

## JAPÁN AUTÓGYÁR INDIÁBAN

– A Maruti Suzuki és a technológiaátadás –

Mivel a japán autógyártók számára a túltermelés jelenti a legnagyobb gondot, a külföldi piacokon való direkt megjelenés, a külszágokban való gyártás és értékesítés létfontosságú számukra. A szerző mondanivalójának hangsúlyait az indiai Suzuki-vállalkozás, a minőségellenőrzés problematikája, valamint a tudás(know-how)felhalmozás és -eltitkolás jelensége képezik.

Az autóipar virágkorában a nagy autógyártó cégeknek a túltermelés okozta a legnagyobb problémát. Előrejelzések szerint az elkövetkező tíz évben az egész világon átszerveződik az autóipar – az autógyártó cégek fúziója vagy felvásárlás útján. Ilyen körülmények között az autógyártó cégek versengenek azért, hogy megerősítsék stratégiai helyzetüket Ázsiában. Ezt a folyamatot a Kelet-Ázsiai gazdasági fejlődés indította el, valamint az a jövendölés, hogy 2000-re a világ autóipari termelésének közel 70 %-a esik Ázsiára.

A japán autógyártó cégek Ázsiában vezető szerepet játszanak az európai és az amerikai cégek előtt. Japán jelentős autóipari cégei, mint pl. a Toyota és a Mitsubishi, az 1960-as, 1970-es években jelentek meg az ázsiai piacon, teherautókkal, személygépkocsikkal stb. Azután az 1980-as évek közepén több japán gyártócég, kihasználva a yen megerősödését, direkt beruházásokba kezdett az ázsiai országokban. Az ázsiai cégek kialakulásával és fejlődésével nő a középosztály, amely személyes használatra vásárol autót. Ez nemcsak azt jelenti, hogy mennyiségileg megnő az autók iránti kereslet, hanem azt is, hogy megváltozik az a társadalmi osztály, amely a megnövekedett keresletet képviseli. Mostanáig megoszlott az ázsiai autópiac, ahol megtalálhatók voltak az európai luxuskocsik és a kis- és középkategóriájú japán autók, azonban a növekvő igények miatt az amerikai autóipari cégek is megjelentek a piacon és igen nagy jelentőségre tettek szert. Az előrejelzések szerint a jövőt a japán és az amerikai autóipari cégek éles versenye jellemzi majd az ázsiai piacon.

### Suzuki-vállalkozás Indiában

Az indiai autóipart az 1950-es években hozták létre, amikor megalapították a Hindustan Motors Ltd., a Premier Automobile Ltd. stb. cégeket. Azonban a szocialista jellegű iparpolitika, valamint a protekciós politika következtében valójában az első húsz évben a külföldiek nem törhettek be az indiai piacra. Az 1980-as évek elején politikai szinten is elismerték, hogy radikális változásokra van szükség az autóiparban: ez a felisme-

rés indította útjára a „Maruti Projektet”, amikor Sanjay Gandhi került a kormány élére. A projektum célja olyan nemzeti autó kifejlesztése és gyártása volt, amely gazdaságos, és az egyszerű ember számára elérhető. A tervben szerepelt az autóalkatrész gyártó ipar megteremtése is. Sanjay Gandhi kormánya úgy döntött, hogy megépítenek egy gyárat Gurgaon-ban, New Delhi külvárosában; a gyárat 80.000 négyzetméterre építették meg, amely akkoriban India legnagyobb autógyára volt. Sanjay Gandhi hirtelen bekövetkezett halála után az indiai kormány átvette az ellenőrzést a „Maruti Limited” felett, és 1980. október 13-án életbe léptette a Maruti Limited-ről szóló törvényt. Ennek eredményeképpen, 1981. februárjában az indiai kormány létrehozta a száz százalékos állami tulajdonú „Maruti” céget, azzal a célkitűzéssel, hogy évente 100.000 személygépkocsit és 40.000 könnyű tehergépjárművet gyárt. A többi céggel együtt, a nagy japán autóipari cégek is versengtek azért, hogy megszerezzenek egy részt az indiai kormány által ellenőrzött „Maruti Projekt”-ből. Azonban, a nagy japán autóipari cégeknek ugyanebben az időben kellett megoldaniuk az európai és amerikai közvetlen beruházás sürgető és igen komoly problémáját, amelynek következtében az indiai beruházásban kevésbé voltak aktívak. A Suzuki azonban, amely a kisautók és könnyű járművek kategóriájában fejlett technológiával tűnik ki, részt vett a „Maruti Projekt” közös irányításában. Abban az időben az indiai törvények szerint maximum negyven százalékos külföldi részesedés volt megengedett, azonban a Suzuki részesedése huszonehat százalékos volt, amely 4,8 billió jennek felelt meg.

