

A fröccsöntő vállalatok jövőképe

A vállalatok eredményes működéséhez a humán erőforrás oldaláról a szakmai felkészültség mellett még egy sor készségre van szükség. Az alábbiakban a sikeres vállalatirányításhoz szükséges vezetői szerepeket elemezzük.

Tárgyszavak: műanyag-feldolgozás; fröccsöntő vállalatok; stratégia; versenyképesség; piaci helyzet; vállalatirányítás.

Két nehéz gazdasági évet követően a fröccsöntő vállalatok helyzete is javul. A jövedelmezőség azonban még mindig szerény, a műanyag alapanyagok árszínvonala magas, és a vállalatoknak a nemzetközi versenyben kell helytállniuk. A megrendelők a költségek csökkentése mellett nagyobb választékot és még jobb minőséget várnak el a műanyag-feldolgozóktól. Ugyanakkor a fejlesztések eredményeképpen az új termékek előtt új piacok nyílnak.

Válasz a kihívásokra

A piacot elsősorban a külső feltételek határozzák meg. A vállalat vezetőinek, munkatársainak feladata a saját versenyhelyzetük növelése, a piac igényeinek nyomon követése, a jó munkahelyi légkör, a magas színvonalú műszaki háttér biztosítása, a világon legfejlettebb gyártási eljárások ismerete és mielőbbi alkalmazása és mindezek ismeretében az optimális gyártmányválaszték kialakítása. A siker érdekében indokolt felülvizsgálni a vállalat szerkezetét és szervezetét, elemezni a munkatársak, az üzletársak, a vevőkör jellemzőit. A jelenlegi feszült piaci viszonyok között azonban indokolt elkerülni a hirtelen változtatásokat, *célszerűbbnek látszik megfontoltan válaszolni a kihívásokra.*

A sikert megalapozó tényezők

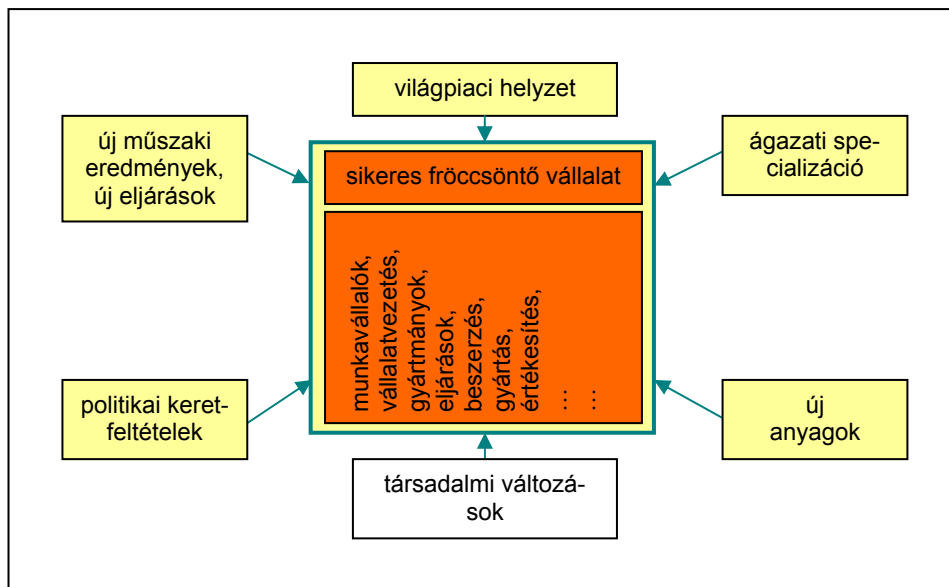
Bajor műanyag-feldolgozók elemezték piaci helyzetüket és négy olyan feltételt jelöltek meg, amelyeknek megfelelően jövőbeni sikereiket megalapozhatják. A forgalom alakulásának adataira támaszkodó piacelemzés hosszú távra kiterjedő jövőképet vázol fel, elemzi többek között a munkatársak elégedettségének mértékét is, és négy „sikert jelző mutatót” vezetett be, amelyekkel méri

- a saját K+F kapacitás,
- a külkereskedelmi kapcsolatok,

- a vevőszolgálat,
- a piacválasztás

helyzetét. Megállapították, hogy azok a vállalatok, amelyek legalább kétféle sikerfaktornak megfelelnek, az átlagosnál eredményesebbek.

