is jól tudtak szemléltetni. Ezek egyike volt Nadler (1998) kongruencia modellje, amelyet bizonyára minden változásmenedzselésben jártas személy ismer már, ezért a következőkben Nadler modellje segítségével fogom szemléltetni a változási folyamatot a Porsche és a Toyota esetében. Fontos megemlíteni, hogy mind a két vállalatnál a lean menedzsment bevezetésére volt szükség a termelés gazdaságosabbá tételéhez, (Marosán 2003) (Fear - Knopp 2007) ám lényeges, hogy mind a két vállalat más kulturális közeggel rendelkezik, ezért szükséges volt a módszerek egyéni, testre szabott adaptálása. Ugyanakkor ez felvetheti azt a kérdést is bennünk, amit Bodek (2008) is vizsgált, hogy vannak-e olyan felszín alatti, tacit ismeretek, amelyeket a nyugati autógyártó cégek nem tudnak adaptálni? Hasonló témával foglalkozik Cusumano (2011) is, aki rávilágít azokra a hibákra, amelyek a Toyota gépjárművek európai és amerikai termelésénél adódtak. Azaz Cusumano lényegében azt mondja, hogy a lean menedzsment adaptálása más országokban olyan hibafaktorokat eredményezhet, amely miatt fokozott figyelmet kell fordítani a termelésre, ez pedig a menedzsment feladata. A következő fejezetekben azokat a tényezőket fogom vizsgálni, amelyek befolyásolják egy olyan változás sikerességét, mint amilyen a lean menedzsment bevezetése. (Cusumano 2011)

2. A szervezeti változások kulturális környezete

Erre a fejezetre azért van szükség, mivel az emberi tőke és szervezeti kultúra igen erős hatással van a változások sikerességére, a piaci pozíció megőrzésére. (Gaál 1999) Valamint, „ugyanolyan fontos tudni, mitől működik egy csoport, mint megérteni az egyéneket. A sikeres módszerek megtanulják kezelni a különböző nemzeti, vállalati és szakmai kultúrákat.” (Earlay – Mosakowski 2005 p. 80.)

A japán kultúrára egyik legfőbb mozgató rugója a közösség, azaz a kollektivisták tudat. Ez annyit jelent, hogy a japán emberek úgy nevelkednek, hogy saját magukra nem, mint individumra tekintenek, hanem mint a csoport egy tagjára. (Csath 2008) Hofstede (2011) szerint, bár Japán a kollektivisták társadalmak közé tartozik, azon-

ban az ázsiai kultúrák közül Japán a legindividualistább. A kollektívizmus az európai, főleg a nyugat-európai társadalmakra (pl. Németország) kevésbé jellemző, hiszen az emberek itt elsősorban a saját érdekeiket, mint például önmegvalósítás, karrier építése követik. Természetesen az európai társadalom sem teljesen egységes, ugyanis a szegényebb kelet-európai országokra jellemző a kollektívizmus, valamint a kelet-európai régió gazdagabb országainál is megfigyelhetőek az üzleti életben az enyhe kollektivisták jegyek. (Hofstede – Hofstede 2008)

A kollektívizmusból is adódik, hogy a japánok meglehetősen lojálisak a munkaadóikkal szemben, úgy gondolják, hogy egy csapatban játszanak, és ezért közös érdekek vezérlik őket. Ez megmutatkozik a szakszervezetek és a vállalat kapcsolatában is. A szakszervezetek itt főként cégen belül tevékenykednek, azaz nem állnak kapcsolatban más cégek szakszervezeteivel, és nem ritka az sem, hogy ezeket egy vállalati vezető irányítja. (Csath 2008)

A japán munkakörülmények is mások, mint Európában ugyanis a munkavállalók felvétele közvetlenül az iskolából történik, a fizetésemelés az idő előre haladásával automatikusan jár, a munkavállaló felelősséget vállal (a hibákat is automatikusan magára vállalja), az alkalmazottak hatással vannak a céges döntésekre, a problémamegoldáshoz elsősorban egymás segítségét használják (főnök nélkül oldják meg), valamint igen erősen konfliktuskerülő magatartást tanúsítanak. Fontos, hogy a japán vezetők fizetése a munkavállalók fizetéséhez képest kevésbé differenciált. (Selmer 2001) Azért hogy a munkavállalók magasabban kvalifikáltak legyenek, a japán cégek gyakran alkalmazzák, az Európában is ismert „job rotation”, azaz az állandó gyakorlat módszerét. Ezt egyben a verseny, és a globalizáció erősödése is kikényszeríti, amellyel egyidejűleg az oly sokszor emlegetett élethosszig tartó tanulás is átalakul Japánban. (Csath 2008)

Az 1990-es évek elején bekövetkezett válságos időszak után a japán foglalkoztatási modell átalakulni látszik, a munkanélküliség egyre nagyobb méreteket öltött, ám ez elsősorban a fiatalok és a nők körében figyelhető meg. Fontos kiemelni, hogy az élethosszig tartó foglalkoztatás általánosan (1970-es évek) az 500 főnél több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatoknál, illetve a közfoglalkoztatásban (ez az összes foglalkoztatás negyede) volt megfigyelhető, és a férfiak esetében. Azaz a periférikus csoportokban, mint a nők és a fiatalok egyáltalán nem. (Fazekas - Ozsvald 1999)