A Suzukinak, bár Japánban egyike a legnagyobb könnyűjármű gyártó cégeknek, mégis olyan magas rangja Amerikában és Európában, mint a Toyotá-nak, a Nissan-nak és a Hondá-nak. Ez azért van, mivel főleg kisautót és könnyűjárművet, valamint motorkerékpárt gyárt; tengerentúli leányvállalata a Kami Automobiles Észak-Amerikában (Kanada), a Santana Motors Európában (Spanyolország – a gyár 1994-ben bezárt) és a Magyar Suzuki (Magyarország). A Suzuki már régóta gyárt motorkerékpárt Ázsiában, valamint Dél- és Közép-Amerikában. Az első száz %-ban a Suzuki által



finanszírozott leányvállalatok 1968-ban jöttek létre Thaiföldön, 1971-ben Indonéziában (1976-tól autógyártás is), 1975-ben a Fülöp-szigeteken, valamint 1982-ben Dél-Amerikában, Kolumbiában. Indonézia kivételével, az 1980-as évektől kezdve nagymértékben fellendült a személyautógyártás a tengerentúlon. A fellendülés folytatása Pakisztán 1982-ben és India 1983-ban; Pakisztánban a személygépkocsi piaci részesedése 66 %-ra nőtt, Indiában pedig elérte a 70 %-ot. A Suzuki megelőzte az összes vezető japán autógyártó céget azzal, hogy eldöntötte a Chang'an Suzuki autógyár létrehozását Kínában.

A Suzuki tengerentúli stratégiájának célpontja, Ázsia, valamint Közép- és Dél-Amerika. A Suzukinak sajátos önértékelése és vezetési elképzelése van. Az elnök Osamu Suzuki „leértékeli“ a Suzukit, mondván, „mi csak egy kis cég vagyunk“. Az elnök maga is kiemeli a tengerentúli vállalkozásnál, hogy a különböző területeken a többi nagy autógyártó cégtől eltérő módszereket és elgondolásokat kell alkalmazni.

„Négy milliárd ember él még olyan területen, ahol nincs autó. Ez a mi piacunk.“

„Mivel mi magunk nem tudunk terjeszkedni, a magunk módján kell piacot keresni.“ (1)

A Suzuki elképzelése különbözik minden más cég elképzelésétől, mikor azt mondja, hogy „versenyezz ott, ahol nincs verseny“ és „adj el olcsó autót a fejlődő országokban“. A különböző terület – különböző módszer elv érvényesül Pakisztánban, Indiában és Kínában, azokban a fejlődő országokban, ahová nagy autógyártó cégek nem tették be a lábukat, és itt a vállalkozást a Suzuki mindenkor a helyi cégekkel való együttműködés keretében és a helyi kormány támogatásával valósítja meg.

Osamu Suzuki elnök sokszor érkezik kéthetes látogatásra a gyárakba, ellenőrzésre. Az a mottója, hogy „pénz fekszik a gyárak körül“, a gyár minden „zegéd-zugát“ ellenőrzi, utasításokat ad, hogyan lehetne összefűzött szorítani a gyárat, meg-sokszorozni erőit, és javítani a gyártási folyamatot. Javaslatában az is szerepel, hogy „vonják össze a száz vagy annál kevesebb alkalmazottat foglalkoztató társvállalatokat“, és „szabványosítsák a hat könnyűjármű gyártó cég alkatrészgyártását“ (2); s ezen célkitűzések megvalósításában központi szerepet vállal. A költség és a racionalitás iránti erős érzék az elnök személyiségéből fakad, azonban a Suzuki kultúra egyik alkotóeleme is. A vezetési elképzelések és a tengerentúli stratégia kultúrává tételét igen nagyra értékeli az európai és amerikai autóparral foglalkozó szakemberek; többek között Marion Keller is. Egyedülálló vezetési elképzeléseivel a Suzuki globális vállalattá vált, és továbbra is tartani tudja eredeti helyét egy olyan időszakban is, amikor élesedik a verseny és átszerveződik az egész autópár.

