

MARER Pál

VÁLLALATI KULTÚRÁK: A GE TUNGSRAM PÉLDÁJA 1989–2002

A világmárkák értékrangsora szerint 2002-ben a General Electric a negyedik helyet foglalta el. Az alábbi cikk szerzője a világcég ehhez a pozícióhoz vezető útjának egy részét mutatja be, különös figyelemmel a GE Tungstram magyarországi leányvállalatra.

2001-ben, mielőtt a GE részvények a Dow Jones átlagánál jobban estek volna, az egyesült államokbeli székhelyű General Electric (GE), a tőzsdei érték szerint a világ legnagyobb részvénytársaságának számított (részvények száma és a részvények árának szorzata alapján). A jelenlegi újjászervezésig (lásd a következőkben) a GE-t tíz kiemelt üzleti divízióba szervezték, ezek egyike volt a GE Lighting (GEL), 1999-ben¹ 3,5 milliárd dolláros éves forgalommal. Abban az évben a GEL közel 750 millió dolláros nyereséget ért el, vagyis a GE profitjából közel 5%-ot hozott. A versenytárs Philips Lighting, a holland Philips egysége, és az Osram, a német Siemens egyik leányvállalata, valamivel többet értekesített, mint a GEL. A három versenytárs együtt uralja a világ fényforrás piacának 75 százalékát.

Az 1980-as évek végétől a GEL-t is bevonták a GE globális terjeszkedési stratégiájába. Ami a világítótest piacot illeti, a Philips felvásárolta az USA-ban a Westinghouse-t, az Osram pedig a Sylvania-t. A GEL legfontosabb globális terjeszkedése 1989-ben a Tungstram, Magyarország legnagyobb gyárának felvásárlása volt. Irányítási szempontból a GEL szükségesnek tartotta a Tungstram teljesítményét növelni, és felépíteni egy olyan globális termelési stratégiát, ami magába foglalná a Tungstramot és más külföldi termelőket. Hogy megfeleljen ezeknek a kihívásoknak, a GE és a GEL elkezdte a szervezeti átalakítást, a termelés átszervezését, a GE szervezeti kultúrájának átvételét és a szabványosított beszámolóit rendszer bevezetését.

A Tungstram

Az 1896-ban alapított Tungstram a világ harmadik legrégebbi fényforrás gyára volt, a GE és a Philips után. A gyárban fontos szerepet kapott az innováció, termékeinek nagyobb részét hagyományosan külföldön értékesítette. Ez a piaci pozíció erodálódott a magyarországi szocialista időszak alatt, de az 1980-as évek végén még mindig harmadik helyen állt az európai fényforrásgyártók között, és az európai piac 8%-át birtokolta.

1987-ben az akkori magyar kormány felkért egy tanácsadó céget, az Arthur D. Little-t (ADL), hogy értékelje a Tungstramot, és tárja fel csökkenő teljesítményének okait. Az ADL megállapította, hogy a Tungstram költség szintje túl magas, és a marketinglehetőségeket gyengén aknázza ki. Továbbá az összforgalomhoz viszonyítva csak 1–2% volt a beruházások részesedése, míg a versenytársaknál 4–6%. A versenytársak, arányaiban a kutatás-fejlesztésre is több pénzt fordítottak. A Tungstram megújulhatna – állt az ADL jelentésében –, ha egy stratégiai befektető tőkét, gyártási technológiát és menedzsment eljárásokat adna át neki.

1989-ben, a rendszerváltás küszöbén, a GE lett ez a stratégiai befektető. Jack Welch, a GE világszerte dícsért vezérigazgatója (1981–2001) írta: „Kerestünk egy helyet Ausztriában, hogy építsünk egy fényforrás üzemet a magyar határ mellett, mikor felfedeztük, hogy a Tungstram eladó. A gyárnak még a kommu-

nisták ideje alatt is jó hírneve és jó technológiája volt. Ez volt a három nagy mellett a legnagyobb gyár: Philips, Osram és mi. A Tungsram megszerzésével és az 1991-es angliai Thorn gyári akvizíciókkal a GE lett a villanygőkök legnagyobb gyártója a világon.”² 1990 és 2002 között a GE egymilliárd dollárt fektetett a Tungsramba és megszerezte az összes részvényét.

