

Program a kiválóságért

Egy, a Grundfos tatabányai gyára által indított beszállítófejlesztési program bebizonyította, hogy adni nemcsak jó, hanem kifejezetten hasznos is.

A 2008-ban kirobbant gazdasági válság hatásai 2011-ben még erőteljesen érezhetőek voltak az iparban. A neves szivattyúgyártó Grundfos tatabányai gyára pedig éppen ebben az évben állt elő egy olyan előremutató kezdeményezéssel, amely nemcsak Magyarországon, de világviszonylatban is ritkaságnak számít. A programban elsőként résztvevő három magyar vállalkozás az idei évben közösen nyerte el az IISA-SHIBA Díjat az ipari szegmensben.

Mindenki lehet győztes

– A magyarországi beszállítói viszonyrendszerekről különféle pletykák keringenek, sokan pedig túlzottan leegyszerűsítik a helyzetet, szélsőséges eseteket általánosként elfogadva. Valójában ahány megbízó és beszállító, annyiféle kapcsolat alakulhat ki, és a különféle relációkban egy multinacionális megrendelő éppen úgy kiszolgáltatottá válhat egy neki szállító kisvállalkozásnak, mint utóbbi a megbízónak. Nálunk például a vállalati kultúra alapvetően „skandináv típusú”, tehát nem alá- és fölérendeltségi viszonyokban gondolkodunk, hanem a win-win állapot megteremtését tartjuk hosszú távon fenntartható modellnek. Már csak azért is, mert a beszállítói viszony olyan kapcsolat, amelyet kölcsönösen és folytonosan ápolni kell, keresve az egyensúlyt a beszerzés, „szentháromságának” tényezői, így a minőség, a szállítási pontosság és az ár között. Ezzel a szemlélettel dolgozunk, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy a három alapvető kritérium kapcsán magasak a követelményeink, ugyanakkor a beszállítókkal szemben nemcsak elvárásaink vannak, hanem „segítő jobbot” is nyújtunk feléjük, hogy megfelelhessenek azoknak. Emellett saját teljesítményünket éppen úgy monitorozzuk, mint partnereinkét, tehát önmagunkkal szemben is kellően kritikusak vagyunk – mondta Nyeste Zsolt, a Grundfos tatabányai gyárának főmérnöke.

Megoldás hosszú távra

A neves dán szivattyúgyártónál az önértékelés és önfejlesztés a működés szerves része. Az EFQM Kiválósági Modellt olyannyira sikeresen alkalmazzák, hogy a Grundfos egyik dániai gyára korábban Európai Minőségi Díjat érdemelt ki, míg németországi üzeme három éve nyerte el ugyanezt az elismerést. A modell alkalmazásának megfelelően a vállalatcsoporton belül rendszeresek az üzleti kiválósági értékelések, amelyek során vállalati ve-

zetők más-más egységek EFQM-alapú felméréseit értékelik ki. Egy ilyen alkalommal a magyarországi szervezetet vették nagytító alá a Grundfos nemzetközi hálózatában dolgozó felsővezetők.

– Vaskos, mintegy 50 oldalas visszajelzést kaptunk 2010-ben, amelyből megtudhattuk, mi azt, amit jól csinálunk, és mely területek azok, ahol lenne mit javítanunk. Ez utóbbiak kapcsán vállalatunk más egységeinél dolgozó tapasztalt vezetők arra hívták fel a figyelmünket, hogy a magyarországi gyár már megfelelően érett és jól működő szervezet ahhoz, hogy ne csupán a belső folyamataira fordítson figyelmet, hanem a kiválósági kultúrát másokkal is megossza. Még közel voltunk a válsághoz, így az értékelést végző kollégáinknak azonnal szemet szűrt, hogy beszállítóink rugalmatlanságát sok esetben mi „puffereljük”. A fenti két észrevételt összekötöttük egymással, majd megvizsgáltuk, milyen módon érhetnének el olyan eredményt, amelynek hatása nem egyszeri, hanem hosszú távra szól. Ennek megfelelően a „ne halat adjunk, hanem tanítsuk meg horgászni a másikat” elv mentén egy beszállítói kiválósági program indításában látuk a megoldást – jegyezte meg a tatabányai gyár főmérnöke, aki a kezdeményezés felelősévé vált.