## Minőségellenőrzés a Marutinál

A japán cégeknek, de főleg az autópári cégeknek, számos problémával kell megküzdeniük, többek között el kell indítani a tengerentúli gyártást. A helyi gyártási rendszerek vonatkozásában az a probléma, hogy hogyan kezeljék az alkalmazottak irányításának rugalmasságát és a minőségellenőrzést.

Az alkalmazotti irányítás és a termelési rendszer rugal-

massága csak kettő azok közül a lényeges elemek közül, amelyek a japán autópár versenyképességének alapját képezik. „Rugalmasság“ alatt itt a munkamódszerek és a vezetés és munkások közötti határvonal rugalmasságát értjük. Még pontosabban, a minőségellenőrzési tevékenység kics csoport-tevékenységen alapul, amelyhez feltétlenül szükséges egy olyan rendszer, ahol 1. csak körvonalozott szakmai feladatkörök vannak, 2. a szakmai feladatkörök változásai (munkaköri csere) a vezetés és személyi képzés szempontjából elfogadottak, és 3. olyan sokoldalú képzés, vállalati képzési vagy képzési rendszer uralkodik, amely ezt lehetővé teszi. Ezen tevékenységekben való részvétel mértékét figyelembe veszik a munkaerő minősítésénél. Ezenkívül fontos szerepe van annak is, hogy a vállalati szakszervezet nem szól bele ezekbe a problémákba; ez a termelékenység növelése szempontjából rendkívül fontos.

A Maruti/Suzuki foglalkozási hierarchiája 1–19 szintből áll, az újonnan felvetettek szintje 3-tól 7-ig terjed (szakmunkás képesítéssel rendelkezők), a 8-as szint az általános képzettségű alkalmazottaké és a 8-tól a 10-es szint a művezetővé. A 11. szinten az egyetemet végzettek vannak, akik az alkalmazásuknak megfelelő műszaki képesítéssel rendelkeznek. Ez a foglalkozási hierarchia-rendszer jellemzi az indiai kormány irányítása alatt álló cégeket. A Maruti/Suzukiban a 3-tól a 7. kategóriába sorolt munkások tíz év óta egyáltalában nem részesültek helyi képzésben, a kezdő szakmai képzésük óta, és nincs is lehetőségük szakmai továbbfejlődésre. Ugyanez volt a helyzet a művezetők, üzemvezetők, részlegvezetők esetében is, akik a 8–19. szinten vannak, és munkahelyi rotációt nem alkalmaztak. Az 1990-es években felfedték a régi képzési rendszer hiányosságait, és újat vezettek be. (3)

A Maruti minőségellenőrzése újítási rendszerrel stb. indult, amelyet kics csoport-tevékenység formájában szerveztek kb. 1985-ben. 1994. augusztusára 320 minőségellenőrző kör alakult ki, és minden vezető vagy alacsonyabb beosztású tisztviselő részt vett benne. A minőségellenőrzés minden egyes csoporttól egy hónapot vett igénybe, azonban a nehéz bejárás miatt csak hét percet töltöttek vele reggelként és a délutáni szünetekben. Akkor is foglalkoztak minőségellenőrzéssel, ha a gyártósor alkatrészhiány vagy a kétévénkénti karbantartás miatt leállt. Azonban egy idő után kiderült, hogy ez a rendszer teljes mértékben hatástalan, és 1988-tól a hónap minden első szerdáján 45 percre leállították a gyártósort, és ekkor végeztek minőségellenőrzést.