A szervezeti átalakítás

Az 1990-es évek elején a GEL a nemzeti sajátosságok alapján irányította az akvizíciókat Európában. Ez azt jelentette, hogy a cégek jelentős autonómiát kaptak. A GEL szerint minden ország gyártása jelentősen különbözik a K+F, a gyártáskapacitás, a gyártási struktúra és a piaci jellemzők szempontjából. Majd 1992-ben a GE döntött az erősebb kontroll bevezetéséről. A GE úgy gondolta, hogy az erősebb centralizáció mind regionálisan, mind globálisan elő fogja segíteni a tapasztalatátadást az egyik leányvállalattól a másiknak, különösen a termelés, a funkciók, a gyártmányok és a kultúra területén. Ráadásul közös image-t akart a különböző gyártócsoportok számára, hogy így hatékonyabban tudjon új termékeket bevezetni a külföldi piacokra. A GEL megalapította európai központját Londonban (GE Lighting Europe vagy GELE), és ezzel a Tungsram sokat veszített az addig élvezett autonómiájából.

A GELE-London úgy döntött, hogy bevezeti Európában a GE márkájú villanygőköket, mint drága, „minőségi” terméket, felhasználva a GE sárga-kék logóját, ami jól ismert és minőség image-t hordozott az USA-ban. Folytatta az eddigi termékek értékesítését is Tungsram név alatt, mint egy alacsonyabbra pozícionált márka (értéket a pénzért), amelyet kevésbé reklámozott, mint a GE márkát. Ezt tette annak ellenére, hogy a Tungsram nevet Európában jobban ismerték, és a termékek a csomagolás kivételével ugyanolyanok voltak. Ez érzékenyen érintette a magyarokat, akik büszkék voltak a Tungsram évszázados hagyományára, a tudományos eredményekre, a globális és európai hírnévre.

Azért, hogy megértsük a cég következő két lényeges átalakítási lépésének az ésszerűségét, folytatnunk kell a Tungsram átszervezésének történetét. Az 1990-es évek alatt a fényforrások termelésének növekedése lassult az USA-ban és a globális piacokon megerősödtek az alacsony költségű kínai cégek. A GE válasza, hasonlóan a fejlett világ sok multinacionális vállalatához, az amerikai és a nyugat-európai üzemek bezárása volt, a termelés átköltöztetése alacsony költségű termelőhelyekre. Mexikó és főleg Magyarország volt

különösen előnyös számukra. A Magyarországra eső választást támogatta a Tungsram sikeres átszervezése, a világítástechnika által megkívánt igényes minőségbiztosítási rendszer megléte és az ország Európában elfoglalt központi helyzete. 2002 februárjában a GE Tungsram lett a GEL új európai, közel-keleti és afrikai központja. A GEL gyártó- és K+F kapacitásának növekvő magyarországi koncentrációja indokolta ezt a lépést.

Az 1990-es évek közepétől a GE más üzletfajtákat is alapított Magyarországon, így:

- 1995-ben megvásárolta az egyik legnagyobb magyar bank, a Budapest Bank (BB) 23%-át. 1999-re a GE részesedése a BB-ben 98% fölé emelkedett.
- 1998-ban egy zöldmezős beruházást indított, Power Controls néven, ipari készülékek és elektromos kapcsolók gyártására.
- 1999-ben alapított egy Engine Services nevű céget repülőgép-motorok javítására.
- Szintén 1999-ben részesedést vásárolt Magyarország ismert orvosi készülék és műszergyárában, a Medicorban, megalapítva a GE Medical Systems Hungary-t.
- 2001-ben megkezdte az év legnagyobb (százmillió dolláros) zöldmezős beruházását Magyarországon, Veresegyházán, turbina alkatrészek és komplett gázturbinák digitalizált gyártására.