A szervezet egészét tekintve a japán vállalatoknál is megtalálhatóak a formális, és az informális csatornák egyaránt. A cég formális, azaz vertikális kapcsolati rendszere, amely az irányító rendszert képezi, ezen kívül az informális, azaz horizontális kapcsolati rendszerek mindazokat az önkéntes szerveződéseként jelentik, amelyek szükségesek a meghozott döntések végrehajtásához. (Csath 2008) A japán menedzsment módszerek különlegességét az európaiakhoz képest az adja, hogy a munkavállalókat bátorítják a csoportmunka kialakítására, ezek pedig javítják a termelés hatékonyságát, a munkavállalók közérzetét, a vezető beosztott-viszonyt, és nem utolsósorban csökkentik selejtmennyiséget is. Ám ezeket a hagyó-

mányos japán vezetési módszereket a 90-es évek végén egyre jobban ki kell, hogy egészítse a tudásmenedzsment, azaz a tudásalapú tevékenységek előtérbe helyezése. (Csath 2008) Ez azért is kiemelkedően fontos, mivel változások bevezetésénél csak így képesek megőrizni a cégek az innovációs képességüket. Emellett figyelembe kell venni a kulturális különbségeket, erre a legjobb példa a Nissan Motor Company esete, amely 36,8%-ban a francia érdekeltségű Renault tulajdona (2001-ben). A Nissan vezetését 2001-ben Carlos Ghosn vette át, aki egy ún. kultúra érzékeny változásmenedzsmentet hajtott végre, amely annyit jelent, hogy a már ismertett japán kulturális sajátosságokat kihasználva készítette a dolgozókat a változások segítésére. (Nakae 2005) Többek között figyelembe vette, hogy a japánok elsősorban hosszú távban gondolkodnak, ezért a vállalat megőrzése a munkahelyek megőrzését is jelenti, ehhez viszont változtatni kell. A feladatokat pedig nem egyénenként, hanem csoportokra levetítve határozta meg, így mindenki úgy érezte, hogy a Nissan megmentése közös érdek. (Nakae 2005)

3. Lean menedzsment-alkalmazások autóipari példák

A lean menedzsment (amit karcsúsított termelésnek is nevezünk) tulajdonképpen egy „olyan filozófia, menedzsment és konkrét módszerek hármásából álló rendszer, melynek sikeres bevezetése előnyt biztosíthat” (Demeter – Jenei – Losonci 2011 p. 6.) (költséghatékonyság, innováció) az alkalmazó vállalatoknak. „A sikeres bevezetésének, azonban számos feltétele van, sok buktatót kell elkerülni, és jelentős változásokat kell a dolgozók és vezetők szemléletében és mindennapi munkájában végrehajtani.” (Demeter – Jenei – Losonci 2011 p. 6.) „A karcsúsított termelés kifejezést nagyjából a Toyota Termelési Rendszer fogalmával azonosítja az irodalom.” (Vörös 2010 p. 246.) Norman Bodek (2008) szerint a nyugati vállalatok megpróbálják bevezetni a lean menedzsmentet, ám nem mindegyik vállalat számára sikerül elsajátítani a lean filozófia lényegét. Különösen nehéz ez az európai és amerikai autógyártó cégek számára, amelyek termelésük során főként Fordista és Taylorista (tömegtermelés alkalmazása) elveket követnek. (Marosán 2003) Természetesen a taylori gondolatok és a lean menedzsment között hasonlóság is felfedezhető. Ugyanis mindkét filozófia lényege értéket alkotni, pazarlás nélkül, és a tevékenységek optimális egymáshoz rendelése.

Taylor szerint minden gyártási folyamat három alaplépésből áll: munkadarab átalakítása, a munkadarab egyik állomásról a másikra való eljuttatása, és a két folyamat koordinálása, ellenőrzése. Fontos, hogy legyen mindig nyersanyag, és a kész-terméket el tudják szállítani. (Kieser 1995) A karcsúsított termelésben is fontos a termelési rendszer tökéletesítése és a folyamatok koordinálása azaz, hogy a munkadarab éppen akkor legyen ott, és ahol, amikor kell, ám emellett fontos a felesleges készletnagyságok lecsökkentése is, hiszen a termelő folyamatok egyes szakaszainak leállása még nagyobb készletnagyságokat eredményezhet. (Vörös 2010) A készletnagyságok eltérő alkalmazása mellett a taylori gondolatok másik

fontos megkülönböztető jegye a munkafolyamatok apró részfeladatokra bontása, amelyet egy betanított munkás könnyen követni tud. (Kieser 1995) Ezzel szemben a Toyota az „empowerment” módszerét alkalmazza, amely hatalmat ad a szalag mellett dolgozók számára ahhoz, hogy ha hibát találnak a termelésben, akkor azt jelezzék a csoportjuk számára. Elbo (2011) szerint ez a tisztelet az alkalmazottak iránt az, amely a Toyotát a világ második legnagyobb autógyártó cégévé tette.

