

ÉRTÉKELEMZÉS

A II. világháború idején a nyersanyagok árai világszerte, így az Amerikai Egyesült Államokban is rendkívüli módon megemelkedtek. Ezzel párhuzamosan, a hirtelen megnövekedett hadiipari megrendelések következtében bizonyos nemesfémekből (titán, réz, molibdén) hiány mutatkozott. A tervezők ezért kénytelenek voltak új, helyettesítő megoldásokat alkalmazni. A szállítók azt tapasztalták, hogy a megrendelő, az amerikai hadsereg nem reklamáta meg az árut, azaz a módosított kivitelű, anyagú termékek is megfelelték az igényeknek.

A II. világháborút követően, amint a nyersanyagok árai az eredeti szintre süllyedtek, ill. a hiány megszűnt, a szállítók visszatértek a drágább, eredetileg alkalmazott anyagokra, megoldásokra. Erre a jelenségre figyeltek fel a General Electric vezetői. 1947-ben megbízták L. D. Miles-t, a General Electric mérnökét, hogy dolgozzon ki egy olyan, általánosan alkalmazható eljárást, amely - az elvárt minőség biztosítása mellett - költségcsökkenést eredményez.

Az elmúlt század hetvenes éveiben népszerű szervezési eljárás volt hazánkban is, és úgy gondolom, mindig is az marad. Bár a fogyasztói társadalom jelenlegi célkitűzései sokszor nem egyeznek meg az eljárás céljaival, mégis... a költségek, ráfordítások csökkentése a versenyhelyzet egyik mindenkori célja marad. Az eljárást alkalmazzák vállalatszervezésnél, folyamatszervezésnél, termékfejlesztésnél, technológiafejlesztésnél és mindenütt, ahol valaminek a használati értékét úgy akarták megtartani, hogy közben az energia és anyagfelhasználását, vagyis a költségeit csökkentették. Az eljárás alapos tárgyi ismeretet, pontos tájékozottságot igényelt az adott „termék” összes lehetőségeit illetően és szinte naprakész ismeretet a funkciók fejlesztésével kapcsolatos minden elképzelésről, legyen az anyagi, szellemi, eljárási, piaci, pénzügyi vagy munkaügyi kérdés. Ugyanakkor egy nagy nyitottságot is megkövetelt, hogy mindez a sok ismeret ne korlátozza az elemző intuíciós készségét, vagyis hogy bármi, az adott elemzés tárgyát érintő új ismeretet, értést szabadon engedjen behatolni elméjébe. Az eljárás lényege, röviden az volt, hogy a vizsgált „termék” minden egyes alkatrészét úgy kellett kézbe venni, mintha akkor látná az elemző először. Rácsodálkozni és elgondolkozni: mi célt szolgál, mi a helye az egészben, annak a célnak mennyiben felel meg, lehetne-e másképp, jobban, olcsóbban megvalósítani a célt, stb. Ugyanezt meg kellett tenni az alkatrész anyagával, előállítási technológiájával, a szerelési műveletsorral, hogy az egyes műveleti lépések gazdaságossága és célszerűsége is optimális legyen. Mindent el kellett dobni, aminél az alapvető cél elérésében alkalmasabb és olcsóbb megoldás volt található. És mindeközben soha sem volt szabad elfeledkezni az egész „termék” alapvető funkciójáról. A végeredmény rendszerint egy vadonatúj alkatrész, termék, eljárás, folyamat, szervezeti egység, vállalat lett. Mindezekből következik, hogy egy jó értékelemző ritka volt és igencsak meg kellett fizetni.

Miles megfogalmazta a funkcióelemzési koncepcióját, és a fejlesztési folyamatokba integrálta azt. Ez az eljárás Value Analysis néven vált ismertté. Miles megértette, hogy a termékek azáltal értékesíthetők, amit nyújtani, produkálni képesek a fogyasztó számára. A termékek egyrészt valamilyen munkát végeznek, másrészt kényelmet, esztétikát, minőséget, presztízszt nyújtanak a fogyasztó számára. Ennek biztosítása érdekében a termék alkotóelemeinek megértett funkcióira fókuszáltak, amit cselekvő igével és mérhető főnévvel írtak le. A funkcióelemzés a legfőbb és eredeti találmánya a VA-nak. Az értékelemzés annak a természetes gondolkodásmódnak, döntési mechanizmusnak a tudatos alkalmazása, mely szerint minden döntésünknel egy időpillanatban mérlegeljük az elérhető előnyt (minőséget) és az érte hozott áldozatot (költséget).