2001-ben a GE hat üzleti egységéből öt, Lighting (11 ezer alkalmazott), a Power Controls (ezer alkalmazott), az Engine Services (száz alkalmazott), a Medical Systems (háromszáz alkalmazott) és a Power Systems (ötszáz alkalmazott) egyesült egy új holdingszervezetben, GE Hungary Inc.³ néven. A holding létrehozatalának az volt a célja, hogy a GE gyárai egységes hangon tudjanak tárgyalni a magyar kormánnyal, központosítsák és egységesítsék az értékesítést, a számvitelt, az emberi erőforrás menedzsmentet és a jogi képviseletet, ily módon csökkentve a költségeket, és segítve újabb GE üzletek magyarországi alapítását.

Az átszervezés

A Tungsram 1989-es megvásárlása egy stratégiai befektetés volt, a kedvező lehetőség gyors kihasználása, mivel, ahogy Welch mondta: „a gyorsaság versenyelőny.” A rákövetkező auditok kimutatták, hogy sok költséges változtatás szükséges ahhoz, hogy a Tungsram versenyképes legyen. A termelékenység alacsony volt, a létszám magas, az adminisztráció bürokratikus, az automatizálás alacsony fokú. A GE csökkentette az 1990 eleji közel húszeszes létszámot,

1993-ban 9500-ra (majd ez nőtt 11 ezerre). Az örökölt gyártóberendezések nem tették lehetővé a nyugati piacokon megkövetelt minőségi szabványoknak való megfelelést, így a GE új berendezéseket vásárolt, fejlesztette a kommunikációs rendszert, személyi számítógépeket állított be, korszerűsítette az épületeket. A beruházások és más újítások egészségesebbé, biztonságosabbá és környezetbarátabbá tették az új telephelyeket. A beruházási kiadások elérték az árbevétel tíz százalékát. Az elavult raktárkészleteket, a behajthatatlan orosz adósságot költségként leírták, és felszámolták a melléktevékenységeket.

A nemzetközi gyakorlatoktól eltérően a GE megerősítette az európai K+F-t, úgy, hogy a GEL K+F tevékenységének több mint a felét Magyarországra helyezte át, a maradékot pedig az USA-ban hagyta. Egy, a GE összes üzleti egységeit reprezentáló csoport, hozta a K+F döntéseket. Először a GEL-nek jóváhagyást kell szereznie projektjei megvalósításához ettől a csoporttól, amely kijelöl egy programmenedzsert mindegyik projekthez. A programmenedzser kiválasztja a csoport tagjait egy nagy GEL tehetségkutatás során, amelyet különböző országokban tartanak, majd kiegészíti azokat specialistákkal: marketing- és számviteli szakemberekkel, tudósokkal és mérnökökkel. Feladatorientált csoportok alakulnak és oszlanak fel, ahogy a változások szükségessé teszik. A tehetségkutatást a tervezett programok és projektek alapján hirdetik meg, bátorítva az egyéneket, hogy önként jelentkezzenek, habár a kiválasztás a programmenedzsertől függ. A vállalat visszaminősíti azokat a személyeket, akiket hosszabb periódus alatt nem választottak valamilyen csoport tagjának, és a cég elhagyására kéri őket. A GEL jutalmazza, nemcsak a technikai kompetenciákat, hanem a kezdeményező, üzleti érzéket, a rátermettséget, és a szolgálatkészséget a konstruktív csoportmunka során.

A kultúra mint kontroll

A GE-nek régóta kialakult szervezeti kultúrája van, ami segíti az alkalmazottak egységes magatartásának kialakítását. A GE szervezeti kultúrája részben az amerikai kulturális normákon alapszik, mint például az önbizalom és optimizmus, részben pedig a GE topmenedzsereinek stílusára és cselekvéseire épül, főképpen Jack Welch olyan gyakorlatára, mint a tömeges létszámleépítések, és a gyenge teljesítményű egységek gyors eladása.