Az eddigiek alapján a lean menedzsment európai alkalmazása okozhat problémákat, hiszen amint azt az előző fejezetben bemutattam, vannak alapvető kulturális eltérések, valamint az autógyártó cégek esetében a karcsúsított termelés bevezetése sem zökkenőmentes, mivel a taylori elvek bár hasonlóak, azonban a munkafolyamatok specializációja tekintetében eltérnek. Azaz ha egy európai autógyártó cég be akarja vezetni a lean menedzsmentet, akkor több hatalmat kell adnia a dolgozóknak, arról nem is beszélve, hogy a lean menedzsment adoptálása még a Toyota európai és amerikai gyártóegységeiben sem tökéletes. (Cusumano 2011) Ezt bizonyítja az a tény, hogy a Toyota 2010 augusztusáig (ez egy-egy éves periódust jelentett) egy gyártási hiba miatt (hibás gázpedálok) mintegy 10 millió gépjárművet volt kénytelen visszahívni, persze eközben közel 7 millió autót értékesített. A visszahívások Európában, és Amerikában is gondot jelentettek a társaság számára. (Cusumano 2011)

Vörös József (2010) szerint a TTR (Toyota Termelési Rendszer) alkalmazásának vannak alapvető feltételei, amelyek a következők:

- nagy volumenben termelhető, funkcionális termék;
- kiegyensúlyozott, színtezett stabil termelési terv;
- a termelő üzemnek megfelelően fókuszáltnak kell lennie;
- egyszerű, átlátható folyamatokat kell kialakítani, valamint meg kell növelni a kapacitásokat;
- fontos feltétel a munkaerő minősége, képzettsége, ugyanis a zavarok elhárítására szükség van keresztképzett munkaerőre, akik több munkakört is el tudnak látni.

Egy másik szempont a lean menedzsment alkalmazásában a megfelelő infrastruktúra, és gazdasági feltételek megléte, amelyek Japán számára mindenképpen adottak. A Maglev japán gyorsvasút közel 200 mérföld per óras sebessége bámulatos gyorsasággal képes az emberek vagy éppen az áruk szállítására. (Brown 2010) Valamint a világ húsz legnagyobb autógyártó cége közül Japán hatnak ad otthont (Toyota, Renault-Nissan, Honda, Suzuki, Mazda, Mitsubishi), ezen cégek pedig 2009-ben a válságos időszak ellenére 10,5%-os növekedést produkáltak. (Economy Watch 2010) A fentebb említett tényezők a japán autógyártó cégek számára lehetővé teszik az alkatrészek kiegyensúlyozott ellátását, hiszen egyrészt adott egy jó infrastruktúra, másrészt a nagyszámú autógyártó cég jelenléte miatt minden bizonnal több beszállító van jelen a piacon. Az európai autógyártó cégek közül pedig a világ tíz legnagyobb autógyártói közé mindösszesen a Volkswagen AG (birtokolt márkák: Audi, Seat, Skoda, Lamborghini, Bugatti, Bentley, Porsche), a PSA (Peugeot, Citroën) és a Renault került be. (Menedzsment Fórum 2009)

A fenti tények igazolják a japán autógyártó cégek előnyeit az európaiakkal szemben, ám azt nem bizonyítják, hogy az európai cégek számára a lean menedzsment bevezetése sikeres lehet, hiszen ezekhez a már felsorolt feltételek meglétére is szükség van. A következő esettanulmányoknál (Porsche és a Toyota esete) David Nadler kongruencia modellje segítségével fogom szemléltetni a lean menedzsment bevezetését.

Nadler modellje egy olyan komplex rendszer, amely a változások külső és belső indíttatását egyaránt vizsgálja. Ahhoz, hogy a változási folyamatok vizsgálhatóak, elemezhetőek legyenek egy adott vállalatnál meg kell ismernünk a vállalat működését, azt a transzformációt, amely során a vállalat terméket, szolgáltatást állít elő. (Farkas 2004) Azaz meg kell vizsgálni a folyamatot, amely során inputból (környezet, erőforrások, előtörténet), output (szervezet, csoport/részlet, egyén) lesz, ami természetesen egy meghatározott stratégia szerint valósulhat meg. Nadler a transzformációs folyamatot a szervezet alapelemének tekintti, amely négy komponensből áll: a feladat, az egyén (a feladat elvégzésére), a formális szervezet (azok a keretek, amelyek meghatározzák egy szervezet működését: munka-megosztás, szokások, folyamatok), és az informális szervezet (magatartási minták, egymás közötti interakciók). (Farkas 2004) Az elemek egymással szoros kapcsolatban vannak, és minél jobb az illeszkedés, annál kisebb az eltérés a stratégiai célok, és a szervezet tényleges teljesítménye között. A kongruencia modell szerint ez az illeszkedés sokkal fontosabb annál, mint az egyes elemek önmagukban. Azaz hiába alkalmaz például a későbbiekben majd említésre kerülő Toyota méretgazdaságosságon alapuló termelési rendszert, ha az nem illeszkedik a többi elemhez, és nem tudnak óriási készletnagyságokat felhalmozni, hiszen ez igen nagy költséggel járna. (Marosán 2003) Ezért a Toyota termelési szisztémájába nem illeszthető be egy méretgazdaságosságon alapuló, hatalmas készleteket felhalmozó rendszer. A modellt másképpen értelmezve a már említett elemek illeszkedésének szorossága meghatározza a szervezet versenyképességét. Egy ilyen értelmezés szerint az a változási folyamat lesz sikeres, amelynél a szorosan összekapcsolódó elemek a változások szolgálatába állnak. (Farkas 2004) Nadler modelljében a következő szakaszokat különbözteti meg: a változás szükségességének felismerése, a támogatott irányok kijelölése, a változás végrehajtása, a változás megerősítése, a változás fenntartása. (Nadler 1998) Ezen lépések hasonlóságot mutatnak Kotter nyolc lépcsős modelljével, ám Nadler modellje egy összetettebb diagnózist képes adni a végbemenő változásokról, ezért a Toyota és a Porsche esetét Nadler modellje segítségével vizsgáltam.