A munka a belső csapat megszervezésével és a program vázának kidolgozásával indult. A projektcsapat e folyamat során felismerte, hogy az EFQM alkalmazásának belső vállalati tapasztalata ellenére szükség lesz olyan szakértőkre, akik otthonosan mozognak a hazai kis- és középvállalatok minőségügyi és üzleti kiválósági kérdéseiben. A Grundfos tatabányai gyára ezért az EFQM magyar nemzeti partnerszervezetét, a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesületet kérte fel, hogy vegyen részt a program kidolgozásában és annak lebonyolításában, valamint egy olyan egyéni szakértőt is bevont a munkába, aki korábban már egy nemzetközi elektronikai gyártó segítségére volt a Nemzeti Minőségi Díj elnyerésében. Az összefogás révén összeállt az az elkötelezett team, amely 2010 őszére kidolgozta a komplett programot.

A kudarc mérföldkő a siker felé

– Beszerzési területünk szervezésében minden év végén összehívunk egy konferenciát, amelyen beszállítóinkkal logisztikai témájú kérdéseket, fejlesztéseket és minőségügyi témákat vitatunk meg. A 2010-es találkozó végén jelenlévő partnereinknek bemutattuk az addigra már részleteiben kidolgozott programot, és arra kértük őket, hogy akit ér-

dekel a részvétel, az a konferenciát követően maradjon a helyszínen. Közel száz partnerünk közül hárman jelentkeztek, a HAJDU Autotechnika Ipari Zrt., a Fiers Mechanika Kft., valamint a GIGA 2003 Kft. A program céljait mélységében is megvitattuk a cégek képviselőivel, majd arra kértük őket, alaposan gondolják át ezt a lehetőséget, és január első hetében, vagyis mintegy egy hónap múlva adjanak választ a részvételükkel kapcsolatban. Mindhárom cég eltökélt volt, így 2011 elején elküldték a jelentkezési lapokat, a program pedig kezdetét vette. Akármennyire is alapos előkészítő munkát végeztünk, bizonyos szempontból az ismeretlenbe ugrottunk, hiszen nem volt előzménye a kezdeményezésnek. Éppen ezért a „programváltozás jogát” fenntartottuk, és ez szintén vállalati kultúránkból fakadó döntés volt. A skandináv szemlélet szerint, aki a kudarcot kerüli, vagyis nem mer kezdeményezni, az eredményt sem ér majd el. A kudarc a sikerhez vezető út egyik mérföldköve, amelyet olykor elérünk, de el is hagyunk, tovább keresve a megoldást. Ha a program során rossz útra tévedtünk volna, kerestünk volna másik ösvényt. Erre azonban nem volt szükség, mert az eredetileg kijelölt irány megfelelőnek bizonyult – fogalmazott Nyeste Zsolt.

Tükröt tartottak

Az egyéves időtartamra tervezett program a résztvevők számára egy önértékelési ív kitöltésével indult, illetve a cégek aláírtak egy elkötelezettségi nyilatkozatot, amely kitért arra is, hogy a közös munka során tudásukra jutott üzleti és műszaki információkat bizalmasan kezelik, azokat nem használják fel etikátlan módon. Ez utóbbi azért is lényeges kitétel volt, mert a három résztvevő cég egyaránt fémmegmunkálásra szakosodott, és ügylelkörükben is vannak átfedések.

– Érthető, rövid, egyszerű kérdésekből álló, kifejezetten a kkv-környezetre szabott dokumentumot szerkesztettünk, hogy bonyolult adminisztrációs feladatokkal ne vegyük el a jelentkezők kedvét, lendületét. A kérdések az erősségekre és fejlesztendő területekre, illetve a cégek üzleti prioritásaira vonatkoztak, és az értékelések során is ezeket emeltük ki. Tükröt tartva a cégek elé rámutattunk arra, hogy miben erősek, és miben kell előrelépniük. A gyengeségeket mutató területek közül hármat jelöltünk ki közösen, amelyeket a projekt keretében fejleszteni kell. E három közül pedig valamennyi résztvevő esetében az egyik közvetlenül a vállalatunkkal való együttműködéshez kapcsolódott. Közvetett módon természetesen a másik két terület fejlesztése is kedvező hatást ígért a velünk való együttműködésben. Érdekes tapasztalat volt,



