

„Biztonság, minőség, automatizálás – ezek a fő szempontok.”

Interjú Dr. Gönczy Sándorral¹, az Electrolux Magyarország ügyvezető igazgatójával

Az Electrolux az elmúlt években jelentős beruházást hajtott végre Nyíregyházán. A technológiai fejlesztést egy konzekvens humánerőforrás stratégiába illesztették. Erről kérdezte a Köz-Gazdaság dr. Gönczy Sándort, az Electrolux Magyarország ügyvezető igazgatóját.

Trautmann László: Az Electrolux jelentős technológiai beruházást hajtott, illetve hajt végre ezekben az években, ami az automatizáció magasabb szintjét jelenti. Műszaki szempontból hogyan lehet összefoglalni ezt a technológiai ugrást? Az új technológia mennyiben javítja a gyártás hatékonyságát, és mennyiben ad lehetőséget a jobb, eredményesebb termékek gyártására?

Dr. Gönczy Sándor: Az Electrolux folyamatosan fejleszti gyártóbázisait, ha csak azt nézzük, hogy Magyarországon az elmúlt 29 év alatt több mint 143 milliárd forint beruházást hajtott végre. Fejlesztéseink fókuszában ma a termékfejlesztés, a gyártás hatékonysága, és az egészséges, ergonómikus munkakörnyezet biztosítása áll.

Automatizációt azonban több mint 30 éve alkalmazunk gyárainkban, korábban, az Ipar 4.0 előtt az automatizációnál a minőségi, illetve biztonságtechnikai szempontokat vettünk figyelembe és akkor a cél a minél hatékonyabb gyártás biztosítása volt. Az információs technológia és a robotizáció óriási fejlődésen ment keresztül, ma már széles körben elérhető online kommunikációs eszközökkel a gyári folyamatok összekapcsolhatóvá váltak egy okosabb, hatékonyabb gyártás támogatására. Tíz éve még ennek a beruházási költsége nagyon magas volt, de ma már minden adott és elérhető, és gyorsabban megtérülő befektetéssé vált.

Mégis azt kell mondanom, hogy még az elején járunk, hiszen jelenleg technológiai beruházásaink arra irányulnak, hogy gyáraink a vevőkiszolgálás szempontjából minél rugalmasabbá váljanak, rövid és középtávon a robot és digitális technológia befogadására alkalmas üzemekkel rendelkezünk. Kiemelt célunk a digitalizáció adta lehetőségek kiaknázása üzemi szinten is, ami a gyakorlatban az IT technológia, digitális eszközök, szenzorok széleskörű bevezetését jelenti.

Általánosan összefoglalva új beruházásaink részét képezi a digitális, ipari automatizációs és robot technológiák széles körű alkalmazásának előkészítése, illetve bevezetése is. Mindez összhangban van az Electrolux stratégiájával, melynek értelmében a vállalat fejleszteni kívánja a versenyelőnyét biztosító, kiemelkedő gyártókapacitásait, hogy azok képesek legyenek felsőkategóriás termékeket, okoskészülékeket gyártani. Biztonság, minőség, automatizálás – ezek a fő szempontok. A beruházás utat nyit egy sokkal modernebb, digitális alapú gyártásra.

Itthon elsőként csatlakozott az Electrolux a hazai kutatóintézetek, oktatási intézmények és magyarországi telephellyel rendelkező vállalkozások részvételével megalakult Ipar 4.0 Nemzeti Technológiai Platformhoz. A negyedik ipari forradalom, azaz az Ipar 4.0 kifejezés magában foglalja a gyártási módszerek megváltozásának, valamint a digitalizáció és az automatizáció egyre szorosabb összefonódásának korszakát. Itt nyitottak vagyunk a közös párbeszédre, tapasztalatok megosztására.

