

## Ha túl sok fejlesztési cél követeli a döntést

**A vállalatok sikerét vagy sikertelenségét jelentős mértékben befolyásolja, hogy a fejlesztéseket milyen hatékonysággal tudják a döntéshozók kiválasztani, irányítani, ill. a résztvevőket érdekeltté tenni a projekt gyakorlati megvalósításában.**

*Tárgyszavak: vállalati irányítás; fejlesztés; döntéshozatal; vállalati szervezet; portfólió; sikerorientált vállalat.*

Napjainkban a fejlesztési tervek hatékony megvalósítása új stratégiákat és új szellemiségű döntéseket követel. A gazdaság helyzete pillanatról pillanatra módosul, a piaci verseny élesedik, a világ napról napra változik. *A tartósan érvényesülő irányzatok és jellemzőik, az összefüggések és lehetőségek gyors felismerése a sikeres fejlesztés első számú feltétele.* A döntéseket azonban csak számos akadály elhárítása után lehet meghozni.

A döntések előkészítésért felelős személyek munkájuk elemzése során megfigyelték, hogy feladataikat egyre rövidebb idő alatt és egyre kevesebb adat ismeretében, főképp korábbi tapasztalataikra támaszkodva kényszerülnek megoldani. Megállapították, hogy munkájuk hatékonyságát rontja a bürokrácia túlburjánzása, a pontos információk hiánya, az adatforgalom lassúsága, a vezetők közötti kapcsolattartás rendezetlensége.

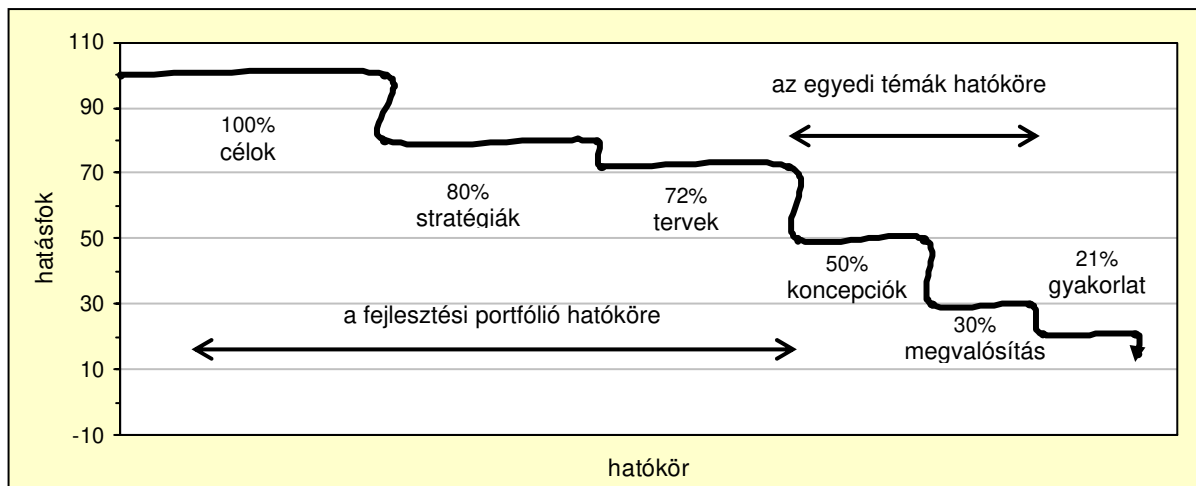
Az optimális döntések előtt számos kérdést indokolt feltenni:

- Miért veszít az üzleti stratégia olyan sokat erejéből és hatékonyságából a végrehajtás során?
- Miért hiúsul meg számos fejlesztési téma annak ellenére, hogy jól képzett, felkészült, tapasztalt fejlesztők állnak rendelkezésre?
- Nem éppen a kutatóintézetektől, illetve az irodalomból megtanult tökéletes projektmenedzsment fékezi a fejlesztési célok gyors végrehajtását?
- A fejlesztésért felelős vállalati szervezet vezetőinek hatékonysága, kompetenciája, teljesítőképessége, tájékozottsága és döntéshozatalra irányuló indíttatása megfelel-e a kihívásoknak?

