

# „Szép új világ” a feldolgozóiparban

Kocsis Éva–Szabó Katalin: Személyes tömegtermelés.

## Digitális paradicsom, vagy falanszter?

„Ügyes üzletember mindig megtalálja azt a piaci rést, amelybe beférkőzhet, amelyben megtalálhatja számításait” – oktatott Belgiumba szakadt nagybátyám a vállalkozóvá válás alapjairól, még a nyolcvanas évek elején. A globális világpiac – derül ki Kocsis Éva és Szabó Katalin új könyvének első, felületes olvasatából – ma már nem más, mint egyszemélyes piaci rések összege. Kis túlzással azt is állíthatnánk, hogy ahány ember, annyi piac, hiszen ma már mind több iparágra jellemző, hogy a versenyfeltételeket diktáló játékosok a vevők egyedi, személyre szabott igényei alapján gyártják termékeiket, esetenként akár több milliós változatban.

A személyes tömegtermelés, vagy a szerzők szószüleményével, a „tömeges testreszabás” a témája a 2002. végén megjelent könyvnek, amely az összeszokott szerzőpáros korábbi munkáinak szerves folytatása 2000-ben, a szintén az OM kiadásában megjelent művük „A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az »új gazdaságban«” az információtechnológiai forradalom vállalati működésre, vállalati szerveződésre gyakorolt hatását mutatta be, sok-sok példával, vállalati esettanulmánnyal, élvezetes, olvasmányos stílusban.

Az új könyv ezt a témát folytatja. Stílusa, kifejtési módja a „Posztmodern vállalat”-hoz hasonló, így célcsoportja is hasonlóan változatos: használható a tankönyvi teteleket kiegészítő, szemléltető tananyagként, lapozgathatják az üzleti világ folyamatai, változásai iránt érdeklődő, bennfentes üzletemberek, és a folyamatokat elefántcsonttoronyból szemlélő kutatók is.

A könyv nyolc fejezete a tömegtermelés felíveléséből és hanyatlásából kiindulva, vállalati példákkal bőven illusztrálva számba veszi a tömeges testreszabás jellegzetességeit, technológiai és munkaerőpiaci előfeltételeit. Ismerteti azokat a termék-szerkezethelyi (modularitás) és vállalatszervezeti (hálózatosodás) változásokat, amelyeket a tömeges testreszabásra történő átállás hozott felszínre, végül nagyító alá veszi két vállalati funkciót: a marketing átalakulását a tömeges testreszabás korában és a vállalati árstratégiák jellegzetességeit az információs gazdaságban.

A könyv számos továbbgondolásra érdemes kérdést vet fel, amelyek közül a recenzió ezúttal egyet emel ki, a feldolgozóipari paradigmaváltás kérdését. „Vajon új termelési módról, a fogyasztók Eldorádójáról van szó, vagy inkább a fordizmus egy újabb, kifinomultabb változatáról? A futószalag, amely az előző korszak szimbóluma volt, tényleg a múlt relikviája, vagy megváltozott alakban működik tovább a falanszterszerű számítógéptermekekben?” – vetik fel a kérdést a szerzők. Lehetséges, hogy az új rendszer nem azt jelenti, hogy a chaplini „Modern idők” filmjében látott, végtelen láncban ismétlődő, gépies mozdulatok mára eltűntek a munka világából, hanem csu-

pán annyit, hogy „a kín átalakult” a rabszolgamunka mára egy rafináltabban kegyetlen szellemi futószalagmunkává vált?

A kétségkívül létező problémák és jelenségek ellenére, a szerzők cáfolják azt a nézetet, hogy itt csupán a fordizmus egy újabb kiadásáról, egyfajta neofordizmusról lenne szó. A gazdaság minden szegmense, legyen szó akár a termékek, akár a technológia, vagy a munka jellemvonásairól, ma már a „Modern idők” világát diktálótól gyökeresen eltérő logika alapján működik – hangsúlyozzák a szerzők. A világgazdaság minden egyes szereplőjének új szabályokhoz kell alkalmazkodnia, új vezérlőelvek közepette kell helytállnia. Bár „nem egy »sosem volt jelenség« felbukkanásáról, hanem ismert jelenségek sosem volt kombinációjáról van szó”, húzzák alá a szerzők a tömeges testreszabás jellemvonásainak bemutatása során, mégis, az új paradigma megváltoztatta a világot. „Már semmi sem lesz úgy, mint régen” – idézik a szerzők a szlovén himnusz egyik sorát a könyv bevezető fejezetének mottójaként, és hogy mennyire nem, annak jellemzésére azt a tanulságos anekdotát is megosztják velünk, hogy a General Electric visszavonult főnöke, Jack Welch, a társaság digitalizálásának stratégiáját a „destroyyourbusiness.com” beszédes név alatt hirdette meg.

A személyes tömegtermelés páratlan előnyeinek részleteibe belefeledkező Olvasót mindazonáltal célszerű figyelmeztetni egy-két dologra.