Másfelől számos fröccsöntő vállalat túlságosan hektikus árviszonyok között működő piacokon kénytelen működni, és ezért alig nyílik lehetőségük kilépni a nemzetközi piacokra. *Különösen aggasztó, hogy a kis- és közepes méretű vállalatok (KKV-k) 25%-a egyetlen kihívásra sem tud kielégítő választ adni*, pedig a K+F tevékenység és a különleges termékkínálat kialakítása nagyon sok vállalat számára elérhető cél lehetne, és indokolt is erre törekedni. A gumi- és műanyag-feldolgozó KKV-k K+F tevékenységre a forgalmuknak csupán 2,5%-át fordítják, míg ez az arány az autóiparban 8,4%. A gumi- és műanyag-feldolgozó vállalatok e tekintetben az ipar egészének alsó harmadába tartoznak, ami egy átlagosnál jóval gyorsabban fejlődő ágazat esetében meglepő és nem indokolható. Fennáll a veszélye annak, hogy csak a könnyebben megoldható feladatokra vállalkoznak, ez pedig megengedhetetlen, mert jövőjüket az aktív K+F tevékenység és az annak hatására jelentkező eredmények alapozzák meg.



1. ábra A fröccsöntő vállalatok piaci helyzetét befolyásoló tényezők

A fröccsöntő vállalatok zöme kezdetben kis beszállító volt, illetve bér munkát végzett. Korábban ez a magatartás piacképes volt és nyereséget hozott, ma azonban ez az út már nem járható és veszélyes. *A jövőt a mai versenyszempontok közepette saját kezdeményezésekre indokolt építeni, mert így függetlenségük nő és nélkülözhetetlenek lesznek.* A fejlesztésekről a kialakult körülményeket, pénzügyi és piaci helyzetüket mérlegelve indokolt dönteni. A partneri kapcsolatok is vonzóak lehetnek. A hatékonyság növelése kapacitásbővítést eredményezhet. Például, ha tervezéssel, munkaszervezéssel és a termelésirányítás javításával 100 munkavállaló teljesítménye 5%-kal nő-

velhető, havi 60 óra kapacitásbővítés érhető el. Világos irányítással az átalakítás felgyorsítható, a vevőkapcsolatok megszilárdíthatók (1. ábra).

Specializáció

Számos szerszámgyártó – különösen a már sikeresek – egy-egy rés piac igényeinek kielégítésére szakosodik. Egyesek pl. a csomagolás, mások a gyógyászat terén jelentkező különleges feladatok teljesítésére készülnek fel, és ezzel az átlagosnál kedvezőbb piaci lehetőségeket tudnak kiaknázni. Egy másik irányzat szerint a vállalatok a különböző gyártási eljárások terén érnek el eredményeket, egyesek csaknem kizárólag a többkomponensű fröccsöntés szerszámaival, mások a dekorált felületű termékeket gyártó szerszámokat állítják elő. A szakterületükön olyan tudással rendelkeznek, ami tág határok között nyújt üzleti lehetőségeket számukra. Hasonló *szakosodás figyelhető meg az alapanyag-szállítók körében is.* Egyesek a poliolefinok, mások a műszaki műanyagok értékesítésére szűkítették tevékenységüket; amely a műszaki tanácsadást is magában foglalja. A gépgyártóknál is megfigyelhető, hogy tevékenységüket egyre szűkebb területre összpontosítják, képességeik és kapacitásuk koncentrálásával.