A kezdetben kitűzött fejlesztési célok megvalósulásának hatékonyságát szemlél-teti az *1. ábra*, amely a vállalati szervezet működési hiányosságaira is utalhat.

Határozottan állítható, hogy a fejlesztésekért felelősök eddigi részletes és átfogó, optimumra törekvő készsége a továbbiakban már nem elegendő. A siker érdekében elkerülhetetlen a paradigmaváltás, a zsákutcából kimenekülés új, a korábbi tapasztalato-kat is mérlegelő modellek kidolgozása.

Az **Integrated Consulting Group Deutschland GmbH** azt javasolja, hogy a vállalatok jövőbeli fejlesztéseit a *Think Tank Project Management* (ötleteket gyűjtő és osztályozó projektmenedzsment) elvei szerint kezeljék. Ez a tevékenység a jelenlegi, bonyolult, túlságosan részletező szemlélettel szemben a csavarok szindrómájához hasonlóan a vezetők figyelmét a szigorúan egymásra épülő, a lényegre törő folyamatokra összpontosítja. Indokolt először állapotfelméréssel a vállalat adottságait felmérni, és ebből kiindulva a fejlesztések új lehetőségeit feltárni.



1. ábra A vállalati szervezet fejlesztésekben elért átlagos hatékonysága a kitűzött célokhöz viszonyítva

## A lényegre összpontosítani

Az modell készítői különböző vállalatok számos tervvariációját (portfólióját) elemezték. Három lényeges lépést különböztettek meg, amelyek első hallásra egyszerűnek tűnnek:

- széles áttekintést szerezni,
- döntési pontokat kijelölni,
- azokat következetesen végrehajtani.

Joggal merül fel a kérdés, hogy mi ebben az újdonság? A kihívás nem annyira az újdonságok keresésében rejlik, hanem a lényeges és fontos lépések, döntések felismerésében. Ez az, amit sok vállalatnál nehezen tudnak megvalósítani, még ha fel is ismerik jelentőségüket.

### *Az átláthatóság biztosítása*

A fejlesztési feladatok áttekintése elősegítheti a belső stratégiai és operatív összefüggések feltárását, a meggondolatlan hibás becslések helyett a kockázatok gyors felismerését és a rendelkezésre álló ismereteken túlmenően más, új információk befogadását.

Indokolt, hogy a szellemi kapacitások korlátozott volta és az időtényező szorításában a szinte áttekinthetetlen adatok tömegét értékelő, nagy terjedelmű vezetői beszámolók helyett öt perc alatt, egyetlen oldalban összefoglalt tájékoztatók készüljenek, amelyek fontos ismereteket és nem pusztán adatokat és kiegészítő (felesleges) információkat közölnek.

Lényeges azonban például annak ellenőrzése, hogy a fontos megrendelőknek ajánlott termékről készített dokumentációkban szerepel-e a gyártmányfejlesztés tervezett időtartama. Az áttekintés lényegében azt jelenti, hogy a vezetők a stratégiai és gazdasági kölcsönhatások összességét mérlegelve képesek a felmerülő problémákat a fejlesztési folyamat keretében megoldani.

### *Időben dönteni*

A fejlesztések során sok döntést kell hozni, mégpedig gyorsan, taktikázás nélkül. Ez különösen nehéz, ha a döntés pl. új prioritások kijelölésére, források szűkítésére vagy a téma leállítására vonatkozik.

A határozott, nem elodázott döntések segítik a szervezetet, hogy a továbbiakban lényegi feladataira koncentráljon.

### *Következetesség*

A meghozott döntésről tájékoztatni kell az érintetteket, végrehajtásukat folyamatosan ellenőrizni kell, elkötelezettséget sugározni abban a tekintetben, hogy a döntéshozó más megoldások felé nem enged elcsábítani magát.