1990–91 között a GEL óvatosan bánt a Tungstramtól örökölt kultúra változtatásával. Ennek egyik oka a

GE kedvezőtlen franciaországi tapasztalatai voltak egy orvosi készülékgyártó akvizíciója során. A GE megpróbálta a gyártót gyorsan integrálni az amerikai divíziójába, és rákényszerítette a franciákra annak szervezeti kultúráját. A kísérlet erős ellenállással találkozott, és kedvezőtlen sajtóvisszhangot kapott. 1992-ben azonban, a Tungstram új vezetőjének kinevezését követően, a GEL úgy döntött, hogy határozottabban és gyorsabban vezeti be a GEL szervezeti kultúráját. Az új vezető egy amerikai menedzser volt, aki komoly tapasztalatokat szerzett a GE külföldi leányvállalatainak vezetésében, ennél fogva a GEL elvárta, hogy a vezetői stílusa és gyakorlata szorosabban tükrözze a GE vezetés normáit. Ahogy világszerte szokásos volt minden GE részlegnél, a GE lefordította 95 oldalas kézikönyvét magyarra, és ajánlotta minden Tungstram alkalmazottnak (ahogy azt az USA-ban tette), hogy tartsa be annak tartalmát. A kézikönyv leírja a kívánatos magatartást, hogy kell visszaszorítani a korrupciót, instrukciókat ad a munkatársakkal való tisztességes bánásmóddhoz (tekintet nélkül nemre, nemzetiségi vagy vallási hovatartozásra), és megköveteli a teljes tisztességet a versenytársakkal és a beszállítókkal szemben.

A GE vállalati kultúrája sok szempontból éppen ellentéte volt a Tungstraménak. Az Egyesült Államokban kialakult szokások szerint az alkalmazottak belső indítatásából következik, hogy sikerre törekednek, és tudatában vannak annak, hogy a külső nehézségeken is csak ily módon lehetnek úrrá. Ezzel szemben a Magyarországon meghonosodott magatartásforma szerint az ellenőrizhetetlen külső tényezők az események meghatározói, az egyén ezekkel szemben tehetetlen. E magatartás kialakulásában szerepet játszott a több évtizedes szovjet uralom, amikor az önálló döntés lehetősége korlátozott volt. A GE a teljesítmények javítására, a költségek csökkentésére rendszeresen alkalmazza a létszámleépítés, egyes egységek eladásának politikáját, ez szöges ellentétben volt a Tungstram korábbi politikájával, ahol a paternalizmusnak hosszú időre visszanyúló hagyományai léteztek. Sok Tungstram alkalmazott lakott a cég által épített házakban, vett igénybe támogatást a lakhatáshoz, nyaralt a cég üdülőiben, gyermekei a vállalat óvodájába jártak, esténként és hétvégeken az alkalmazottak és családtagjaik a cég által szervezett sporteseményeken vettek részt. Leginkább úgy juthatott valaki álláshoz a Tungstramnál, ha egy ottani alkalmazott ajánlotta. Ha valaki kielégítő teljesítményt nyújtott, élete végéig számíthatott munkahelyére. A személyes kapcsolatok és a kölcsönös szívességek sokkal fontosabbak voltak, mint a formalizált szabályok. A GE tehát azzal a kihívással né-

zett szembe, hogy univerzális kulcsot találjon a nemzeti és a vállalati kultúra kezelésére.

Kezdetben ez nem bizonyult könnyű feladatnak a GE számára. A harag, amelyet az elbocsátások, a nem jövedelmező üzletágak felszámolása, a GE Tungsram jövőjét illető bizonytalanságok váltottak ki, az alkalmazottak és a szakszervezet sorozatos és a sajtóban is teret kapó panaszaiban nyilvánult meg. Ám a GE-nek fokozatosan sikerült saját normáit és gyakorlatát elfogadtatni az alkalmazottak többségével. A GE és a Tungsram vállalati – szervezeti kultúráját olyan eszközökkel egyesítették, melyeket a nagy multinacionális cégek hasonló esetben alkalmaznak, például az intenzív szakmai és nyelvi tréningek és az alkalmazottak mozgatása a cég különböző földrajzi helyeken lévő egységei között. A sikeres átalakuláshoz hozzájárult a foglalkoztatottság stabilizálása, némelykor növelése, a termelékenység és a minőség javulása, a termelés bővülése és a kutatás – fejlesztésre fordított összegek emelése. Amint az alkalmazottak azt tapasztalták, hogy a társaság gyakorlata betűjében és szellemében megfelelt saját lefektetett szabályainak, magukra nézve is elfogadták ezeket a magatartási normákat.