¹ Az Electrolux Magyarország ügyvezető igazgatója
DOI: 10.14267/RETP2021.01.02

T. L.: *Miért volt szükség a technológiai fejlesztésre? Elsősorban a versenytársak vagy a fogyasztói igények indukálták a fejlesztés elindítását? Technológiai szempontból az Electrolux Magyarország hol helyezkedik el az Electrolux Csoporton belül, fejlettebb-e a más országokban használt technológia vagy nincs ilyen különbség?*

Dr. G. S.: A gyárak, így a magyarországi is, az egységes Electrolux Gyártási Rendszer (EMS) alapján működnek, öt fő területre fókuszálva: a biztonság, a minőség, a vevői kiszolgálás, a hatékonyság és a fenntartható növekedés. Az EMS a vállalat munkavállalóira, az egyéni fejlődésre és a szervezetek együttműködésére támaszkodik, és ez teszi lehetővé a folyamatos fejlődést. Az Electroluxnál a termelési módszerek olyan integrált rendszerét alakították ki, amely a „legjobb gyakorlaton” alapul, annak érdekében, hogy a versenytársakat mindig maga mögött tudhassa a vállalat. A folyamatos fejlődés egyik kulcseleme működési modellünknek, ami mentén dolgozunk.

Az Electrolux néhány éve már elkezdte a 4.0 átállást, elsőként nyugat-európai gyáraiban, ahol automatizált szerelősorokat építettünk be, illetve a minőségellenőrzés, az anyagkiszolgálás folyamatának nagy részét automatizáltuk, a gyártásirányítást pedig digitalizáltuk. Németországi, olaszországi gyárainkban gépeink működéséről folyamatosan gyűjtjük és elemezzük az adatokat, amivel optimalizálható a gyár kapacitása. Előre kiküszöbölhetővé váltak a minőségi hibák, előre kalkulálhatóvá a karbantartások időpontjai is, és ez csak egy-egy gyakorlati példa az automatizált gyártás előnyeiről. Munkatársainkra továbbra is számítunk, de azokat a munkafolyamatokat is automatizáltuk, ahol igen kritikusak a minőségi és biztonsági előírások feltételei, miközben óriási információmennyiséget gyűjtünk be a gyártás folyamatáról, gépsoraink működéséről. Ezek az adatok online, azonnal rendelkezésre állnak, egyúttal nagyon értékesek, hiszen nagyon sokrétűen hasznosíthatóak.

Nyíregyházi hűtőgépgyárunkat is a 4.0 elvei alapján tervezzük átalakítani, az Electrolux Gyártási Rendszert követve, a nyugat-európai gyáraink technológiai megoldásait tekintjük példának. Magyarországon az automatizáltságot előkészítjük, de fokozatosan tervezzük bevezetni. A folyamatok, a gépsorok ugyanazok lesznek, de más automatizációs fokon indulunk el, arra törekedve, hogy az átállás magasabb fokozatra a jövőben bármikor biztosított legyen.

Fontos kiemelni, hogy gyártási oldalon nagy technológiai ugrásra akkor van lehetőség, ha az termékváltással esik egybe. Meglévő termék gyártásának automatizációja nehézkes, mivel amennyiben a terméket nem ezen elvek alapján tervezték, akkor csak a meglévő műveletet tudjuk automatizálni, ami sok esetben költséges és nem rugalmas, illetve nem hatékony.

Minden új beruházás esetén hosszú távon gondolkodunk. Csak egy példa ehhez: az Electrolux nyíregyházi hűtőszekrénygyára például 2005-ben kezdte meg működését, 2019-ben pedig legördült a tízmilliomodik termékünk a gyártósorról. Így egy technológiai beruházás előkészítése egy közös és nagyon fontos platform a vállalat életében, ahol a különböző szervezetek, mint a marketing, a sales, a termékfejlesztés, a beszerzés közösen előre tekintve a jövő megoldásain dolgozik.

Tehát akkor célszerű egy vállalatnak az automatizálási technológiai átállás, ha egyúttal termékváltással együtt valósítja azt meg, és a termékfejlesztés is figyelembe veszi az automatizálhatóságot. Ez egy teljesen új szemléletet kíván termékfejlesztési szempontból (Design for Automation). Hűtőszekrény gyártása esetében vegyük például a forrasztást, ami jelenleg egy manuális folyamat, amit robotokkal nehezen lehetne egyik napról a másikra kiváltani úgy, hogy a terméken nem változtatunk. Ebben az esetben biztosítani kell, hogy a forrasztandó csővégek mindig pontosan ugyanabba a pozícióba kerüljenek, egyébként nem robotizálható a művelet. Ehhez teljesen újragondolt, az Ipar 4.0 szempontjai mentén tervezett termékek kellenek.