A döntések következetes nyomon követése azonban nem jelenti egyúttal a részeredmények, közbenső határidők és költségek feltétel nélküli, kényszerű pontos érvényesítését. Sőt a fejlesztés során, a döntést követően a keretfeltételek és a gyártmányfejlesztés terén bekövetkezett változásokra is figyelni kell, mert ezzel megelőzhető a program esetleges sikertelensége. Ha a változásokat nem lehet az érvényes vállalati stratégiába, illetve a fejlesztési tématervbe illeszteni, akkor újra kell indítani a folyamatot: újra megérteni, eldönteni és következetesen végrehajtani. Ennek ismeretében válhat szükségessé a fejlesztőmunka belső tartalmának, a döntési folyamatoknak az elemzése és az ebből levonható következtetések mérlegelése.

A döntéseket nem hermetikusan zárt körben hozzák, abban megnyilvánul a vállalatvezetés érintett munkatársainak véleménye, akik figyelmesen mérlegelik és értékelik a folyamatokat, illetve kifejezésre juttatják megállapításaikat.

Az ajánlott új módszer erősíti a szervezet változási képességét, oly módon, hogy figyelembe veszi a tartós üzleti siker szempontjait.

Összeállította: Pál Károlyné

Gregor, B.; Kühn, F.; Wagenhals, K.: Wenn das Projektportfolio überläuft = Kunststoffe, 103. k. 1. sz. 2013. p. 16., 18.

## Hidraulikus, elektromos vagy inkább hibrid fröccsgép a legjobb?

A poliamid autóalkatrészeket gyártó **Weiss Kunststoffverarbeitung GmbH** (Illertissen) 60 darab, robotokkal felszerelt fröccsgéppel rendelkezik. Fröccsgépeik max. záróereje 4000 kN, amelyekkel 1400 g terméktömegig kiváló minőségű termékeket tudnak gyártani.

Új gépvásárlásaik előkészítése céljából az **Arburg GmbH** (Loßburg) gépgyártóval közösen 30 különböző méretű és felépítésű fröccsgépet teszteltek. Különböző termékeket fröccsöntöttek azonos feldolgozási paraméterek mellett hidraulikus, elektromos hajtású, valamint hibrid fröccsgépeken. Ez utóbbiaknál a záróegység szervoelektromos, a plasztifikáló egység hidraulikus hajtású volt. A feldolgozás során mérték a ciklusidőt és a gépek energiafelhasználását.

A legkevesebb energiát a teljesen elektromos működtetésű gépek fogyasztották, azonban ezt az előnyt igazán csak nagy fröccsöntési sebességeknél, 15 s ciklusidőnél lehet igazán kihasználni. Az energiafelhasználás nagyságát az dönti el, hogy meddig kell az anyagon a nagy nyomást rajtatartani. Az elektromos fröccsgépeknek további előnyei is vannak, pl. jobban szabályozhatók, rövidebb a hűtési idő, halkan és tisztán működnek. Megfelelő termékek gyártása esetén az elektromos gépek nagyobb beszerzési ára ugyanolyan kezelhető időn belül megtérül, mint a hidraulikus meghajtásúé.

A kísérletek azt is bizonyították, hogy egyes termékek fröccsöntésénél kifejezetten a hibrid gépek bizonyultak a legjobbaknak, éppen az elektromos és a hidraulikus hajtás előnyeinek kihasználása miatt. A cégnél a hibrid fröccsgépek 3 évnél rövidebb idő alatt amortizálódnak.

Összefoglaló megállapításuk szerint a hibrid fröccsgépek mellett továbbra is fognak elektromos gépeket vásárolni kisméretű precíz alkatrészek gyártásához.

P. M.

Hydraulisch, elektrisch? – am liebstenhybrid = K-Zeitung, 43. k. 20. sz. 2012. p. 13.