A változás fenntarthatóvá tétele, megszilárdítása a szervezeti kultúrában egy sarkalatos pont, hiszen már Lewin (1951) három lépcsős modellje (megszilárdítás), a GE hét lépéses változásmenedzselési modellje (változás tartóssá tétele) (Drindorfer – Jones - Mento 2002), és Kotter (1995) nyolc lépcsős modellje (eredmények megszilárdítása) is tartalmazza. Ezért az eddigiek alapján a sikeres változásmenedzsment elengedhetetlen feltétele a változások szervezeti kultúrába való

építése. Ezt pedig csak úgy lehet megvalósítani, ha a vezető ismeri azt a kulturális közeget amelyben a vállalat tevékenykedik.

A Toyota esete:

A Toyota a világ egyik legnagyobb autógyára, ezt az is bizonyítja, hogy 2006-ban 8,8 millió gépjárművet értékesítettek, valamint, hogy a cég a Global Fortune 500 tíz legnagyobb vállalata közé tartozik. (Toyota Motor Hungary, [é.n.])

A vállalatot 1918-ban Sakichi Toyoda alapította meg, amely akkor még textilgyártásra szakosodott „Toyoda Spinning and Weaving”. (Mass – Robertson 1996) A harmincas évek elején aztán Sakichi fia Toyoda Kiichiro vette át apja vállalkozását, aki 1935-ben létrehozta a Toyoda szövőgyártól független Hinode Motors vállalatot, és megkezdődött ez első Toyota autók motorjainak kifejlesztése, a cég a „Toyota” nevet csak 1937-től viselte. (Marosán 2003)

Majd Kiichiro amerikai tanulmányútja során rengeteget tanult vetélytársaiktól (General Motors, Ford), és megismerkedett a „taylorista”, „fordista” termelési elvekkel. Ekkor gondolkodott el először azon, hogy az autógyártás nem is áll olyan messze az automata szövőszékek gyártásától. (Marosán 2003) Kezdetben a vállalat a Fordtól illetve a General Motorstól szerzett tapasztalatait illesztette be a termelési rendszerébe.

A második világháború alatt a vállalat a japán hadsereg számára jelentős mennyiségű teherautót gyártott le, ám ezt követően jöttek az igazi gondok. (Auto Stat 2012) Hiszen a Toyota a háború után a csőd szélén állt, és egy jelentősebb átalakításra volt szükségük, amelyhez kellett az alkalmazottak támogatása is. (Marosán 2003) A változás a Toyota termelési technológiájának megváltoztatása volt, hiszen a kevés tőkével rendelkező vállalat számára a Ford és a General Motors által megvalósított tömegtermelés nem volt a legcélravezetőbb. Ebben a helyzetben a Toyota nem tudta kihasználni a termelésben az „economies of scale” azaz a méretgazdaságosság előnyét, tehát az „economies of scope” azaz a választékgazdaságosság előnyére kellett fókuszálnia. (Vörös 2010) Ezért Ohno Taiichi a Toyota egyik mérnöke kifejlesztette a máig másolhatatlan „TPS” rendszert (Toyota Production System). (Marosán 2003)

A a II. világháború után a Marosán (2003) szerint a Toyota a következő problémákkal küzdött:

- gondok voltak az alkatrészek beszerzésével,
- a hazai piac nem támasztott megfelelő keresletet,
- a Toyota nem tudott versenyezni az összehasonlítási alapnak tekintett amerikai autógyártó cégek sorozatnagyságával,
- a háború után nem voltak olyan pénzügyi befektetők, amelyek a cég fejlesztéséhez szükséges tőkét rendelkezésre tudták volna bocsátani,
- a megszálló amerikaiak az elbocsájtásokat nehezítő munkaügyi törvényeket hoztak,
- 1949-ben a gyár dolgozói sztrájkba kezdtek,

- a japánoknak meg kellett nyitniuk a piacot a hazainál versenyképesebb külföldi ipar előtt.