Nyeste Zsolt,
a Grundfos tatabányai gyárának
főmérnöke

hogy az értékelésekben feltárt gyengeségek szinte teljes egészében egybeesetek azokkal a beszállítói kapcsolati elemekkel, amelyeket magunk is javítandónak érzékelünk. Emellett voltak olyan problémák, amelyek véleményem szerint, a magyar kis- és középvállalkozások jelentős részénél tetten érhetők, így például az, hogy a dolgozói elégedettség és motiváció kérdésére nem helyeznek megfelelő hangsúlyt. Az ebből adódó fluktuáció pedig kihat a vállalkozások által kibocsátott minőségre, a szállítási pontosságra, végső soron pedig versenyképességükre – hívta fel a figyelmet Nyeste Zsolt. A program indításakor a fejlesztendő területek mérőszámainak megadásával rögzítették a kiinduló állapotot és az elérendő célokat, majd a projektszakaszokat és feladatokat heti pontossággal ütemezték. A kölcsönös üzemlátogatásokat is magában foglaló munka 9 hónapig tartott, a projektek zárásakor pedig a Grundfos és stratégiai partnere, a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Alapítvány validálták az eredményeket.

Folytatás következik

– A projektek zárásához közeledve, 2011 novemberében már benne volt a levegőben, hogy a program meghozta a várt sikert. A résztvevő három cég ezért jelezte, hogy szívesen folytatnák a programot. Erre a fordulatra nem voltunk felkészülve, de a szándékot értékelve azonnal munkához látunk, és stratégiai partnerünkkel kidolgoztunk egy második, már kétéves kifizetésű programot, illetve felkészültünk az eredeti egyéves program folytatására, az újabb jelentkezők fogadására – utalt vissza a történetekre a Grundfos-gyár főmérnöke.

A kétéves program már a működés mélyebb rétegeit vizsgálta, az első év csak önvizsgálati szakasz volt, amelynek zárásaként a cégeknek egy, a Nemzeti Minőségi Díj pályázatához hasonló önértéke-

lési dokumentumot kellett letenniük az asztalra. A nagyobb és mélyebb „merítés” miatt itt már több fejlesztendő területre derült fény, többek között olyanokra, amelyek mérésének komplett hiányára is rámutatott az önértékelés, mint például a társadalmi-környezeti elfogadottság és megbecsültség.

– A magyarországi kkv-k jellemzően aktívak saját településükön, és „segítünk, ahol tudunk” elven részt vállalnak a sport, a kultúra, illetve az oktatás támogatásában. Ugyanakkor azt, hogy pontosan milyen szerepet töltenek be a helyi szociális rendszerben, és mit gondol róluk a környezetük, nem igazán tudják, mérőszámokkal pedig egyáltalán nem rendelkeznek, pedig kellene, mert egy vállalkozás és a környező települések jó vagy rossz viszonya éppen úgy versenyképességi tényező lehet – mutatott rá egy jellemző gyengeségre Nyeste Zsolt. A szakember elmondta: az év végi értékeléseket követően a program első szakaszához hasonlóan három fejlesztendő területet jelölt ki, amelyekre újabb projekteket kellett építeni. A Grundfos itt azt az ígéretet tette a cégek felé, hogy a három projektből egy esetében korszerű menedzsment-módszerek és -eszközök átadásával mélyreható támogatást nyújt a fejlesztésben. Ennek megfelelően a tatabányai gyár egy esetben HR-rendszert épített ki az egyik vállalkozásnál, illetve mindhárom cégnél jelentős segítséget nyújtott egy komplett és modern üzleti stratégia kidolgozásában. Mindemellett a Grundfos a résztvevő magyar kkv-k programmal kapcsolatos költségeinek egy részét is átvállalta, jelezve ezzel saját elkötelezettségét.