Törekvések a vállalati kultúra megváltoztatására

„A GE vállalati kultúrájának része – mondta Csapody Miklós, aki a Tungsram GE és a GELE vezérigazgató-helyettese volt 2001-ben –, hogy a stratégiai célokat nagy kampányok révén valósítják meg”. Megkülönböztető vonása volt a GE vállalati kultúrájának Jack Welch vezetése alatt, hogy a vállalati stratégiai kezdeményezéseket egyforma erővel és buzgalommal érvényesítették minden üzletágban és minden beszállítónál, legyen az a Nela Parkban (USA), Nagykanizsán vagy Nagasakiban. Jack Welch két évtizedes vezérigazgatósága alatt hat nagy stratégiai akció valósult meg, általában négyévente egy. Új akcióra csak akkor került sor, amikor az előzőben kitűzött feladatokat már rutinszerűen tudták teljesíteni.

Az első átfogó stratégiai akciót közvetlenül Jack Welch első vezetővé válása után indították a GE-nél. Habár akkoriban nem volt válsághelyzetben a cég, nehézséges, bürokratikus szervezet volt, képtelen a gyors piaci reakciókra. A nyolcvanas évek elején egy sor üzleti tevékenységgel hagyott fel, vagy éppenséggel vágtott bele a GE. Welch üzleti filozófiája, melyet az egyes üzletágak számára megfogalmazott: „Urald a magad piaci szegmensét, légy első vagy második; ha ez nem sikerül, vonulj ki a piacról!”

A második stratégiai akció a nyolcvanas évek közepére tehető, amikor olyan új értékeket és gyakorlatot honosítottak meg, mint a „közösségi probléma felfedezés és megoldás” és a „határok nélküli viselkedés”. Az előbbi akció azt jelentette, hogy kétnapos találkozót szerveztek, az alkalmazottak 40–100 fős csoportjainak. Az összejövetel témája az volt, hogy miként csökkenthetők az olyan felesleges munkák a cégnél, mint a jelentések, bürokratikus jóváhagyások, értekezletek stb. A csoport vezetője bevezető előadást tartott, majd távozott. Ezt követően egy kultag vezette a vitát, a résztvevők teamekre oszlottak. A cél az volt, hogy megfogalmazzák a problémákat, és ajánlásokat tegyenek az egység vezetőjének, aki ekkora visszatért. A javaslatok 75 százalékáról a helyszínen kellett elfogadó vagy elutasító véleményt mondania, a fennmaradó 25 százalékról pedig egy meghatározott határidőn belül döntenie. A GE minden nagyobb üzleti egysége több száz, a munkaidő ésszerű kihasználását elemző csoportot hozott létre. Természetesen később a Tungsramban is.

„A határok nélküli viselkedés” célja, hogy a termelékenység növelését gátló tipikus akadályokat, például a társaságon belül az egyes divíziókat elválasztó funkcionális és földrajzi korlátok, a feldolgozás, az értékesítés, a belföldi és a külpiazi tevékenység között, lebontsák. A határok nélküliség eszméje azt fejezte ki, hogy Budapesten vagy Szöulban éppen olyanok legyenek a tevékenységi feltételek, mint Louisivilleben vagy Schenectady-ban⁴. A kifejezés azt is magában foglalta, hogy a GE-ben a jó ötletek és gyakorlatok átvételére mindenki nyitott legyen, függetlenül attól, hogy az hol született. Röviden, az olyan ötletek célja, mint az „ésszerű munkaidő-kihasználás” és az olyan új értékek, mint a „határok nélküliség” az volt, hogy a GE és üzleti egységei, üzletágai folyamatosan tanuló szervezetté váljanak.