Ezek a gondok azonnali, radikális beavatkozásokat igényeltek, ezért a vezetőség Nadler (1998) modelljének megfelelően egy több szakaszból álló változási folyamatot indított el. Az első lépés a változás szükségességének felismerése volt, amelyet Kiichiro a fenti problémák miatt is fontosnak tartott.

Azonban a további vizsgálatok előtt, szükséges a transzformációs folyamat tanulmányozása is, hiszen Nadler szerint ennek a segítségével tudjuk megérteni a változás dinamikáját. (Farkas 2004) Ahogy a többi vállalatnál a Toyota termelésében is vannak inputok, azaz bemeneti elemek, ilyen a környezet, amely a háború után igencsak zavarosnak volt mondható. (Marosán 2003) Ennek ellenére a cég előtörténete egy sikeres múltrol tanúskodott, ezért lépéseket kellett tenni a vállalkozás megmentése érdekében. Be kellett látniuk azt is, hogy ilyen körülmények között a feladatot, amely a gépjárművek gyártása volt nem tudják ellátni, hiszen a tömegtermelés nem illeszkedik megfelelően a Toyota erőforrásaihoz.

A következő lépés Nadler (1998) modelljében a támogatott irányok kijelölése, az új irány a Toyotánál egy új termelési rendszer kifejlesztése volt, amely jobban illeszkedett az erőforrásokhoz, természetesen az egyik legfontosabb sikertényező az emberi erőforrás megfelelő kezelése, átképzése volt. A Toyota esetében ez azért is kritikus, mivel a dolgozók 1949-ben sztrájkolni kezdtek. (Marosán 2003) Farkas (2001) szerint az ilyen ellenállások leküzdésére a legsikeresebb eszköz a motiváció, amely alapvetően nem jelent mást, „mint információt adni azoknak, akiknek arra szükségük van. Információt a változások szükségességéről, céljairól, reálisan várható eredményeiről.”(Farkas 2001 p. 12) Az információk és a képzések mellett, a szalagnál tevékenykedő munkások munkakörét gazdagították, valamit számon kérhetővé is tették őket, így felelősek lettek azért, amit csináltak. Ennek az volt a következménye, hogy a dolgozók elkötelezetté váltak, hiszen fontosabbnak érezték magukat, így nem gátolták a további változásokat. (Marosán 2003)

Ezek után a konkrét átalakítási folyamat kivitelezése következett, amelyet öt szakaszra osztottak. Az első szakasz az átállási idők radikális csökkentése volt, új szervezési megoldásokkal, speciális ügynevezett szigeteket hoztak létre, amelyek megkönnyítették az egyes szerelési folyamatoknál a szerszámcserét. (Marosán 2003) Ohno következő lépése az átalakításban a csapatépítés volt, az eddig egymástól elszigetelten tevékenykedő dolgozókat hatalommal ruházta fel, nem egyszerűen a gépek uralma alatt álló bérmunkásokként tekintett rájuk. Minden csapat egy tevékenysorozatért lett felelős, a csapatok élére pedig vezetőket neveztek ki, akik maguk is együtt dolgoztak a többiekkel. A harmadik lépés a minőség javítása volt, amely stratégiai jelentőséggel bírt, hiszen a selejtes termékeket kevésbé lehetett volna eladni. A minőség javításának érdekében bevezették az andon zsinórt (ezzel egy munkás hiba esetén megállíthatta a futószalagot) (Vörös 2010), valamint pénzjutalmakkal ösztönözték a hibák okának felderítését, így a társaságnál mindennaposok lettek az újítások. Az átalakítás negyedik részét az üzemen belüli

anyagellátás és anyagmozgatás egyéni modellje képezte, Ohno 1953-ban elkezdett kísérletezni az ún. kanban rendszerrel, így a termelés során kifogyó alkatrészeket kis kártyák segítségével tudták megrendelni. Az ötödik elem az üzemen kívüli ellátási és beszerzési rendszer megújítása volt. (Marosán 2003) A Toyota felismerte, hogy számukra nem a beszállítókkal való vertikális integráció a legmegfelelőbb, hanem kölcsönös bizalmi alapú együttműködést kell kialakítani, így a beszállítók is bekapcsolhatóak a kanban rendszerbe. Lényeges volt az is, hogy a beszállítóikat 100 km-es körzeten belül választották ki, így csökkentették a szállítási költségeiket is. Az úgynevezett JIT (Just in Time) rendszerrel – amely kialakítását a fentebbi intézkedések segítették - pedig tovább csökkentették a készleteik nagyságát. (Marosán 2003)

A Toyota ugyanakkor igyekezett az újításokat a vállalati kultúrába sütni, azaz az emberek elkezdtek önállóan gondolkodni, felelősséget vállalni, csoportban dolgozni, és az egész vállalat együttes érdekeit nézni. Mindennek köszönhetően pedig kialakult egy mindenki mások által irigyelt filozófia a Toyota Production System, amely lényege az emberi kreativitás csoportosan szervezett összeillesztése. (Marosán 2003)

