



DR. STEFAN NÖKEN
Igazgatósági tag
Hilti Aktiengesellschaft

LEAN A HILTI-NÉL:

"A FOLYAMAT SOSEM ÉR VÉGET"



SZÁMOS CÉG ALKALMAZ LEAN MENEDZSMENT MÓDSZEREKET EGYES TERÜLETEK FEJLESZTÉSÉHEZ. ÁM A LEAN SOKKAL TÖBB, MINT EGY EGYSZERŰ ESZKÖZTÁR. VÁLLALATI FILOZÓFIAKÉNT ALKALMAZVA HOLISZTIKUS ÁTALAKULÁST TESZ LEHETŐVÉ, AHOGYAN AZ A LIECHTENSTEIN-I KÖZPONTÚ HILTI CSOPORTNÁL IS

LÁTHATÓ. DR. STEFAN NÖKEN, A VILÁG VEZETŐ ÉPÍTŐIPARI PARTNERCÉGÉNEK IGAZGATÓSÁGI TAGJA BEMUTATTA NEKÜNK AZ EDDIG BEJÁRT UTAT, EGÉSZEN A KEZDETEKTŐL.





ÜZEMELTETÉS IRÁNYTÁS

Tíz év telt el azóta, hogy a Hilti Igazgatótanácsa meghozta azt a döntést, amely alapján a cég minden területét a lean menedzsment alapelveihez igazította. A főbb szempontok között az idő- és erőforrás pazarlás megszüntetése, valamint a folyamatok további optimalizálása szerepelt, az ügyfelek legjobb érdekeit szolgálva. A Lean a Hilti-nél program célja: a műveleti kiválóság.

Dr. Stefan Nöken 2007-től tagja a Hilti Igazgatótanácsának és a kezdetektől fogva elősegítette az átalakulást. Mennyire lett más a Hilti azóta? Véleménye szerint "óriási mértékben. A cég ma teljesen más az akkori állapotához képest." Elmondása szerint a Hilti ma kétszer akkora és sokkal nemzetközibb – sokszínűbb – és struktúrákkal, valamint több dinamikával összességében egy rugalmasabb és agilisebb céggé nőtte ki magát. A cég ügyfélközpontúbb lett és szélesebb körű, még átfogóbb kínálattal rendelkezik.

Míndezek ellenére a változás nem csupán a változás céljából ment végbe. A Hilti mottója, "Szenvedélyesen lelkesítjük ügyfeleinket és egy jobb jövőt építünk" a mai napig helytálló. Hasonlóképpen a Hilti stratégiai elemeihez - differenciált termék- és szolgáltatás ajánlatok, közvetlen ügyfélkapcsolat, kiváló teljesítményű nemzetközi csapat és a műveleti kiválóság – melyek a mai napig megmaradtak. A 'gondoskodás és teljesítmény' vállalati kultúrát szintén megőrizték a csoporton belül. "Kihívásokat állítunk fel egymással szemben, ugyanakkor támogatjuk is egymást." – mondja Stefan Nöken.

"Együtt, tisztességgel, a másikat tisztelve, megbecsülve és nyitottan dolgozunk."

Valami mégis megváltozott, ez pedig a vezetők munkamódja. "Különösen középvezetői szinten a vezetők napjainkban inkább a partner és a tanácsadó szerepét töltik be. Vezetőként kérdéseket tesznek fel, és kész megoldások helyett abban segítenek, hogy a munkatársak önállóan tudjanak boldogulni" magyarázta a Hilti vezetője. Az eredmény: noha a technikai szakértelem továbbra is szükséges feltétel az új vezetők felvételekor, napjainkban sokkal fontosabb, hogy hozzáállásuk kompatibilis legyen a Hilti vállalati kultúrájával.

"Még a beszokási időszak alatt - folytatta tovább Nöken - is előfordultak olyan esetek, amikor kiderült, hogy az egyén mégsem volt megfelelő." Ami igazán számít, az a vezető értékrendszere. Az üzenet egyértelmű: "Együtt, tisztességgel, a másikat tisztelve, megbecsülve és nyitottan dolgozunk."

Áttörő fejlesztések, mint vezetői feladatok

A Hilti-nél a vezetőkkel szembeni elvárás a folyamatban lévő üzleti tevékenységek állandó optimalizálása. Azonban ezek a fejlesztések önmagukban nem elegek a cég hosszútávú fejlődéséhez. A legfelsőbb



szintű vezetőknek ezért külön kötelességük a tényleges áttörésekkel járó fejlesztések kezdeményezése. "Ehhez alapvetően el kell búcsúzni bizonyos paradigmáktól, struktúráktól és folyamatoktól," mondta Stefan Nöken meggyőződéssel.