Óvni attól, hogy a személyes tömegtermelést afféle menedzsment divatnak, a „kor hívószavának” tekintsék a hazai vállalatok, és problémáik megoldását remélve, „ugorjunk a mélyvízbe” alapon próbáljanak meg átállni erre a rendszerre. Álljon itt egy hazai vállalat története elrettentésül.

A kilencvenes évek közepén, pénzügyi befektető tulajdonába került az egyik hazai textilgyár. A pénzügyi befektető reorganizációs tervet készített. A reorganizációért felelős tanácsadó cég, a „kor hívószavának” engedelmessé, a korábban raktár-ra gyártó és bemutatótermén keresztül, illetve kereskedő cégek közvetítésével értékesítő cég termelését „átállította” megrendelések alapján történő termelésre. Bár a tanácsadó a jövedelmezőségi mutatók gyors javulását várta ettől a lépéstől, az eredmény katasztrofálisan alakult. A termelés pillanatok alatt a fedezeti pont alá esett. Mivel a technológia sem felelt meg a megrendelésre termelés rugalmassági követelményeinek (nem beszélve arról, hogy a kilencvenes évek közepén a megrendelésre termelés informatikai bázisa sem volt még meg Magyarországon) – a költségek drámaian megugrottak, továbbá a termelés hatékonysága is romlott, hiszen a nagyszorozatú termelésre alkalmas gyártósort újra és újra leállították, majd ismét megindították, aszerint, hogy milyen ütemben folytak be a megrendelések.

Empirikus vizsgálataik során Kocsis Éva és Szabó Katalin számos ehhez hasonló esettel találkozhattak, hiszen – legyen szó akár a számítógépes vállalatirányítás bevezetéséről, a testreszabás-stratégia kiválasztásáról, vagy a moduláris termék-felépítés kialakításáról és az egyes vállalati funkciók ennek megfelelő decentralizálásáról – a szerzők nem győzik hangsúlyozni, az esetleges naiv reményeket tápláló vállalatvezetőket figyelmeztetve, hogy (1) ezek a technikák és menedzsment módszerek önmagukban nem járulnak hozzá a meglévő vállalati problémák megoldásához (sőt, bevezetésük gyakran (átmenetileg) megsokszorozza a működés során felmerülő problémák és nehézségek számát), (2) nem vezetnek automatikusan a hatékonyság javulásához, a költségek csökkenéséhez.

Bár a modularitás jelenségéről, ennek a termelők és a fogyasztók által egyaránt élvezett előnyeiről átfogó képet nyerhetnek az olvasók, óvni attól is, hogy a beszállítói megrendeléseket elnyerni kívánó hazai vállalatok mindebből azt a következtetést vonják le, hogy üzleti lehetőségeik megsokszorozódtak.

A személyes tömegtermelés korában, a moduláris beszállítók nem csupán arra képesek, hogy pontosan végrehajtsák megrendelőik igényeit, de partnerként vesznek részt a termékek fejlesztésében, egy-egy termék összköltségének csökkentésében – húzzák alá a szerzők. Ahhoz azonban, hogy ne bármikor lecserélhető fogaskerékként, hanem egyenrangú, együttműködő félként kerüljön be egy beszállító megrendelőjének integrált termelési hálózatába, a technológiai kompetencia szükséges, de nem elégséges feltétel.

Egy-egy beszállító kiválasztásakor, a beszállítói szerződés megkötése előtt, a multinacionális megrendelők számos kérdést mérlegelnek, amelyek közül az egyik legfontosabb, a *kapacitás-bővítési képesség*. Ez a képesség a személyes tömegtermelés korára jellemző rugalmasság követelményét jól ötvözi, a már a „Modern idők” korára is jellemző ijesztő tőkeerő-követelménnyel. A megrendelők nem csupán azt vizsgálják, hogy a potenciális beszállító megfelel-e az ár/minőség/szállítási pontosság szentháromságának, hanem azt is, hogy képes-e a beszállító a megrendelések bővülése esetén, az elvárt ütemben bővíteni kibocsátását? Az egyre rövidülő technológiai ciklusok és termék-életciklusok korában, a megrendelők a minőséggel és árral egyenrangú tényezőként értékelik a gyors kibocsátás-bővítési képességet. A tőkeszegény magyar kis- és közepes vállalatok ennek az igénynek az átlagnál nehezebben felelnek meg. Esetükben ugyanis nem érvényesül automatikusan az a közgazdasági alaptétel, hogy ha nő a termékük iránti kereslet, akkor bővítik kapacitásaikat, növelik a kibocsátást. A rugalmasságukért sokszor dicsért hazai kis- és középvállalatoknál a rugalmasság ki zárólag „lefelé” működik jól: vállalataink képesek és hajlandók kis tételű megrendeléseket is elvállalni. A személyes tömegtermelés korában, a globális termelési hálózatokba történő integrálódás azonban mindkét irányban megköveteli a rugalmasságot.

*Szalavetz Andrea*

Kocsis Éva–Szabó Katalin: Személyes tömegtermelés.

Digitális paradicsom, vagy falanszter?  
Oktatási Minisztérium, Budapest, 2002