Természetesen a sikerek hosszú távú fenntartása érdekében a Toyotának tanulni kellett a hibáiból, és mindennapos újítások rendszerét is fenn kellett tartania. Ezt bizonyítja az a tény is, hogy manapság a Toyota a Just in Time filozófia további tökéletesítésére készül (amely elsősorban a 2011-es katasztrófahelyzetnek is köszönhető). (Biederman 2011)

A Porsche esete:

A Porsche esete azért érdekes, hiszen ennél az autógyártó cégnél is a lean menedzsment bevezetését választották a termelési problémák kiküszöbölésére, ám fontos, hogy - ahogyan azt Cosumano (2011) is igazolja – a karcsúsított termelés adaptálása más kulturális háttérrel rendelkező országok tekintetében, kevesebb sikert hozhat. Így a Porsche a német piaci körülmények miatt teljesen más hatásokkal szembesült a lean menedzsment bevezetésénél. A Porsche Just in Time rendszere a Toyota Production System egyfajta európai típusú változata. (Fear- Knopp 2007)

A változás dinamikájának megértéséhez a Porschénél is szükséges megvizsgálni az inputokat. A gyár alapítója, Ferdinand Porsche 1875. november 3-án, az egykori Osztrák-Magyar Monarchia területén fekvő Maffersdorfban született. Kezdetben a Damailer-Benz műszaki vezetője volt, majd ezek után, amikor 55 évesen munkanélkülivé vált, úgy döntött, hogy saját vállalkozást alapít Zuffenhausban. A céghez fia (Ferdinand Anton Ernst Porsche) és veje Anton Piëch is csatlakozott. Anton Porsche a K+F részleg vezetője lett, az apa pedig irányítási feladatokat látott el. (Fear – Knoop 2007) A Porschénél fejlesztették ki a Volkswagen autókat is (2011-re a Porsche a Volkswagen által birtokolt márkává vált).

1987-ben a vállalat a csőd szélére került, ekkor ugyanis az amerikai gazdaság mélypontja, és a tőzsde összeomlása negatívan befolyásolta a működését. Ezen

kívül a társaságnak egyéb problémái is akadtak, ugyanis nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején sorra távoztak a vezetők a cégtől. Anton helyére 1990-ben Butzi Porsche lépett, majd őt 1993-ban Helmut Sihler követte. Mindeközben 1987-1992 között az igazgatótanács négy elnöke is elhagyta a céget, azért, mert nem értett egyet a vállalat tulajdonosaival. (Fear – Knoop 2007) Végül pedig a sort Wedelin Wideking zárta (közép-németországi mérnök), akit Sihler még 1993-ban nevezett ki, neki köszönhető a Porsche újjáélesztése.

Az első lépés ennél az eseténél is a változás szükségességének felismerése volt. Amikor Wideking a Porschéhoz került, akkor a társaság válságos helyzetben volt. A vezetőség pedig érezte, hogy változtatni kell, ha a Porsche túl akarja élni az elkövetkező időszakot, ezen kívül a többi versenytárs (Mercedes, BMW) már több lépéssel előttük állt. (Fear – Knoop 2007) További gondot jelentett, hogy a Porsche 989-es modellje társaság számára egy óriási kudarc volt. A menedzsment túlsúlyos volt, a termelési rendszer pedig nem volt hatékony.

Ezt ismerte fel Wideking, és az akkori Porsche vezér Butzi kételkedése ellenére a költségek 30%-os csökkentését irányozta elő a karcsúsított termelési rendszer bevezetése segítségével. (Fear – Knoop 2007) Természetesen ennél a változásnál is nagy hangsúlyt fektettek az emberi erőforrások kezelésére, annál is inkább, mivel a lean menedzsment flexibilis munkaerőt igényelt. A változásokat pedig úgy kellett bevezetni, hogy az a Porsche szervezeti kultúrájába is illeszkedjen.

Az irányok kijelölése utána a folyamat megvalósítása következett, Wideking szakított a termelés „taylorista” gyakorlatával, és a specializáció helyett olyan munkafolyamatokat vezetett be, amelyhez minimális felügyelet és multifunkcionális berendezések voltak szükségesek. (Fear – Knoop 2012) Ez gyakorlatilag azt jelentette, hogy az eddig csak egy feladatra koncentrált szalag munkásokat hatalommal ruházták fel, amely nagy változás volt az eddigiekhez képest, valamint a csoportoknak együtt is kellett működniük. A folyamatos csoportos feladatmegoldás az individualista kultúrákba sokszor nehezen illeszthető be. (Csath 2008) Egy másik változás, hogy a költségek leszorítása érdekében a Porsche elbocsájtotta a középvezetőinek egyharmadát és összességében 2000 munkahelyet szüntetett meg (Fear – Knoop 2007), amely Toyota lépéseivel ellentétes volt. Ahhoz, hogy a lean menedzsment bevezetése zökkenőmentes legyen Wideking szakmai tanulmányi útra küldte a menedzsereit (1992-ben) és egy japán tanácsadót is felfogadott. A tanácsadó szerint a Porsche legnagyobb gondja a felgyülemlett raktárkészlet nagyság volt, (Fear – Knoop 2003) ám ez csak a felszín alatti problémákat takarta el, amelyek megoldása Vörös (2010) szerint szükséges a készletek további csökkentéséhez. A Porsche vezetése az úgy döntött, hogy 8000 alkalmazottból 2000-et bocsájt el, így a raktárkészlet arányai is érthető módon csökkenni kezdett, az alkatrész termelés 70%-át pedig kiszervezték a társaság finnországi beszállítójához (Valmet). (Fear – Knoop 2003) Az intézkedések bár rövid-távon hasznosak voltak, azonban érdemes megvizsgálni azt is, hogy milyen hatással lehet a Porsche működésére hosszú távon a középvezetők jelentős mértékű elbocsátása, hiszen ennek követ-