A harmadik akció célja a globalizáció volt. Bár a GE hagyományosan globális szervezet, a kora nyolcvanas években a tíz üzletkörből csak kettő tevékenykedett globális méretekben: a műanyagok és a gyógyászati eszközök gyártása. „Igaz – írja Welch –” a nyolcvanas évek első felében nem helyeztem nagy súlyt a társaság globális tevékenységeire. A nemzetközi részleg szerepe képletesen egyfajta hibridjét képezte a nemzetközi üzleti eredmények nyilvántartásának és támogatásának. De 1989-ben fordulat történt a globalizáció irányában”.⁵ Önéletrajzában Welch részletesen felsorolja azt a három nemzetközi ügyletet, amelyet abban az évben bonyolítottak le. Az egyiket az Egyesült Királyságban, a másikat Magyarországon (Tungsram), a harmadikat, egy közös vállalat létesítését, Indiában.

A GE internacionalizálásának stratégiai céljai a következőkkel fügtek össze: (1) a hosszú távú növekedés kilátásai a világ számos részén kedvezőbbnek tűntek, mint az Egyesült Államokban, (2) az antitröszt törvény az USA-ban korlátozta a belföldi cégfelvásárlási lehetőségeket, (3) végül az a szándék, hogy azokat a szállítási és információs költségeket csökkentsék, amelyek a GE vezető piaci pozícióinak fenntartásához szükségesek. „A 90-es évek elején – írja Welch – a cég folyamatos növekedését felvásárlásokkal, szövetségek létrehozásával és legjobb embereinknek a világ minden részén lévő cégeinkhez való kihelyezésével értük el.”⁶

A negyedik stratégia akció 1995-ben kezdődött, azaz a céllal, hogy a GE nagy, ipari-feldolgozó cégből feldolgozó és szolgáltató vállalattá alakuljon át. A szolgáltatások iránti gyorsan növekvő kereslet, és ezzel összefüggésben, egyre több termék standardizálása (ami a profitok csökkenésével is járt) voltak eme változások fő indítékai.

Az ötödik stratégiai akció, „a Hat Szigma” jellegével 1996-ban kezdődött, szorosan követve az előbbit. A Hat Szigma minőségi színvonalat jelentett, azt, hogy egy millió műveletre 3–4 hiba eshet a termelési vagy szolgáltatási folyamatban. A GE kezdeményezés újszerűsége ezen a területen az volt, hogy ezt a minőségi követelményt nemcsak a termelésben, hanem a szolgáltatásban is érvényesítették. Például a humán erőforrás menedzser számára ez azt jelentette, hogy csökkentse az új alkalmazottak felvételére szánt időt, a kereskedelemben dolgozók számára, hogy javítsák a forgalmi előrejelzések megbízhatóságát, vagy csökkentsék az árvariációk számát. A szolgáltatásokban a Hat Szigma nemcsak az átlagos szállítási időkre, hanem a fogyasztó által megjelölt szállítási időponttól való plusz – mínusz eltérés variációira is kiterjedt. A Hat Szigma kezdeményezés egyik példája annak, hogy a GE minden ilyesfajta stratégiai kezdeményezést kampányszerűen vezet be és menedzsel. „Amint rájöttem arra, hogy a Hat Szigmanak köszönhetően hét-tízmilliárd dollárt takarítottunk meg – írja Welch –, óriási energiával nyomtam ezt a stratégiai kezdeményezést is. A Hat Szigma akció során a legjobb emberek tucatjai kaptak kétéves képzést, és kerültek olyan pozícióba, melynek révén „feketeövesek” lehetnek a Hat Szigma technológiájában és gyakorlati alkalmazásában. És mint minden stratégia akció esetén, ez is új jutalmazási rendszerrel párosult. A cég teljes ösztönzési rendszere megváltozott, mégpedig úgy, hogy a jutalomnak csak a hatvan százaléka függött a pénzügyi eredményektől, negyven százaléka vi-

szont a Hat Szigma követelményeinek teljesítésétől. A kampány első évében az új részvényopciók nagy részét a feketeövesek kapták meg”.