– A projektek megvalósításának alapfeltétele volt, hogy a jelentkező vállalkozásokban legyen meg az erős szándék, nekünk pedig arra kellett figyelniük, hogy „ne rontsunk ajtóstól a házba”, mert alapvetően sikeres cégekről volt és van szó, amelyeket nem kioktatni, hanem fejleszteni szerettünk volna. Még hozzá úgy, hogy a javító szándékú intézkedések eredménye hosszú távon is fenntartható legyen, nem mellékesen saját eredményeinkben, mutatóinkban is – jegyezte meg a főmérnök.

Közös munka, közös eredmények

A programra az egymást segítő attitűd volt a jellemző, sőt az elsőként jelentkező cégek a menetrendben meghatározott találkozók felül további közös alkalmakat is beiktattak, és ez a jó kapcsolat olyannyira megszilárdult, hogy 2014-ben az ipari szegmensben közösen pályáztak az IISA-SHIBA Díjra, amelyet el is nyertek. A résztvevők szerint az önzetlen összefogás létrejötté már önmagában eredmény, de a siker számszerűsíthető is. A Grundfos tatabányai gyára például arról számolt be, hogy

a három cég esetében a szállítási pontosság eredetileg átlagosan 70% körüli volt, a program zárását követően pedig ez a mutató tartósan 95% fölötti szintet ért el úgy, hogy időközben a rendelési sorok száma megötszöröződött. A fejlesztéseknek köszönhetően a három cég teljesítménye tehát nagyságrendileg javult. Az egyik cégnél a korszerű humánerőforrás-rendszer bevezetésével a kétszámjegyű fluktuáció minimálisra csökkent, de olyan visszajelzés is érkezett, mely szerint a menedzsment számára készülő, döntést támogató szakmai dokumentumok már nem 30 oldalas, nehezen áttekinthető tanulmányok, hanem lényegre törő, jól értelmezhető üzleti háttéranyagok.

– Az első jelentkezők tartósan bővülő pályára álltak, a gyárunk számára általuk beszállított tételek volumene és értéke is növekedett. Ezáltal elégedettek lehetnek, és mi is elégedettek vagyunk. Úgy látjuk, hogy a 2016-ig végleg kifutó programban jelenleg résztvevő cégeknél is hasonlóan jó eredményekre számíthatunk. Az eddigi munka során gyűjtött tapasztalatok alapján elmondható, hogy az ilyen és ehhez hasonló kezdeményezésekre nagy szükség van Magyarországon, de nemcsak a beszállító kkv-k, hanem multinacionális megbízóik oldalán is, hiszen a fejlesztendő területek ószinte feltárása, majd a tapasztalt problémák megoldása és a folyamatos fejlesztés közös érdek. Ha a kiválósági modellek alkalmazása nagyobb ütemben terjedne hazánkban, az a jelenleginél is stabilabb üzleti környezetet teremtene, növelné az ipari cégek versenyképességét, nem mellékesen pedig olyan közeg alakulna ki, amely kedvezne a zöldmezős és bővítő beruházásoknak – jegyezte meg Nyeste Zsolt.

A minőség hasznot hoz

– Amikor 2011-ben tudomást szereztünk a Grundfos kezdeményezéséről, még jócskán a válság éveiben jártunk, és – mint sok más hozzánk hasonló, főként a járműiparnak beszállító vállalat – egyszerre igyekeztük krízishatásokat kezelni, valamint kerestük a sikeres jövőhöz vezető utat. Azt pontosan tudtuk, hogy a kedvező változásokhoz a folyamatok menedzselésére van szükség, márpedig a beszállítói kiválósági program révén olyan korszerű szervezetiirányítási eszközökhöz juthattunk, amelyekkel elérhettük a kitűzött célokat – mondta Simon György, a HAJDU Autotechnika Ipari Zrt. minőség- és környezetirányítás vezetője.

A vállalatnál tisztában voltak azzal, hogy részvételükhez négy alapvető tényező megléte szükséges. Az egyik a változtatásra való kényszer, amely a válsághatások miatt maradéktalanul megvolt. A másik a fejlesztéshez szükséges akarat és ké-

pesség párosa, míg a harmadik egy világos üzleti stratégia, valamint a megfelelő, jól alkalmazott menedzsment-eszközök, amelyek hiányában a javító szándékú, de ötletszerű intézkedések akár ellentétes, vagyis kedvezőtlen eredménnyel is járhatnak. A negyedik szükséges elemként a sikeres kezdést említették a Debrecen és Nyíregyháza közötti Tégláson működő, több mint 60 éves múlttal rendelkező cégnél.