keztében a felső vezetésre a későbbiek folyamán sokkal nagyobb mértékű operatív terhelés hárul.

Természetesen Wideking is tisztában volt a kockázatokkal, ám szükségesek voltak a változtatások a túlélés érdekében. És igyekezett az alkalmazottakat folyamatosan informálni, a gyors győzelmek elérése érdekében (Farkas 2001), szerette volna az újításokat minél előbb a szervezeti kultúrába sütni. Az irányítása alatt a nyílt kommunikációt, és őszinte magatartást folytatott, hitt abban, hogy a siker érdekében a vállalati stratégiát mindenkinek ismernie kell. (Fear – Knoop 2003) A Porsche, azaz Wideking sikerét csak a 2009-ben bekövetkezett felvásárlás törte meg (UnP 2010), amely felhívja a figyelmet a változás folyamatos, és fenntartható körforgásának szükségességére.

4. Összegzés

A Toyota és a Porsche változásmenedzsmentje rövid-távon sikeresnek mondható, hiszen a lean menedzsment bevezetése költséghatékonyabb termelést tett lehetővé. (Fear – Knoop 2007) (Marosán 2003) A hosszú távú sikerek fenntartásához azonban többre van szükség, mint csupán a költségek csökkentése. A Toyota esetében ez annyit jelent, hogy próbál új módszereket bevezetni, újra gondolni a TPS rendszert, ez a 2011-es katasztrófahelyzetnek is köszönhető. Természetesen a katasztrófahelyzet feloldásában segítette a vállalatot az a tény, hogy az alkatrész-ellátás biztosításához több beszállító is rendelkezésre állt (Biederman 2011).

Az infrastrukturális adottságokon kívül a Toyota másik erőssége a kulturális sajátosságokban rejlik, ez annyit jelent, hogy megfelelő kommunikáció megerősítette a munkavállalókat abban, hogy szükségesek a fenti intézkedések (Csath 2008), hiszen a hosszú-távú együttműködés csak így lehet sikeres. Farkas (2006) ezt avval magyarázza, hogy érdemi változás a szervezetben csak úgy jöhet létre, ha:

- 1). „megerősítő mechanizmusok működnek a szervezetben, amelyek eredményeképpen az érintettek megértik a változások fontosságát a szervezetben” (Farkas 2006 pp. 15.)
- 2). „megtörténik a változás befogadása”. (Farkas 2006 pp. 15.)

A Toyotánál a változási folyamatokat azért indították el, mivel az „economies of scale” nem illeszkedett megfelelően a szervezet erőforrásaihoz (Marosán 2003), és kultúrájához sem. A Porsche esetében viszont egyértelműen a pénzbeli erőforrások, tőke hiánya dominált, ezért választották az új termelési módszert, amely rövid-távon sikereket hozott, ám hosszú távon a vállalat terjeszkedési elképzelései a Porsché a Volkswagen „áldozatává” tette. (Menedzsment Fórum 2009) Továbbá érdemes lenne megvizsgálni azt is, hogy ha a 2011-es japáni katasztrófához hasonló történe Európában, akkor a Porsche milyen gyorsan tudná pótolni a jelenlegi beszállítóit, hiszen az alkatrész termelés ilyen arányú kiszervezése, főleg egy Just in Time típusú termelési rendszernél veszélyeztetheti az alaptevékenységet. Ezt a tényt az is igazolja, hogy az autóiipari beszállítók Közép-Kelet-Európá-

ban egyre inkább keletre települnek. (TTC 2010) Azaz a beszállítók távolsága a Porsche zuffenhausi (Fear – Knoop 2007) (vagy csehországi) telephelyétől mindenképpen 100 km-nél nagyobb távolságra helyezkednek el.