A Welch korszak hatodik, egyben utolsó stratégiai akciója az internet korszak, amely 1999-ben kezdődött, és háromféle profitnövelési lehetőséget tárt fel a beszállítási lehetőségek bővülése, a marketing jobb alkalmazása, végül a felesleges költségek csökkentése révén. A GE logóban ez a három lehetőség az e-beszerezés, az e-értékesítés és az e-feldolgozás cím alatt jelenik meg. A GE évente mintegy ötvenmilliárd dollár értékben vásárol javakat és szolgáltatásokat. Ezek egy részének „on-line” akciók keretében való utalása lehetővé tette, hogy a GE több beszállítóhoz jusson el, csökkentse a költségeket, ezzel mintegy öt-tíz százalékos nettó megtakarítást érjen el, figyelembe véve a számítógépesítés, a beszállítói minősítési rendszer kialakításának költségeit, valamint az adókat és járulékokat. Az eladási oldalon az internet alkalmazása révén a GE gyorsabban tudta a rendeléseket teljesíteni, a fogyasztók rendeléseik teljesítéséről telefonálás nélkül szerezhetek tudomást, végül mindezek révén új vásárlókat nyert a cég. De a legnagyobb megtakarítás abból származott, hogy csökkent a rengeteg papírmunka. Az akció első évében, 2001-ben, a nettó megtakarítás (a bevezetési költségeket leszámítva) egy milliárd dollárt tett ki. Welch szerint 2003-ra a GE a digitalizálás eredményeképpen irodaköltségeinek harminc százalékát, évente kb. tízmilliárd dollárt, takaríthat meg.⁷

A legnagyobb akadály, amely akár a digitalizáció, akár az egyéb akciók útjában állt, írja Welch, nem technológiai, hanem kulturális természetű volt. Az értékesítésben dolgozóknak – akik attól tartottak, hogy elveszítik állásukat – kedvezmény járt azért, hogy arra ösztönözzék a vásárlókat, hogy rendeléseiket a GE honlapjának felhasználásával adják fel. Különálló, a legjobb menedzserek által vezetett teamek azzal a céllal „álltak össze”, alkottak csapatot, hogy különböző üzletágakra és termékekre internet alapú stratégiát dolgozzanak ki. „Igazi forradalmi buzgalommal ezeket az egységeket üzletmegsemmisítő (DYB—destroy your business.com) egységeknek neveztük el. A DYB csapatok célja az volt, hogy új üzleti modelleket alkítsunk ki a már létező-működő tevékenységek számára, anélkül, hogy beavatkoznánk a régi módon dolgozók tevékenységébe.”⁸ Annak érdekében, hogy a vezetés elkötelezett legyen a változások mellett, Welch azt javasolta, hogy a GE háromezer topmenedzsere, beleértve saját magát is, kapjon egy lehetőség szerint harminc év alatti internet tanácsadót. Ez a legjobb mód arra, hogy egy szervezetet fenekestül forgassanak fel!⁹

De ennél több is történt! Hogy biztosak legyenek a digitalizáció sikerében, a GE elzárt minden más utat az on-line munkafolyamatokon kívül. Ezt John Chambers, a Cisco vezetője javasolta Welch-nek. Addig a GE-nél az alkalmazottak, paralel módon, papírra is dolgozhattak, és a számítógépesítés valójában nem a termelékenységet növelését szolgálta.

Miben jelentkeztek ennek a stratégiának a következményei? Csapody Miklós szerint „a digitalizálásra való áttérés következményei villámgyorsan mutatkoztak. Így például kezdettől fogva tilos volt bizonyos napokon a nyomtató használata. A főnök ott állt az ajtóban és attól, aki a nyomtató helyiségbe akart lépni megkérdezte, hogy mi a probléma, miért akar nyomtatni. Ha ennek valami elfogadhatónak látszó oka volt, akkor azonnal hívta független, digitalizálásért felelős csoportot, hogy a munkafolyamat rendszerében lévő hibát megtalálja és kiküszöbölje”.¹⁰

Ellenőrzés, jelentéssel

Amikor Magyarországon központi tervezés volt, a kormány határozta meg a költségeket és az árakat. Rendelkezett a vállalatok feletti tulajdonjoggal, a vállalatok nem voltak kitéve a belső piacon versenynek, és a csőd veszélye sem fenyegette őket. A vállalati jelentések rendszere a tervteljesítés ellenőrzését szolgálta, nem a költségek vagy a profitok alakulásának nyomon követését. A GE minden egységének rendszeresen jelentést kell készítenie a költségekről és a működésről. Mindenkire nyomás nehezedik a teljesítmények növelése miatt. A benchmarking – az egyik egység teljesítményének összehasonlítása egy másik hasonló terméket gyártó egység teljesítményével vagy az ipari átlaggal – a vezetés ellenőrzésének fontos része.