– A válság idején a négy tényező közül a harmadik nem állt rendelkezésünkre, de már dolgoztunk egy, a megváltozott gazdasági viszonyokhoz igazodó stratégia kialakításán, ezért „kapóra jött” a Grundfos által indított program, amely mögött ott állt egy elismert szakmai szervezet, a Szövetség a Kiválóságért is. A részvételt ösztönözte, hogy felmerülő költségeink egy részét a szervezőktől visszakaptuk. Azt hiszem, beszélni kell arról is, hogy aki kiválósági modellt alkalmazására adja a fejét, annak milliós nagyságrendű kiadásokkal kell számolnia. Ha tudatosan építkezünk, a költségek természetesen sokszorosan megtérülnek, ahogy a fejlesztésekre fordított idő és energia is, mert a mindennapi tevékenység mellett bizony jelentős pluszmunkát kell vállalni, akár a szabadidő terhére. Számunkra ez volt az egyik legnagyobb kihívás:

az amúgy is feszített tempó mellett elfogadni, illetve munkatársainkkal elfogadtatni azt, hogy még valami plusz feladatot a vállunkra kell venni, de tudtuk, hogy áldozat nélkül nem jutunk előre. A munkában fontos ösztönző volt a programba belépő, a piacon versenytársként működő másik két céggel kialakult, mára barátsággá átlényegült kapcsolat is. A hármusból a legnagyobb múltú, és a minőségügyi kérdésekben társainknál talán valamelyest előrébb járó szereplőként igyekeztünk tudást átadni, vizonzásként pedig mi is hasznos ismereteket kaptunk tőlük. A program zárását követően együtt pályáztunk az IISA-SHIBA Díjra, amelyet elnyertünk. Az üzleti életben mindent tétre játszanak, így a program keretében megvalósuló szervezeti-működési fejlesztésekkel szemben cégünknel elvárás volt, hogy kézzel fogható eredmények szülessenek, s nemcsak a Grundfos beszállítói kapcsolat esetében, hanem a szervezet folyamataiban, kultúrájában is – mondta Simon György. A HAJDU Autotechnika Ipari Zrt.-nél teljesültek a várakozások: ügyfélkörük új vevőkkel, köztük a járműipar több meghatározó nemzetközi vállalatával bővült, és jelentősen növekedett árbevételük is, sőt 2014-ben kiemelkedően jól alakult. Emellett az elvégzett munka 2013-ban kiérdemelte a Magyar »

Rail Cargo Hungaria
Member of **ÖBB**



Az Ön partnere a vasút-logisztikában
Vasúti áru fuvarozás a környezettudatosság jegyében

www.railcargo.hu



A 25. IIASA-SHIBA Díj átadó ünnepsége 2015. január 28-án Budapesten. Képünkön (balról jobbra): Simon György, a HAJDU Autotechnika Ipari Zrt. minőség- és környezetirányítás vezetője, Gotthárd Imre, a GIGA 2003 Kft. ügyvezető igazgatója és Fiers András, a Fiers Mechanika Kft. termelési vezetője

Beszállítók Kiválósági Díját a középvállalati kategóriában, s több üzleti és minőségi elismerést is begyűjtöttek az elmúlt években.

Számszerűsíthető eredmények

– A 2009-2010-es válságot követően kerestük a lehetőségeket a vevői kapcsolatok fejlesztésére, és erre remek alkalmat kínált a Grundfos Beszállítói Kiválóság Programban való részvétel. A program első évében sok újat tanultunk, új módszereket ismertünk meg és építettünk be szervezeti működésünkbe, munkafolyamatainkba. Ezért nem is volt kérdés, hogy nekivágunk a második, kétéves körnek is, hiszen nagyon fontos számunkra a folyamatos fejlődés, és ehhez professzionális segítséget kaptunk mind a Grundfos Magyarország Gyártó Kft.-től, mind pedig a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülettől – mondta Fiers Gyula, az 1980-ban alapított, ma Fiers Mechanika Kft. néven működő fémmegmunkáló vállalkozás alapító tulajdonosa és ügyvezetője.