Jelenleg a minőségellenőrzési osztály négy személyből áll, és egy-egy személy feljegyzéseket készít a gyűléseken való részvételtől (a részvétel gyakorisága) és tárgyalásokról, majd elemzi és az eredményt eljuttatja a vezetésnek. Azonban, a javaslati rendszer és a kics csoport-tevékenység bevezetése sok fáradtsággal és hibával járt együtt.

„A kezdetben is voltak nehézségeink a javaslati rendszer bevezetésekor. Nem kaptunk választ a felhívásainkra. Ekkor azt gondoltam, jól tettük, hogy Japánban képeztük ki a csoportvezetőket, és megértettük velük, hogy ezt kint hogyan csinálják. Ezekkel az emberekkel meglátogattunk minden egyes üzemet, rámutattunk a megoldatlan problémákra, vagy arra az okra, hogy miért nem lehet könnyebben végezni a munkát, és utasítottuk őket, hogy ennek alapján tegyenek javaslatot. Az első évben kilencszáz javaslat érkezett, ebből



66-ot vezettek be. Ezután a kiscsoport-tevékenység beindításán dolgoztunk – a minőségellenőrzés eszközeit használva. 1986-tól minőségellenőrzési versenyeket rendeztek, amelyben az egész vállalat részt vett, és a legjobb csoport részt vehetett a Japánban tartott versenyen, ami a munkások körében igen erős ösztönző volt. Az 1993. évi statisztika alapján minden egyes munkás kb. 18 javaslatot terjesztett elő. Minden egyes javaslatért két rúpiát adtak (kb. 6 jen), függetlenül attól, hogy az jó-e vagy sem.

Indiában az egyenlőség szocialisztikus elve hosszú távon érvényesülő politikai elvárás volt. Ezért a kormány irányítása alatt álló cégek szervezeti felépítése hierarchikus, és annak ellenére, hogy a foglalkozások világosan el vannak határolva, nem volt lényeges különbség a fehérgalléros (beleértve a mérnököket is) és a kékgalléros munkások bére között. Azonban, a társadalmi struktúra részeként a kaszt rendszer még mindig létezik, és a gondolkodásmód mindenképpen korlátozza az emberek cselekvését és mentalitását. A japán minőségellenőrzési rendszer ilyen feltételek melletti megvalósítása azt jelenti a kékgallérosok számára, hogy azonos alapon vitadják meg az egyes munkatípusok problémáit vagy a felettesik munkáját. Ennek ellenére probléma jelentkezett a fehérgallérosok, mérnökök és fiatal vezetők körében. Nem voltak jól fizetve, túlságosan érdekelte őket a munkaköri beosztás, és túlságosan igyekeztek magasabb pozíciók elérésére, ill. olyan rang és bánásmódra, ami ezekkel együtt jár. Az, hogy ezeket a törekvéseket tudták kezelni, az annak köszönhető, hogy közülük sokan vettek részt szakmai képzésben Japánban a Suzuki gyárban, és ez hozzájárult személyiségük változásához, valamint ahhoz, hogy V. Krishna Moorthy elnök vezérigazgató és a jelenlegi elnök R. C. Bhargava jól ismeri a japán termelési rendszert és a Suzuki vezetéspolitikáját. Küldetésnek érezték, hogy a Maruti Projekt-tel Indiában ne csak a japán típusú termelési rendszert, hanem a japán munkakultúrát is megte-remtsék.

„A Maruti-nál az elnök vezérigazgató V. Krishna Moorthy szükségesnek tartotta a japán stílusú gyártási rendszer bevezetésénél a japán munkakultúra elsajátítását is, és ezt India fejlődésének előmozdítására kívánta hasznosítani. A kezdettől fogva kitarított elképzelése mellett; nem ingatta meg a vezetés és a mérnökök negatív reakciója a japán munkamódszerrel szemben; belső meggyőződését azzal is demonstrálta, hogy a Maruti egyenruhát viselte, mikor kormányhivatalnokokkal volt találkozója. Minden második vagy harmadik hónapban levélben szólt az alkalmazottaihoz, és úgy gondolt, hogy ez nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy gyárban kialakítsa a Maruti kultúrát.“ (R. Rastaban, a személyzeti osztály vezetője.)