A tanulmány összegzéseként elmondható, hogy a lean menedzsment bevezetése egy olyan összetett feladat, amely csak egy kulturális sajátosságokat is figyelembe vevő változásmenedzsment alkalmazásával lehet sikeres. A nyugat-európai gyakorlatokat tekintve pedig a koncepció adaptálása, a „taylorista” elvek feladása, a tanulmányban is felvázolt hasonlóságok okán könnyűnek tűnhet, ám az ellátási rendszer nem megfelelő menedzselése esetén katasztrófához is vezethet.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Auto Stat (2012): A Toyota története In: Auto Stat <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fH6hdhsJjTcJ:autostat.hu/markatoertenek/7-markatoertenek/464-toyota+&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> 2012. május 28.
- Biederman David (2011): Braking Just-in-Time In: The Journal of Commerce 2011/12 pp. 38-40.
- Bodek Norman (2008): Toyota managers know the road to Lean is by way of motivation In: T&P: Tooling and Production, 2008/1. szám. pp. 40-41.
- Brown Stuart F. (2010): Revolutionary RAIL In: Scientific American 2010/5. szám. pp. 54-59.
- Cusumano Michael A. (2011): Technology Strategy and Management Reflections on the Toyota Debacle In: Communications of the ACM, 2011/1. szám. pp. 33-35.
- Csath Magdolna (2008): Interkulturális menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Demeter Krisztina – Jenei István – Losonci Dávid (2011): A Lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata, Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Drindorfer Walter – Jones Raymond – Mento Anthony (2002): A change management process: Grounded in both theory and practice In: Journal of Change Management 2002/3 pp. 45-59.
- Early P. Christopher – Mosakowski Elaine (2005): Kulturális intelligencia In: Harvard Business Manager, 2005/1. pp. 80-86.
- Economy Watch (2010): Japan Economic Structure In: EconomyWatch Content http://www.economywatch.com/world_economy/japan/structure-of-economy.html 2012. május 28.
- Elbo Reylito A.H (2011): The importance of employee empowerment In: Business World Online <http://www.bworldonline.com/content.php?section=23&title=The-importance-of-employee-empowerment&id=41430> 2012. május 28.
- Farkas Ferenc (2001): A változásmenedzsment sikerének titkairól In: CEO 2001/4. szám. pp. 12-15.

- Farkas Ferenc (2004): Váltózásmenedzsmet, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Farkas Ferenc (2006): A változásmenedzsmet kritikus pontjai In: Vezetéstudomány 2006/11. szám. pp. 12-20.
- Fazekas Károly – Ozsvald Éva (1999): Növekvő munkanélküliség, rugalmasabb munkaerőpiac – a japán stílusú foglalkoztatási modell átalakulása, Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek, Budapest
- Fear Jeffrey – Knoop Carin-Isabel (2007): Dr. Ing. h.c.I F. Porsche AG (A): hő marad-e önmagához? (Esettanulmány) Harvard Business School
- Gaál Zoltán (1999): Emberi tőke – szervezeti kultúra In: Harvard Business Manager, 1999/1. szám. pp. 69-74.
- Hofstede Geert – Hofstede Gert Jan (2008): Kultúrák és szervezetek Az elme szoftvere, Molnár Nyomda és Kiadó, Pécs
- Hofstede Geert (2011): What about Japan? In: <http://geert-hofstede.com/japan.html> 2012. május 27.
- Kieser Alfred (1995): Szervezet-elméletek, Aula Kiadó, Budapest
- Kotter John P. (2007): Leading Change – Why Transformation Efforts Fail In:HBR, 2007/1. szám. pp. 96-103.
- Lewin Kurt (1951): Frontiers in Group Dynamics In: Lewin Kurt: Field Theory in Social Science, Harper, New York
- Marosán György (2003): A változások irányítása. (Toyota sztori) In: Munkaügyi Szemle, 2003/ 7-8. szám. pp. 83-87.
- Mass William – Robertson Andrew (1996): From Textiles to Automobiles: Mechanical and Organizational Innovation in the Toyoda Enterprises, 1895-1933 In: Business and Economic History 1996/2. szám. pp. 1-38.
- Menedzsmet Fórum (2009): A világ legnagyobb autógyártói – tíz közül csak egy örülhet idén In: http://www.mfor.hu/cikkek/A_vilag_legnagyobb_autogyartoi_tiz_kozulcsak_egy_orulhet_iden_.html 2012. május 28.
- Nadler, D. (1998): The Congruence Model: An Approach to Understanding Organizations. In: Mercer Delta Consulting Group, Mercer Delta Insights, New York
- Nakae Koji (2005): Cultural Change: A Comparative Study of the Change Efforts of Dougla Macartur and Carlos Ghosn Japan, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts
- Nielsen Martin – Rittenhofer Iris (2009): The 'G-Words': Critical Understandings of Globalizations in Context In: Journal of Language and Communication Studies, 2009/43. szám. pp. 7-11.
- Selmer Jakob (2001): Winds of Change? Japanese human resource practices and industrial relations, Business Research Center: Baptist University, Hongkong
- TTC (2010): Autóipari beszállítók sikertényezői Közép és Kelet Európában In: Top Tier Consultants http://toptierconsultants.com/docs/TTC_CEE_Success_Factors_2010_HU_F.pdf 2012. május 27.

Toyota Hungary ([é.n.]: Múlt és jelen In: Toyota Motor Hungary Kft. http://www.toyota.hu/experience/the_company/index.aspx 2012. május 20.

UnP (2010): History of Porsche In: United Punjab <http://www.unp.me/f142/history-of-porsche-80682/> 2012. május 27.

Vörös József (2010): Termelés – és szolgáltatásmenedzsment, Akadémia Kiadó, Budapest