A fejlesztéssel kapcsolatos döntések előkészítése

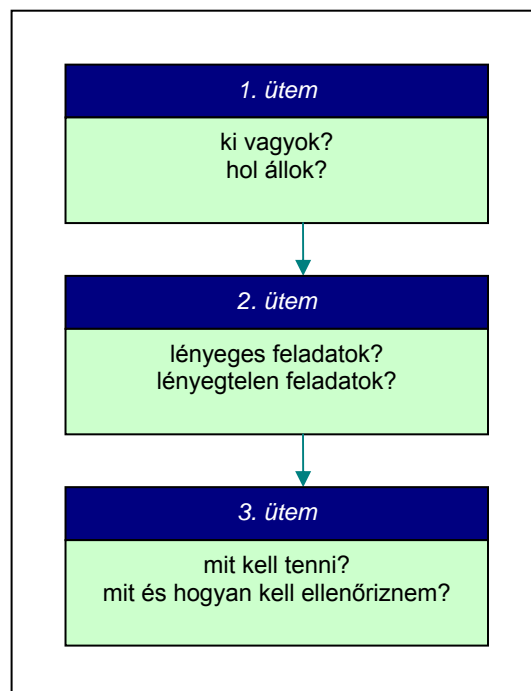
Új eljárások bevezetése általában kockázatos és költséges, azonban gondos piacutatással és körültekintő tervezéssel a veszélyek elháríthatók. A siker feltétele – a piacon megfigyelhető irányzatok elemzését követően, a belső és külső feltételrendszer ismeretében – *a fejlesztési döntések körültekintő előkészítése.* A belső munkatársak és a külső szakértőkkel lefolytatott kielemezett viták és elemzések jó döntésekhez vezethetnek. Az ötletek, a lehetőségek kiválasztása nyitott, fantáziadús szellemiséget követel, mert ennek hiányában igazán jelentős megújulás aligha várható. Csak a belső képességek és a minden érintett területre kiterjedő tudás birtokában lehet helyes döntésre számítani. *Optimizmus, alkotókészség, biztonságérzet, szervezőkészség, csapatépítés, szakmai fegyelmezettség együttesen vezethetnek eredményekkel biztató határozatokhoz.*

Egymástól eltérő vélemények, álláspontok körültekintő megfogalmazása és ütköztetése révén összhang alakítható ki. A viták levezetésére indokolt független, e téren tapasztalt szakértőket felkérni, akik a kitűzött cél irányában képesek a folyamatokat terelni. Természetesen a vitákat belső munkatársak is vezethetik, irányíthatják, ha képesek azt a kívánatos keretek között tartani. Érdeemes megfontolni, hogy a fejlesztés előkészítésének folyamatában indokolt-e külső partnerek, lehetséges vevők bevonása. A vitákat célszerű a vállalaton kívül eső helyen szervezni, mert így a napi problémák távol tarthatók, a résztvevők figyelme fokozottabb mértékben összpontosulhat a megoldandó feladatokra. A vitákra felkért emberektől, csoportoktól elvárható, hogy a felvetett célok megvalósításában elkötelezettek legyenek, akik megismerhetik a vállalat múltját, a jelen gondjait és a jövő kilátásait. A vitákat több ütemben célszerű lefolytatni, így megfontoltabb döntés érhető el.

1. ütem: a pillanatnyi helyzet elemzése

Első feladat a külső partnerekkel fennálló viszonyoknak, a gyártmányok piaci helyzetének, a vállalat költség szerkezetének, az alkalmazottak képzettségének és elkötelezettségének, a vállalat működésének elemzése.

A vizsgálat kiterjeszhető a versenyképéset befolyásoló számos tényező mérlegelésére, például az új gyártmányok és eljárások bevezetése terén már elért eredményekre. A fejlődés további feltétele a vállalat működésének erősségét, illetve gyengeségét magában rejtő tényezők átvilágítása. A vitában különösen fontos a külső szakértők véleménye, ha pedig ilyenek ebben nem vesznek részt, tanácsos a fontosabb partnerektől véleményeket, javaslatokat kérni, amelyek tárgyilagosan ítélik meg a vállalat pillanatnyi helyzetét.