A program révén a vállalat együttműködése a Grundfos-gyárral szorosabbá vált, de rendkívül jó és hasznos partnerséget alakított ki a másik két résztvevő céggel is. A kooperáció egészen egy díjpályázaton való közös indulásig fejlődött.

– Egy kisvállalat életében még az egyébként fontos, de időigényes stratégiai feladatokra is nagyon nehéz időt szakítani a mindennapi operatív munka mellett, ezért az erőforrások optimalizálása nagy kihívás volt számunkra. Legalább ilyen nagy feladatként állt előttünk az új menedzsment-módszerek, ismeretek átadása, integrálása a szervezetbe úgy, hogy ne csak a vezetőség ismeretei bővüljenek, hanem a munkatársakat is bevonjuk a szakmai fejlődésbe. A nehézségeken túljutva sikeresen zártuk az összesen három év időtartamára bővült programot. Az első körben, 2011-ben az EFQM – Elköte-

lezettség a Kiválóságért „Committed to Excellence” minősítést, második körben, 2014-ben pedig az EFQM – Elismerés a Kiválóságért „Recognized for Excellence” minősítést szereztük meg. Emellett fontos, hogy megalkottuk hosszú távú stratégiánkat, szervezetfejlesztést hajtottunk végre, és nem utolsósorban számszerűsíthető pozitív eredményeket is fel tudtunk mutatni a szállítási pontosság, valamint a minőség tekintetében, továbbá a képzések területén is haladást értünk el – értékelte a program hatásait Fiers Gyula.

Látványos fejlődés

A 2003-ban alakult, mintegy 90 főt foglalkoztató GIGA 2003 Kft. forgácsolt fémmalkatrészeket gyárt közepes és nagy sorozatokban megrendelői, köztük a Grundfos tatabányai gyára számára. A cég elsősorban azért csatlakozott a beszállítói kiválósági programhoz, mert az abban résztvevő vállalatoktól jó gyakorlatokat vehetett át, illetve hatékony menedzsment-módszereket ismerhetett meg.

– Sokat profitáltunk a program keretében elvégzett munkából: a három résztvevő cég közül mi fejlődöttünk a legnagyobb mértékben és a leglátványosabban. Az első szakasz befejeztével pedig elsőként mi kértük és javasoltuk, hogy legyen folytatása a programnak. Az elért eredményekről talán üzleti teljesítményünk alakulása mondhat a legtöbbet: a program előtti évhez képest árbevételünk 2013-ra megháromszorozódott, 2014-re pedig megnégyesződött. Komoly sikerként tekintünk arra is, hogy a másik két résztvevő vállalattal kitűnő partneri viszony alakult ki, és gyakran egymást ajánljuk a megbízóknak, ha kapacitáshiánnyal küzdünk, vagy akkor, ha a megbízás profi idegen valamelyikünk számára. A IIASA-SHIBA Díjat is összefogásban pályáztuk meg, illetve nyertük el. A három év során ugyanakkor komoly kihívásokkal is szembesültünk, így például a belső és üzleti kommunikáció alakítása, valamint a dolgozói szemléletformálás, továbbá a komplett üzleti stratégia kidolgozása meglehetősen kemény feladat volt, de a Grundfos és a résztvevő cégek támogatásával sikerrel vettük az akadályokat – mondta Gotthárd Imre, a GIGA 2003 Kft. ügyvezető igazgatója. A cég vezetője hozzátette: a program értékes hozadéka a szervezeti fejlődés, az új működési struktúra kialakulása, de fontos eredmény, hogy a vezetők, középvezetők szemlélete, stílusa változott, a vállalat működése emberközpontúbbá vált, ezáltal a dolgozók lojalitása erősödött. A fejlődést több elismerés is tükrözi, így a kft. által elnyert Év Partner 2013, valamint az Év Forgácsolt Alkatrész Gyártója 2013 (Fejér megye) díjak, illetve az IIASA SHIBA Díj.

Szabó Márton