A beruházást, ami a technológia megújítását célozza, nem csak a már említett gyártóhatékonyság, új termékek előállítására és az egészséges munkakörnyezet igénye hívta életre. Fontos kiemelni az új energetikai címkét, illetve a megváltozott fogyasztói igényeket, piaci környezetet. Az EU 20 évvel ezelőtt vezette be az energiacímkét, és az azóta eltelt időben a vásárlók ez alapján tájékozódnak és vásárolnak háztartási gépeket. Az új energiacímke lényege, hogy az EU valamennyi országának háztartási energiafelhasználását jelentősen csökkentse. Olyan fenntartható vásárlási élményt hozunk létre új termékeinkkel, ami túlmutat azon, hogy vevőink egyszerűen csak az új energiacímke alapján válasszanak kínálatunkból. Az új energetikai besorolásra, mint lehetőségre tekintünk, ami segít kiaknázni a márkánkkal kapcsolatos ígéreteinket, és kiemeli hűtésre, konyhai étkező és ruhaápolásra tervezett termékínálatunk előnyeit a fenntarthatóság terén.

A külső szabályozási környezet mellett ki kell emelni a fogyasztói trendek megváltozását. Azzal, hogy a háztartási gazdálkodások jelentősen csökkentek, hogy az élelmiszeráruházak java már készterméket kínál. Kisebbségi fagyasztó részekre van szükség. Szintén fontos, hogy a vásárlók elvárják, hogy a vásárolt termékek tovább maradjanak frissek. Itt kell kiemelni a digitalizációt, hogy termékeink még „okosabbak”, egyszerűbben kezelhetők és az otthoni döntéseket megkönnyítő működésűek legyenek.

T. L.: A technológiai fejlesztések során mindig nagy kérdés annak bevezetése és az összhangba hozása a humánerőforrás szempontokkal. A HR területén milyen kihívást jelentett az új technológia elfogadtatása, és mikor kezdődött HR oldalon a tervezés? Voltak-e szakaszhatárok a bevezetési folyamatban?

Dr. G. S.: Az Electrolux több mint 100 éves története során már sokszor újította meg termékpalettáját és gyártási technológiáját. Történetünk egy vásárlói igénnyel indult, amire egy mérnöki megoldás válaszolt, így gyártottuk le első termékünket, a porszívót. Bár sok minden változott, ez napjainkban sincs máshogyan. Van egy vásárlói igény, egy kereslet, van egy szabályozási környezet, amire mérnökeink egy terméktechnológiai újítással válaszolnak.

Amikor az új termék prototípusa kész, elindul a gyártás fejlesztése, hogy végül képesek legyünk magas minőségben és a kellő mennyiségben legyártani azt a terméket, amire vásárlóink vágnak. HR területen így először a mérnökeink azok, akiket bevonunk a fejlesztésbe, amint ők megalkották az új terméket, akkor következik a gyártástechnológia kidolgozása, azoknak az embereknek a betanítása, akiknek végül napi feladatuk lesz a minőségi gyártás, az automatizált folyamatok működtetése.

Egy ilyen beruházást nemcsak komoly mérnöki tervezés, de komoly HR tervezés is megelőzi, tudnunk kell azt, hogy kik lesznek azok a szakemberek, akik végül támogatni fogják annak a végterméknek az elkészülését, amit sokan otthonukban fognak használni. Azok a munkatársak, akik részt vesznek a munkafolyamatokban, magasabb képzettséggel rendelkeznek majd. A dolgozók továbbképzéseken bővíthetik tudásukat, az új belépőket pedig a magasabban kvalifikáltak közül választjuk majd ki.

T. L.: Mi volt a tapasztalatuk a munkavállalói oldal tekintetében? Mennyire volt érzékelhető a félelem a dolgozók vagy a középvezetők részéről, és hogyan sikerült leküzdeni ezt a félelmet? A munkaügyi döntések során mennyire lehetett elérni a konszenzust, és tudtak-e támaszkodni a különböző munkaügyi intézményekre (szakszervezet, üzemi tanács stb.)?