Fejlődés, ez lett a kulcsszó a Tungstramnál. A bér-, az eszköz-, a hulladékköltség alakulása a jövedelmezőség szempontjából meghatározó. Kezdetben a GEL a Tungstram teljesítményeit az USA-beli fényforrásgyártó részlegekével hasonlította össze, a hulladék, az anyagfelhasználás és a bérköltségekre koncentrálv. De ez meglehetősen bonyolult eljárásnak bizonyult az eltérő technikai adottságok miatt. Ezért a GEL jelentős összegeket áldozott arra, hogy a Tungstram technikai színvonala elérje az egyesült államokbelit. Vállalati erőforrás tervezés modulokat (ERP) honosítottak meg, amelyek az üzleti gyakorlat standardizálását tették lehetővé. Ennek keretében például, az ERP révén a megrendelési folyamat egységes az egész vállalatnál. A berendezések és az üzletmenet egységesítése ké-

pessé teszi a GEL-t, hogy a benchmarking révén összehasonlítsa a teljesítményeket. A standardizálás, a benchmarking, a jelentések rendszere segít a teljesítmények növelésében, ennek révén csökkentette folyamatosan a Tungstram a hulladék- és anyagfelhasználást, az egységnyi bérköltségeket. Ma már a Tungstram hasonlóan jó teljesítményeket mutat fel, mint a GEL egyéb egységei, a GE célja nem csak ez volt. A GE vezetőit és működésüket az ipar legjobbjainak teljesítményeivel veti egybe. A jelentési rendszer a teljesítményeket a kitűzött célokhoz méri.

Napjainkban a GEL vezetőinek és dolgozóinak a fokozódó kínai versennyel kell szembenézniük. A fényforrásgyártás technológiája standardizált, kivéve a legújabban piacra kerülő termékeket. Ahogy Kína javítja termékei minőségét és egyre több helyi beszállítóval dolgozik, egyre élesebb a kérdés: meddig bírja a globális versenyt a GE a fényforrásgyártásban? Ebben az üzletágban a külföldi cégeknek nem sok lehetőségük van arra, hogy Kínában beruházzanak, mivel regionális és helyi szinten a gazdaságpolitika a foglalkoztatás növelését tűzte ki célul. Amint a termelési kapacitások kiépülnek és alkalmassá válnak a helyi szükségletek kielégítésére, a kínai cégek hamarosan megjelennek a külső piacokon is.

Jeff Immelt, Jack Welch utódja mondta: „Valaki vagy nagy befektető Kínában, vagy azzal számolhat, hogy a legnagyobb konkurensé kínai lesz.”¹¹

Lábjegyzetek

- ¹ A legutolsó év, amelyre a GEL-re elkülönített adatok rendelkezésre állnak. Ezután került sor a GEL és néhány más egység beolvasására a GE fogyasztásicikk-előállító divíziójába.
- ² Welch, Jack: Straight from the Gut (New York: Warner Books, 2001), p. 304. A villanykörtegyártást meg kell különböztetni a fényforrásgyártástól. Utóbbi a szerelési tartozékokat és egyéb termékeket is felöleli. A Philips a GEL-nél változatlanul nagyobb maradt.
- ³ A Budapest Bank, a GE leányvállalata, nem tagja a holdingnak.
- ⁴ Jack Welch, op. Cit., p.186.
- ⁵ Ibid., p. 304.
- ⁶ Ibid., p. 310.
- ⁷ Ibid., p. 351.
- ⁸ Ibid., p.346.
- ⁹ Ibid., p. 347.
- ¹⁰ Interjú Csapody Miklóssal a Magyar Tudomány című folyóiratban, 2001 június.
- ¹¹ Jeff Immelt előadása a Magyar-Amerikai Kereskedelmi Kamarában, 2002. június 20-án.