Amennyiben például a szoros piaci verseny miatt meg kell felelni a termelés átfutási idejét vagy harmadával csökkenteni kell egy gyártósor költségeit; elég nagy nyomás nehezedik a csapatra ahhoz, hogy új megközelítéseket alakítsanak ki és elindítsák a változás folyamatát. A megvalósítást ezt követően egy interdiszciplináris csapat hajtja végre. Nöken, a Hilti igazgatósági tagja szerint "elképesztő, hogy milyen mértékű kreativitás és kötelezettségvállalás szabadul fel ilyenkor."

A lean 30 000 alkalmazott napirendjébe történő beépítése

A Hilti mindig lehetőségként vagy katalizátorként tekintett a válságokra - legyen szó a 2008-as pénzügyi válságról, a 2015-ös svájcifrank-sokról vagy a COVID-19 járványról. "Természetesen minden válság megrázza a cégeket, ez alól mi sem vagyunk kivételek. Ugyanakkor alapos indokot is ad, ami cselekvésre ösztönöz" fejt ki Nöken. Ilyenkor jelentősen megnő a dolgok megkérdőjelezése és megváltoztatása iránti hajlandóság is. Nöken elmondása alapján - átalakulási szempontból - a pénzügyi válság a Hilti-t rugalmasabbá tette, a svájcifrank-sokk felgyorsította a cég globalizálását, a járvány pedig fejlődésre készítette az ellátási lánc ellenálló képességét.

De hogyan lehet világszerte 30 000 alkalmazottat arra motiválni, hogy folyamatosan a cég jobbá tételén dolgozzon – a válsághelyzeteken túl is? A Hilti minden szinten variálható nyereség-megosztási rendszert biztosít az alkalmazottainak.

A döntő tényező viszont az érzelmi beteljesedés, amit a siker és annak elérésben történő részvétel biztosít. Stefan Nöken állítja: "Mindenki a nyerő csapat tagja szeretne lenni." Az érzelmi beteljesedés csúcsa pedig szerinte nem más, mint a műveleti kiválóságért járó Lean díj. Minden gyárban van havi és éves lean győztes. A legjobbak legjobbjai világszerte versengenek a nemzetközi fődíjért, ami folyamatos fejlesztéssel és innovációval érhető el: "A díjátadó mindig egy lenyűgöző, érzelmektől túlszorduló pillanat, tele büszkeséggel."

Hogyan képzi a Hilti munkavállalóit lean szempontjából? "Alapvetően minden alkalmazottnak meg kell értenie, hogy a lean nem egy projekt. Nincs végpontja, ezért a cél a lean napirendbe és munkafolyamatba történő beépítése," magyarázza a Hilti igazgatója. Azt is kifejtette, hogy a lean folyamatának az arányosság és a következetesség is kulcsfontosságú elemei. A lean formális képzéseivel a cég speciális modulokat és workshop-okat biztosít a saját akadémijában, mint például a Kaizen (folyamatos fejlődés) vagy a Shop Floor Management (üzletvezetés).

"A lean egy nagyobb átalakulási folyamat, amely holisztikus megközelítést igényel. Egyetlen intézkedés önmagában nem elegendő."





**Inspiráljuk az
ügyfeleinket és jobb
jövőt építünk.**



1941

az alapítás éve



120

országban



30,000+

alkalmazott



5,300

millió CHF bevétel

Ami viszont még fontosabb, az a munkahelyi képzés: például a lean napi feladatok során történő megtapasztalása kollégákkal vagy felettesekkel, valamint az egyéni munkavégzés során. A Hilti a sikerességet külön lean értékeléssel méri, ami kimutatja az adott terület fejlődését az elmúlt tizenkét hónapban.

"Átalakulási folyamat, amely holisztikus megközelítést igényel"

Visszatekintve az elmúlt tíz év lean átalakulására, a Hilti rendkívül elégedett lehet a cég pénzügyi teljesítményével, alkalmazottai szerepvállalásával, az ESG felelősségvállalásával és az innovációs teljesítményével. "Természetesen nem vált be minden, és még sok lehetőség áll előttünk" foglalja össze Nöken, a Hilti igazgatótanácsának tagja. A digitalizáció szintén jelentős változásokat fog hozni az építőiparban

az elkövetkező tíz évben. A Hilti feladata, hogy megfelelően bővítse a kínálatát, tovább növelje az ügyfeleivel történő interakciók digitalizálásának a mértékét, valamint, hogy a jelenlegi működési rendszere megfelelően alkalmazkodjon ehhez az új környezethez.

Mit tanulhatnak a Hilti-től azok a cégek, akik szintén át szeretnék venni a lean elvét? "A lean egy nagyobb átalakulási folyamat, amely holisztikus megközelítést igényel. Egyetlen intézkedés nem elegendő," hangsúlyozza Stefan Nöken. "Emiatt alapvető a cég stratégiájának és vállalati kultúrájának a szilárdsága. Egyértelmű, felülről érkező üzenet és perspektíva nélkül az alkalmazottaknak nem lesz mit követniük."