Dr. G. S.: Az Electroluxnál hiszünk abban, hogy sikereink igazi megteremtői a munkatársaink, így azt valljuk, hogy csak úgy dolgozhatunk közösen egy jobb életért, ha együtt és egységben cselekszünk. Fejlesztéseinkben dolgozóink is aktív szerepet kapnak, évek óta sikeresen fut és egyik legfontosabb programunk a „Javasolj és Nyerdj!”, aminek keretében dolgozóink fejlesztési javaslatait gyűjtjük össze, és számos, működésünket érintő változtatást az alapján vezetünk be, vagy már be is vezettünk.

Természetes, hogy minden új folyamatot a várakozás mellett személyes érzések is kísérnek, de folyamatos, őszinte, átlátható kommunikációval, tájékoztatás helyett párbeszéddel végül sikerül megalapoznunk a stabil, folyamatos gyártást. Minden fejlesztés, melynek célja végső soron egy újabb, hatékonyabb, modernebb technológia bevezetése, a létszám változását nem feltétlenül érinti, hiszen nem gépekkel akarjuk kiváltani az emberi munkaerőt, hanem egy jobb terméket akarunk alkotni, amire nagyobb a kereslet, így nagyobb kapacitásokra lesz szükség, rövid távon a fejlesztés, hosszú távon ennek a keresletnek a kielégítése érdekében. Mondhatjuk, hogy szerencsések vagyunk, jó a kapcsolatunk a munkatársakkal, a szakszervezetekkel, akik mindig készek a tőlük telhető maximumot adni.

T. L.: Hogy látják, az új technológia alakította-e a vállalat szervezeti kultúráját, és ha igen, akkor miben? A skandináv vállalati kultúra miben volt érzékelhető, és mennyire működőképes Magyarországon, vagy vannak olyan sajátosságok, amelyek miatt végső soron ez kevésbé implementálható?

Dr. G. S.: Nem a technológia alakítja a vállalati kultúrát, a szervezeti kultúra az alapvető értékek meglétén, azok működés során történő megélésén alapul. Az Electrolux hitvallása és célja, hogy minden nap azért dolgozunk, hogy aktívan hozzájáruljunk egy jobb, fenntarthatóbb élethez. Hisszük, hogy az határozza meg a jövőnket, hogy hogyan élünk a jelenben. Ezért törekszünk arra, hogy a mindennapi élet több millió ember és a körülöttünk lévő világ számára jobb legyen. Ez nyilvánul meg mindenben, amit teszünk: minden ötletben, minden termékben és minden emberi kapcsolatban. Büszkék vagyunk skandináv örökségünkre és eredményeinkre. Célunk, hogy optimális működési feltételeket alakítsunk ki munkatársaink és a körülöttünk lévő közösségek számára, és mindig etikusán, az emberi jogokat tiszteletben tartva cselekedjünk. Ezek mentén dolgozunk Magyarországon is, vállalatunk Etikai Kódexe mentén.

T. L.: Ma a magyar gazdaság jelentős technológiai fejlődés előtt áll, ami komoly foglalkoztatáspolitikai probléma. Az Electrolux példája segíthet megtalálni az összhangot a vállalati szintű fejlesztések és a gazdaságpolitikai irányítás között. Van-e olyan általánosítható tapasztalata, tanulsága az Electrolux Magyarország fejlesztési stratégiájának, ami hasznosítható esetleg más vállalatok esetében?

Dr. G. S.: Szeretnénk jó példával elől járni, még ha tudjuk, hogy ez sokszor nehéz a jelenlegi roppant változó környezetben. Nem az a célunk, hogy tanácsot adjunk, inkább az, hogy úgy működjünk, hogy az fenntartható legyen, példát mutatva versenytársainknak és az embereknek. Épp ezért célunk, hogy 2030-ig teljesen klímasemlegesen, körforgásosan működjünk. Olyan megoldásokat kínálunk, olyan üzleti modellben dolgozunk, ami körkörös és úgy működünk, hogy az károsanyagkibocsátás-mentes legyen, klímasemlegesen és energiatakarékosan működünk.

Termékeinken keresztül pedig törekszünk arra, hogy jobb hétköznapokat teremtsünk a vásárlók számára. Ösztönözzük környezetünket arra, hogy a fenntartható étkezést válasszák. Úgy kínálunk megoldást a ruhaápolásra, hogy az öltözékek kétszer olyan tartósak legyenek feleannyi energia használatával. A levegő, víz és padlóápolás terén alkalmazott okos megoldásainkkal egészségesebbé és fenntarthatóvá tesszük az otthonokat.