Nemcsak Maruti uniformisban járt, hanem minden második hónapban levélben fordult „kedves kollégáihoz“. Ezekben a levelekben az indiai nyelvek mindegyikén elmondta a minőség javításának, a szabályok betartásának fontosságát, és a japán munkakultúra előnyeit. Ennek rendkívüli fontossága volt a Maruti Suzuki vállalati kultúra kialakításában, és hozzájárult ahhoz is, hogy sikerült elnyomni a fehérgallérosok, mérnökök és fiatal vezetők körében az elégedetlenséget.

A japán módszert ezt követően némiképp módosították: bevezették a csoport-döntéseket és a munkaköri cserét. A körlevél általi döntéshozatal japán módszerét egyáltalában

nem vezették be. (4) Azonban, ez nem jelentette azt, hogy az indiai bürokratikus hagyományoknak megfelelően a fentről-lefelé való döntéshozatal uralkodott volna. A Maruti Udoyogu cégnél, a japánban alkalmazott munkairányítási tárgyalásos rendszer helyett, a „sahyog samiti“-t vezették be, a munkahelyi szakszervezetekkel együtt hozott csoportdöntésekkel, vezetői bizottsági valamint egységes információs és tárgyalásos rendszerrel. Habár kb. tíz év telt el a projektum bevezetése óta, valójában igen keveset tettek a munkaköri cseréért vagy a munkaerő-átcsoportosításáért. Meg kell jegyezni, hogy az indiai társadalomban a foglalkozásokkal kapcsolatosan erős előítéletek uralkodnak. Azt sem szabad elfelejteni azonban, hogy ez a cég még nagyon új, és a munkások azzal vannak elfoglalva, hogy eleget tegyenek a velük szemben támasztott munkakövetelményeknek, a vezetők pedig azzal, hogy megfelelően oktassák és irányítsák a munkát.

### Technológia-átadás és a tudás(know-how) felhalmozás és tudás-eltitkolás jelensége

A technológiaátadás három fő kategóriáját különböztetjük meg.

1. Első kategória: a technológia objektív, pontosan meghatározott formája, mint pl. szabadalom, diagram, kézikönyv – ezek technológia átadására szolgálnak.
2. Második kategória: gépek és berendezések átadása, és technológia átadása ezek részeként.
3. Harmadik kategória: emberrel (vagy emberi szervezetekkel) kapcsolatos technológia átadása közvetlen munkahelyi képzés (On-the-Job Training, a továbbiakban: OJT) vagy emberek kiküldetése útján.

Az európai és amerikai multinacionális cégek általában az 1. módszert választják: a 2. és 3. módszert az 1. kiegészítőként alkalmazzák. A japán gyártók esetében és főleg a Suzukinál, a 3. áll a középpontban, és az 1. és 2. módszert ennek kiegészítőjeként alkalmazzák. Főleg a Suzukinál van fontos szerepe az embercserének és a képzésnek a technológia átadásban, és 1993. decemberétől csak a Maruti Suzukitól 893 mérnök, vezető és csoportvezető vett részt képzésben Japánban. Kereken 610 betanítót küldtek Japánba, és mindenkor 30 műszaki tanácsadó szakember tartózkodik ott (15 állandóan, 15 ideiglenes kiküldetésben). 1994. szeptemberétől, a Maruti Suzuki 385 beszállítótól vásárolt alkatrészt, közülük kilenc a Maruti és több indiai cég vegyes vállalata, és 35 céget műszaki fejlesztési támogatásban részesítenek japán vállalatok.