Aktív dolgozó koromban, szervező lévén rendszeresen találkoztam a feladattal és így az eljárással is. Az építőiparban dolgoztam, így a feladatok közt volt toronydarú üzemeltetés gazdasági vizsgálata, telepített üzemegység működésének vizsgálata, építési projekt folyamatelemzése, vagy éppen egy ablakgyártó sor gazdaságosságának elemzése. Mindig nagyon érdekes feladat volt, annak ellenére, hogy a javaslatok minimális része lett bevezetve. Ennek megvoltak a maga okai, ami viszont semmit sem von le a szervezési eljárás jóságából. És akkor eljött az ideje annak, hogy nyugdíjasként találkozhattam az értékelemzés, az érték irányítás legfontosabb alkalmazásával. Nem is értem, hogy miért nem találkoztam vele korábban? Vagy talán találkoztam, de nem vettem észre? Mire is jött rá Miles? „Miles megértette, hogy a termékek azáltal értékesíthetők, amit nyújtani, produkálni képesek a fogyasztó számára. A termékek egyrészt valamilyen munkát végeznek, másrészt kényelmet, esztétikát, minőséget, presztízszt nyújtanak a fogyasztó számára. Ennek biztosítása érdekében a termék alkotóelemeinek megértett funkcióira fókuszáltak, amit cselekvő igével és mérhető főnévvel írtak le.” És akkor rájöttem, hogy pusztán a használt fogalmak miatt nem ismertem fel sem a „terméket” sem az „eljárást”. Senki sem szereti önmagát „terméknek” tekinteni sem annak nevezni. Ugyanakkor teljesen mindennapi jelenség, hogy valaki szolgálja a környezetét. Azáltal

minősül, hogy környezete mennyire veszi hasznát munkájának: tevékenységének, gondolkodásának, beszédének, érzelmeinek, vagy éppen mekkora kényelmet, esztétikát, minőséget, presztízszt nyújt környezete, a fogyasztó számára. Igen. A termék most már világos. Az eljárással ebben az esetben viszont nehezebb a helyzet. Az eljárás „hivatalosan” eltart húsz-huszonöt évig, majd – ha az általános esetet vesszük - kész lesz a „termék”: hasznosítható, használható, alkalmazható, működőképes. És innen kezdve az eljárás jelentősége megszűnik. Ha szerencsés a „termék”, néha kapcsolatba kerülhet olyan fejlesztőkkel, akik kézbe veszik, javasolnak bizonyos változásokat az alapanyagban, működésben, használatban, karbantartásban, de ezek a fejlesztések rendre elakadnak a módosítás idő, türelem, figyelem és költségigényén. És ez még csak a kisebbik akadály. Az igazi akadály az, hogy egy magasabb minőségért valamit, egyre többet a régiből fel kellene áldozni. És ezen rendszeresen elakad, sőt be sem indul a fejlesztés.