2. ábra A vállalat átvilágítása és a feladatok végrehajtása

A megkérdezettek eltérően ítélik meg például a gyártmányok bonyolultságát, a szállítási idők jelentőségét, a gyártási sorozatok nagyságát, a fejlesztési programok megvalósításának feltételeit. Ha egyes kérdések értékelése tekintetében bizonytalanság tapasztalható, az egységes vélemény kialakítása érdekében, célszerű azokat újrafogalmazni, ami nagy fegyelmeztséget igényel mind a bírálóktól, mind a megoldás változatainak előterjesztőitől.

Az első szakasz eredményessége meghatározó lehet a végső eredményre. Téves következtetések hibás útra terelhetik a következő folyamatokat (2. ábra).

2. ütem: a vitatott témák elemzése

Ebben a szakaszban nyílik lehetőség az első szakaszban kedvezőtlennek ítélt tényezők és folyamatok pontos elemzésére, és az ennek alapján elvégzendő feladatok fontosságuktól függő sorrendjének meghatározására. Ha a sorrend vitatható, az egyes feladatokról ismételt mérlegelést követően lehet döntést hozni. Amennyiben a viták során nagyon jelentős eltérések jelennek meg, akkor feltételezhető, hogy alapvetően fontos okokat nem sikerült feltárni. Az első szakaszban lefolytatott vitákat is áttekintve a feszültség általában feloldható, és a további lépések előtti akadályok felszámolhatók.

A továbbhaladás érdekében szükség lehet a korábbi megállapításoktól gyökeresen eltérő lehetőségek feltárására és azok újratárgyalására, hogy új megoldások között lehessen választani.

3. ütem: a munkaprogram meghatározása

A tényleges feladatok és célok meghatározását követően megkezdhető a jövő (a költő szavaival élve: a szép új világ) építése. Ösztönző lehet a várható eredmények bemutatása. A vállalat minden dolgozója – saját érdekeit is mérlegelve – jelentősen befolyásolhatja a fejlesztés eredményességét. A célok ismerete, a feladatok részletes meghatározása, az elvégzett munka folyamatos ellenőrzése biztosíthatja a munkatársaktól elvárható kötelezettségvállalást, a feladatok megoldásában való részvételt.

A feladatok tervezésének szerkezete minden szervezet működésének feltétele, ennek részletekre bontása, a stratégia megvalósítása a vezetés legfőbb feladata. A megoldásban részt vevők kijelölése, a személyekre bontott munka meghatározása és időzí-tése, a folyamatok részletezése alapos és áttekintő mérlegelést igényel. A gyakorlati megvalósítás nagymértékű rugalmasságot feltételez, a feladatok végrehajtásának ellenőrzése pedig bonyolult munka. A részfeladatok elvégzésének sikere és annak elismerése gyorsíthatja a program megvalósítását. Fontos a megvalósítás egészének rendszeres, előre meghatározott időpontokban történő értékelése. Ennek során kiderülhetnek hibák, többek között az egymást feltételező folyamatok időben bekövetkező eltolódása miatt, és lehetőség nyílik az összhang ismételt kialakítására.

Visszajelzés a munkatársak felé

A siker egyik feltétele az elvégzett munka értékelése, az elért eredmények, rész-eredmények ismertetése. A vállalat dolgozói várják a tájékoztatást a program megvalósításának egyes szakaszairól, a részleges sikerek és azok elismerése ösztönözhetik napi munkájukat. A jól kidolgozott stratégia önmagában nem biztosítja a célok megvalósulását, de mértékadóan meghatározhatja a vállalat jövőjét, versenyképességét, gyártmányainak minőségét és értékteremtő képességét.

Összeállította: Dr. Pál Károlyné

Jaeger, A.: Gerüstet für die Zukunft? = Plastverarbeiter, 61. k. 12. sz. 2010. p. 52–53.

Jaeger, A.: Strukturiert dem Erfolg auf der Spur = Plastverarbeiter, 62. k. 1. sz. 2011. p. 50–52.