Az általánosan elterjedt vélemény szerint a japánok technológiafejlesztési politikája és a japán stílusú termelési rendszer bevezetése az olyan típusú technológiai transzferen alapszik, amelyre a munkaerő cseréje és a munkahelyi képzés (OJT), valamint a kézikönyvek használata jellemző. (5)

A japán cégek automatizált berendezéseket és termelésellenőrzési módszereket, valamint a termelési eljárások részletes leírását kölcsönözték Európából és Amerikából, ugyanakkor önállóan fejlesztették ki a technológiát és a termelési módszereket. Ezek a módszerek a japán gyári feltételekhez és körülményekhez történő adaptáció eredményei. Ezek továbbá az emberek és a szervezet integrált részei, és mint a know-how, kódolhatók és írásba foglalhatók. Ezenkívül, a japán vál-



latali szervezet nem rendelkezik azokkal a struktúrákkal, amelyek képesek az emberekhez és szervezetekhez tartozó know-how és hallgatólagos tudás explicit tudássá való átalakítására és standardizálására (kézikönyvekbe foglalásra).

Amikor az emberekhez és szervezetekhez tartozó tudás átadásával próbálkozunk, különleges hangsúlyt helyezve a munkaerő cseréjére vagy a munkahelyi képzésre, szembe kell néznünk a tudásfelhalmozás és tudástitkolás (know-how titkolás) jelenségével, amely a foglalkozási előítéleten (credentialism) alapszik. Indiában is mélyen él az a meggyőződés, hogy az a tudás, amelyet munkavégzés során szerez magának a dolgozó, az a saját tulajdona, nem kívánja a többivel megosztani, vagy ezt a tudást és képességet a vezetőséggel történő tárgyalások hasznos eszközeként alkalmazza. Európában, Amerikában és Ázsiában működő japán vállalatok vezetőivel és mérnökeivel készített interjúk során gyakran találkozhatunk azzal a megegyezéssel, hogy „a dolgozók japán gyárakban történő képzése útján a technológiai transzfer csak a dolgozók körében valósul meg; a technológia nem mindig kerül átadásra más partnervállalatoknak vagy szervezeteknek“.

A japán mérnökök és technikusok, valamint az alsósztípusú vezetők körében a tudásfelhalmozás és -eltitkolás jelensége hangsúlyosan létezik. Ez arra a tényre vezethető vissza, hogy – annak ellenére, hogy a szervezetek hierarchikusan struktúráltak és a munkaszerepek világosan körülírtak – minimális minőségi különbség van a munkáskeresetekben, mivel az említett strukturálódás az egyenlőség szocialista elvén alapszik. Azt lehet mondani, hogy a státuson és a szerepen alapuló identitásukban veszélyeztetve érzik magukat. E foglalkozási csoportok érdektelensége és fokozott elégtelensége a japán típusú minőségi körök bevezetésével kapcsolatban elválaszthatatlan az imént említett jelenségtől.

„Úgy gondolom, hogy az olyan vezetők körében, mint a részlegezetők és mérnökök, az individualizáció tendenciája erős, de a csoportszellem és az összetartás érzése a műhelymunkások körében rendkívül erős. Szívesen jönnek össze, szívesen beszélgetnek az emberekkel, mentalitásukra jellemző azonban, hogy „nagyobb tudásukat“ mindenkor érzelgetik a dolgozók előtt. Ezen túlmenően a japán nép szellemiségét és a Maruti státusát nagyra értékelik, és úgy gondolom, hogy nagyon igyekeznek mindent, ami japán, pozitív módon elsajátítani. Az a tény, hogy a tudásukat (know-how) nem adják át egymásnak, és azzal kapcsolatos, hogy a foglalkoztatási feltételek és a munkaerő értékelésének a szempontjai instabilak. Mégis, Indiában ez a fajta magatartás a vezetői pozíciókban és a mérnökökre jellemző, nem pedig a munkásokra.“ (R. Ramesh a minőségellenőrzési osztály vezetője.)

A japán vezetési politika a „tudásfelhalmozást és -eltitkolást“ a munkaköri csere (job rotation), a „csoportos döntési rendszer“, a „csoportfelelősségi rendszer“, a „stabil foglalkoztatási rendszer“, valamint a vezetői törekvések és célok dolgozókkal történő megosztása révén kívánja megszüntetni.