„Az értékelemzés annak a természetes gondolkodásmódnak, döntési mechanizmusnak a tudatos alkalmazása, mely szerint minden döntésünknel egy időpillanatban mérlegeljük az elérhető előnyt (minőséget) és az érte hozott áldozatot (költséget)” - mondja a hivatalos megfogalmazás. De miért olyan nehéz ennek a természetes gondolkodásmódnak, döntési mechanizmusnak a tudatos alkalmazása? Több ok miatt is. Egyrészt az alig észrevehető kitétel miatt: „egy időpillanatban megmérjük...” . Mai eszemmel és szívemmel úgy mondanám: egy időpillanatban megkérdezni magamat, most mit szolgálsz? Egy terméknel ez a minőség és költség rendszerint mérhető, bár ha visszagondolok a múlt héten a kínai piacon látottakra, hát ugyancsak el kell gondolkoznom. Miért nehéz ez ennél a speciális „terméknel”, ami az ember? Valószínűleg a kezdeti lépések miatt. A húsz-huszonöt éves fejlesztést követően nemhogy pillanatonként, hanem egyáltalán fel sem merül már ez a kérdés. Másrészt mert kimarad az eljárás lelkét képező induló lépés: az alkotóelemeknek és funkciójuknak kézbevétele, megismerése, elemzése. „Ennek biztosítása érdekében a termék alkotóelemeinek megértett funkcióira fókuszáltak, amit cselekvő ígérel és mérhető főnévvel írtak le” - mondja az eljárás ismertetője. E nélkül pedig csak fantáziálás van arról, hogyan lehetne jobban, olcsóbban, hiszen így is működik. A felhasználó környezet rendszeresen ad visszajelzéseket is a működés minőségéről, de hiányzik egy nyitott, objektív, független fejlesztő, aki a visszajelzések alapján javaslatokat tenne és segítené a bevezetést is. Ehelyett van egy kényelmes bérlő, aki minden visszajelzést saját maga igazolására használ fel annak érdekében, hogy ne kelljen semmin változtatni, ne kelljen semmit feláldozni. Ez a mindennapi szervezési munkában elképzelhetetlen, bár a megrendelő oldaláról egy nagyon is valóságos hozzáállás volt – alibi volt a szervezési eljárás, pénzt lehetett kapi érte a minisztériumból. Annak idején az eljárásban a legnehezebb lépés az volt, hogy megértsem az adott termék, eljárás, szervezeti egység valódi helyét és szerepét az egészben: a gyártósorban, a szerelési eljárásban, a vállaltban – és itt volt a kutya rendszerint elásva –, a felhasználó igényét. Amíg ez nem volt teljesen tiszta, hozzá sem lehetett fogni az eljáráshoz. Egyszerűen értelmetlen lett volna. Mi alapján vizsgáltam volna az értéket és mihez mértem volna a felhasználást. Ma ez már alig probléma, mert jóformán mindent a pénz mér: az értéket éppúgy, ahogy a ráfordítást is. És, hát igen, ott a harmadik ok is: nincs mérlegelésünkhöz objektív mérce. Rengeteg mércénk van, de azok, a környezet igényei, vagy a helyzet alapján folyamatosan változnak. Nincs olyan mércénk, amivel szemben megállva látnánk a helyzet és önmagunk teljes valóságát és ennek alapján döntenénk. Saját helyzetünkre nincs nyitott, objektív, független fejlesztőnk. Lehetséges az ilyen egyáltalán?

Nézzük most meg ezt a speciális „terméket” a funkcióelemzés szemüvegén keresztül. Vegyünk egy átlagos, fiatal, házas, többgyerekes családapát. Van egy egészséges szervezete – tegyük fel, hogy nincsenek káros szenvedélyei, amikkel tudatosan vagy megszokásból rombolja ezt a szervezetet -, ami belső működését tekintve alig igényel valamilyen fejlesztést: sok százmillió éves fejlesztés eredménye, ahol tökéletesen megvalósul az az alapelv is, hogy minden időpillanatban mérlegeli az előnyöket és hátrányokat és ezeknek megfelelően dönt. Elvégzi pénzkereső munkáját, gondoskodik szerettei növekedéséről, rendszeresen fut, vagyis fenntartja cselekvőképességét. Ez tehát: a cselekvőképesség, rendben. Fel sem merül, hogy át kellene szervezni – célszerűbb működés érdekében – a májat, vagy a vesét, a kezét vagy a lábat. Ugyanakkor ott van az a funkció, ami ezt a cselekvőképességet irányítja: az akarat, amire páciensünk olyan büszke is, hiszen szabadnak tekinti. Ha viszont egy kicsit közelebbről megvizsgáljuk, láthatjuk, hogy szó sincs semmiféle szabadságról. Ezt azonban csak egy független, objektív, nyitott külső szervező láthatná, ha lenne ilyen. Páciensünk napjai – éppúgy, ahogy a mieink is – pontosan meghatározott mederben folynak onnan kezdve, hogy reggel kiül ágya szélére, egészen addig, amíg le nem teszi este a fejét a párnájára. Ez a sok évmillió fejlesztés nem is engedheti meg, hogy bármilyen nemkívánatos zavar léphessen fel, amit ne tudna minél előbb, a megrendelői cél érdekében korrigálni. Persze, látszólag páciensünk szabad, hiszen minden pillanatban ezt igazolja vissza önmaga számára: reagál, intézkedik, nevel és a dolgok mennek körülötte, és környezete is, hiszen megkapja annak elismerését is. Ha jól csinálja még eredményes is: a körülötte lévők - nem is kevesen - növekednek, normális körülmények közt élnek, alig képes bármi is megzavarni a rendet, vagy ha átmenetileg sikerül is, tesz róla és újra normálisan folyik minden. Az akarat iránya egy: mindent

elhárítani, ami ártalmas nekem és a környezetemnek, vagyis mindent a környezeti hatások irányítanak, vagy meggy magától. Legtöbbször igénybe veszi az aznapi teljes cselekvőképességét, hiszen a hatások folyamatosan változnak és sokszor igencsak éber figyelmet és alkalmazkodást igényelnek. És ez a környezet, amire figyelme kiterjed, lehet igen széles, sokrétű és messzenyúló. Vagyis, az akarat is rendben. Ez az akarat irányítja aztán a harmadik fő funkcióját is: a gondolkodóképességét, ami képes minden pillanatban ennek a fő célnak leginkább megfelelő döntést meghozni, akár pillanatról pillanatra is. Tehát ez is rendben. Egy látszólag tökéletes „termékkel” állunk szemben. Hiszen mi másra szolgálna, mint ezekre? A megrendelő: a környezete ezt igényli, ezt kell szolgáltatnia és ezt kiváló minőségben és a lehető leggazdaságosabban teszi meg. Kezdetben átlagosnak neveztem páciensünket, pedig bár ez lenne az átlagos. Sajnos azonban nem ez a helyzet. Viszont hibás „termékek” értékelemzése nem tartozik ebbe a keretbe. Ott nem a minőség és gazdaságosság javítása a cél, hanem az alkalmas termék megteremtése. Ez egy egészen más fejlesztési eljárás és cél. Jelen esetünkben viszont azt kellene vizsgálnunk, hogy mi a baj ezzel a tökéletesnek tűnő „termékkel”.

Mit jelenthet az a kitétel, hogy „cselekvő igével és mérhető főnévvel írtak le”. A szék arra szolgál, hogy megtartsa (cselekvő ige) a ráülőt és mindezt ilyen és ilyen szélességi, magassági, mélységi és alaki adatokkal (mérhető főnév) tegye, hogy a lehető legkényelmesebb, legesztétikusabb legyen – a megrendelő számára. Mire is szolgál ez a „termék”? Páciensünkönél megvizsgálhattuk szolgáltatásának egyik oldalát. Ez lenne minden? Nem valószínű. Szolgáltatása legalább kétirányú. Az egyik az, ami minden hozzá hasonló földi élőlényé: anyagokat befogadva és átalakítva a lehető leghatékonyabban segíteni saját és környezete létezését, megtenni ezt meg azt (mérhető főnevek), sok mindent. A másik viszont: szolgálni azt a speciális célt, amit semmi más hozzá hasonló földi lény nem képes helyette beteljesíteni: keresni az igazságot, vagy más szavakkal, meglátni a valóságot, vagy úgy is nevezhetjük: emberként nyilvánulni meg (cselekvő ige). Láttuk: esetünkben az első rendben volt. Akkor az egész értékelemzést a második cél elérésére kell koncentrálni. Hol lehet a gond? A készülék működik, még hozzá megfelelően. A megvalósítás külső feltételei – az igazság, a valóság - adottak. Azt az alkatrészt kellene megtalálni, ami a kettő kapcsolatának útjában áll. Lehet, hogy nincs is útban csak nem megfelelő helyen van, ezért akadályoz. Olyan lehet ez – de ezt persze alaposan meg kell még vizsgálni -, mint amikor nézek, de nem látok, vagy hallgatok, de nem hallok, nincs harmónia, nem megfelelő a frekvencia, vagy divatosan: közben valahol analógról digitálisra álltak át. Valaki, valamikor – talán egy nem megfelelő értékelemzési eljárás során, amikor „módosított kivitelű, anyagú termékek is megfelelték az igényeknek” -, aki megrendelői minőségben mutatkozott, pedig nem az volt, megelégedett azzal, hogy alacsonyabb funkciót lásson el ez a „termék”. Talán szükség volt erre a lefokozásra, mint a háború esetén. Talán már nincs rá szükség és visszaállhat az eredeti, jó minőségű, igen költségtakarékos és minden célnak megfelelő, esztétikus szerkezet, amely a megrendelő mindkét igényét beteljesíti. *„Az értékelemzés annak a természetes gondolkodásmódnak, döntési mechanizmusnak a tudatos alkalmazása, mely szerint minden döntésünkönél egy időpillanatban mérlegetlünk az elérhető előnyt (minőséget) és az érte hozott áldozatot (költséget).”*

Dobogókő, 2013. július 25.