Ahhoz, hogy a japán minőségellenőrzési rendszer működjön, valamint a tudást és a műszaki tapasztalatokat a szervezetben megosszák, fontos szerepe van annak, hogy a munkavállalók megértsék az egyéni és a szervezeti előnyök (profit) egybeesését, és a „stabil foglalkoztatási rendszer“ védelmét. Ezen túlmenően szükség van továbbá a vállalati képzési rendszer működésére, a munkaköri cserékre (job rotation) és a

„vezetői törekvések és célok munkavállalókkal történő megosztására.“

Az autóiipari termelésben és alkatrészgyártásban a technológiai transzfer legfontosabb jellemzője az, hogy a tudás vagy technológia nem eredményez önmagában fejlesztést vagy innovációt. Ezzel szemben, azon van a hangsúly, hogy hogyan hozzák létre és hogyan terjesszék azt a tudást és technológiát, amely az állandó megújulást eredményezi, pl. a japán minőségi körök (QC) bevezetésével. Konkrétabban megfogalmazva, a probléma az, hogy hogyan fejlesszük és adjuk át a technológiát, ebből a szempontból a következő tényezőket feltétlenül meg kell említeni: a termelési rendszer és a gép működéséhez szükséges képességek tervezése és cseréje, a gépek beállítása, karbantartása, a meghibásodásokkal és azok újra előfordulásával kapcsolatos problémák azonosításának és megoldásának képessége, valamint a nem-rutin szituációk kezelésének képessége.

A japán üzemekben a felsorolt típusú tudás (know-how) dolgozók közötti és szervezeten belüli elterjesztése a munkaköri cserén és az OJT-n keresztül valósult meg. Ennek ellenére, hogy ezek a módszerek nagyon hatékony eszközei a technológia transzfernek, jelentős időt és anyagi ráfordítást igényelnek. Továbbá, nem fedkezhetünk meg a „tudásfelhalmozás és -eltitkolás“ trendjéről sem, amely jelentősebb szerepet játszik, mint a technológia olyan objektív formái mint a szabadalmak, diagramok vagy olyan írott dokumentumok mint a kézikönyvek.

A vállalaton belüli képzési rendszert a összes alkalmazottai számára 1990 elején hirdették meg a Maruti Suzuki-ban. A képzési rendszer bevezetésével kapcsolatban került alkalmazásra az éves teljesítmény-értékelési rendszer. Továbbá, nagyobb hangsúlyt helyeztek a „sahyog samiti“-re, amely mindezeidig a szakszervezet és a vállalatvezetés tárgyalási rendszerének szerepét töltötte be, s három, a szakszervezet és a vezetés által életre hívott csoportos tárgyalási rendszert vezettek be az információmegosztás és a döntésekben való részvétel elősegítése érdekében.

\*\*\*

Az indiai Maruti Suzuki a Suzuki Motors legsikeresebb tengerentúli beruházása. A Maruti Suzuki esetében a Suzuki figyelembe vette a különböző országokra jellemző kultúrát és vallást, de a termelés és a munkavégzés gyakorlatában a japán megoldások kompromisszum-mentes megoldására törekedett. Azokat a megoldásokat, amelyeket nem lehetett azonnal bevezetni, fokozatosan, mintegy tíz év alatt vezették be.

Az indiai gazdaság 1991-ben történt megnyitását követően rengeteg külföldi cég indította el beruházásait Indiában. Csúpan az autóiiparban olyan gyártók jelentek meg az indiai piacon, mint pl. a Mercedes Benz, a Peugeot és a Dae Woo. A Suzuki súlyos problémával küzdött a megfelelő vezetők és műszaki szakemberek felvétele terén. A Maruti Suzuki olyan reformokkal reagált a környezeti változásokra, mint pl. az egyenlőség elvének feladása, a bérezés vagy a foglalkoztatás területén alkalmazott szigorúbb feltételek érvényesítése. Ugyanakkor ezek a változások jelentős hatást gyakorolnak a tudás- és információmegosztásra a Maruti Suzuki mérnökei és középvezetői körében. Ez azzal magyarázható, hogy az euró-



pai és az amerikai vállalati gyakorlattal összehasonlítva (sőt a japán vállalati praxissal is) kevesebb lehetőséggel rendelkeznek arra, hogy a munkaerőhöz és a szervezethez kapcsolódó know-how-t vagy hallgatólagos tudást átalakítsák explicit tudássá, standardizálják és azt kézikönyvek formájában megosszák.

Napjainkban az „International Standardization Organization“ (ISO) szerepe az ipari termékek standardjainak meghatározásában nő. Annak érdekében, hogy valamely cég megszerezze az ISO bizonyítványt, a minőségi előírások írásos dokumentálására és a minőségellenőrzési gyakorlatnak független (harmadik fél) szervezet által történő felülvizsgálatára van szükség. Ha a Maruti Suzuki tengerentúlról exportál, akkor a Suzukinak is alkalmazkodnia kell az európai és az amerikai termelési követelményekhez, így az ISO szabványokhoz, és az azokat kísérő, a termelés, tervezés és az egyes alkatrészek minőségének dokumentálásához. A külföldi beruházások növelésével és az azokkal összefüggő fokozott munkaerő-kereslettel összefüggésben az olyan vállalati szociális juttatások mint a lakás, a Maruti Suzuki legvonzóbb „szolgáltatása“ a munkavállalók számára. Rövid távon ezek a juttatások rendkívül fontosak, de hosszú távon arra kell törekedni, hogy betartsák az ISO szabvány előírásait. A Suzuki központja és más japán autógyártók számára is, ahol a szabványosítás és a termelési előírások dokumentálása lassú, az e témákkal való foglalkozás sürgető.

A Maruti Suzuki sikere a Santana Motors-ból történő vezetői visszavonulás eredményességét jelzi (a Santana Motors-nak, a Suzuki spanyol leányvállalatának az esete azt mutatja, hogy a Suzuki stílusú vállalatvezetési és termelési módszereket lehetetlen hatékonyan alkalmazni Európa és Amerika olyan országaiban, ahol a szakszervezetek erősek, és a munkaerő-felhasználás módszerei rugalmatlanok). Ahhoz, hogy a Suzuki sikeres legyen az európai és az amerikai társadalmakban, ahol a munkások jogai és a szakszervezetek munkahelyi szerepe jelentős, és ahol a társadalmi struktúrák és kultúrák szorosan kapcsolódnak a gazdasági kultúrához, a

Suzuki saját vállalati kultúrájának jelentős átalakítására van szükség. Mindazonáltal a Suzuki jövőbeni tengerentúli stratégiái minden valószínűség szerint azokra a régiókra és országokra irányulnak, ahol az Indiában elért siker megismételhető. Ennek a magyarázata az, hogy a Spanyolországból való visszavonulás keserű tapasztalata a Suzuki eredeti tengerentúli stratégiájának ellenkezőjét bizonyította („versenyezni, ahol nincs verseny, és olcsó kocsikat eladni a fejlődő országokban“).

#### **Jegyzetek:**

1. Forbes, 1994. január.
2. Nihon Keizai Shimbun, 1993. január 12.
3. Bhaskar Chatterjee, „Japanese Management – Maruti and the Indian Experience“ – (A japán vezetés – A Maruti és az indiai tapasztalat –) Fordította: Eijiro Noda. The SIMUL Press, 1993. 85. old.  
Shinohara elnökhelyettes (jelenleg a Magyar Suzuki elnöke) tárgyalásokat folytatott a képzéssel kapcsolatban és a Maruti Udoyogu felső vezetésével, és a következő éves tervet dolgozták ki:
  - (1) A képzési terv az üzemben dolgozó minden alkalmazottra vonatkozik;
  - (2) A képzési terv kapcsolódik az éves teljesítményértékeléshez. Abból a célból, hogy a dolgozóknak biztosítsák a képzésben való megfelelő részvételt, az egyes témákban havonta többször szerveznek képzési kurzusokat;
  - (3) A képzési kurzusok elnevezése: „Minőség és előírások“, „Minőség és költségcsökkentés“, „A vezetői szerep“ stb.
  - (4) Az előadókat a vállalat biztosítja, a vállalat elnöke maga is tart előadásokat.
4. Lásd az előző munkát, 145. old.
5. Bun De Yan, „The Transactions of Technology and Production.“ The industrialization of Asia and the transfer of technology. Tokyo, Institute of Developing Economies, 1990. pp. 53–55.