



# Technológia – stratégia – siker

**Dr. Ködmön István**

Termelési igazgató\*/címzetes egyetemi docens\*\*

\* Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt.

\*\* Nyugat-magyarországi Egyetem (Sopron)

\*\* Szent István Egyetem (Gödöllő)

\*\* Széchenyi István Egyetem (Győr)

\*\* Pannon Egyetem (Veszprém)

ELSŐ MAGYAR ÉPÍTŐANYAG-IPARI KONFERENCIA  
Budapest, 2024.11.14-15.

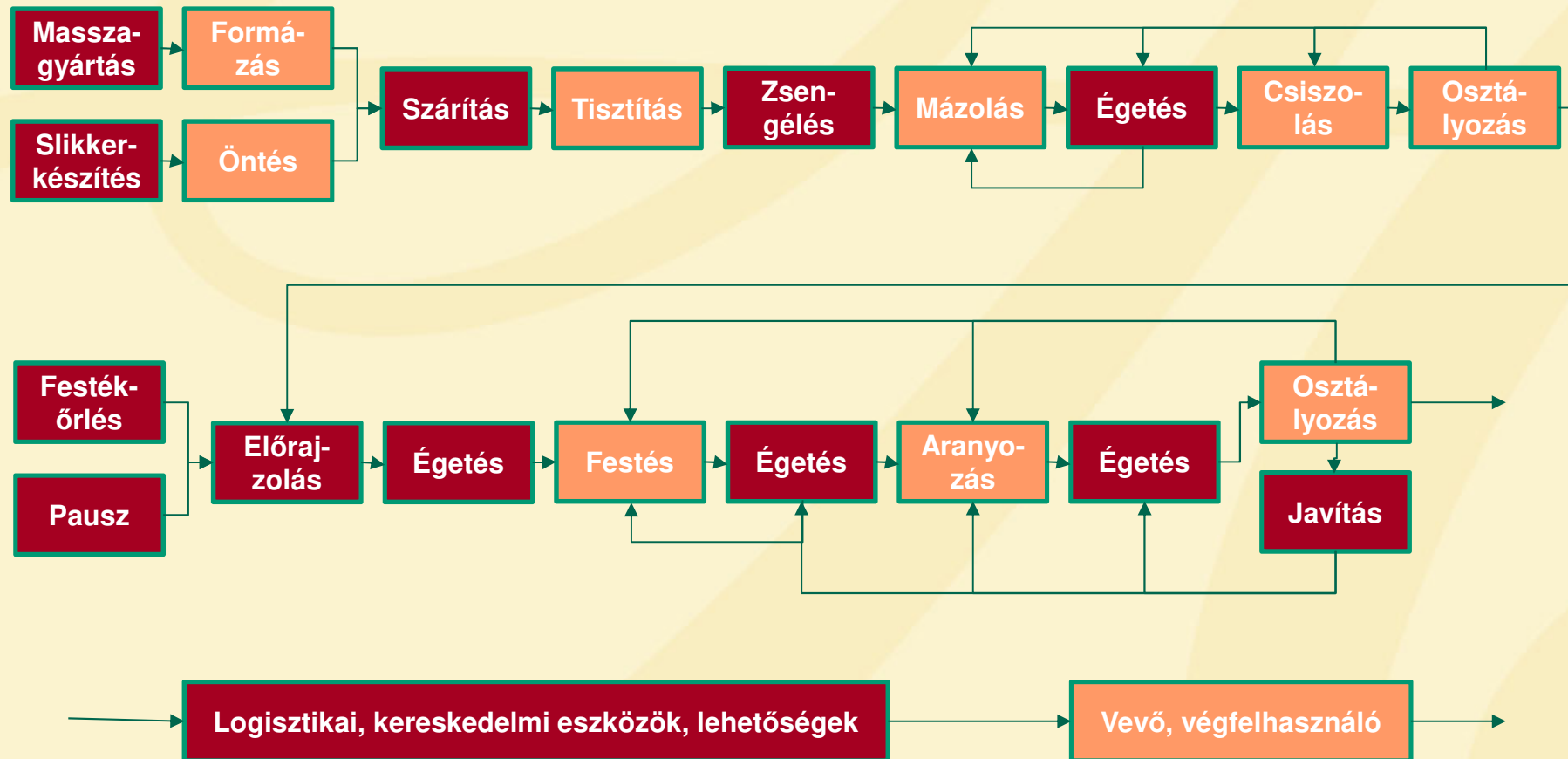


# Alapkérdés

Milyen mértékben támogatja a szervezet jövőjét a technológiai fejlődés, a stratégiai elképzelés, és az elért teljesítmény?

# TECHNOLÓGIAI LEHETŐSÉGEK

Hosszú, alapvetően lineáris technológia



# STRATÉGIAI KÉRDÉSEK

## Vállalati alapstratégia:

- I. Költségminimumra törekvés
- II. Különbözőségre törekvés
- III. Szegmensre való törekvés

## Termékstratégia:

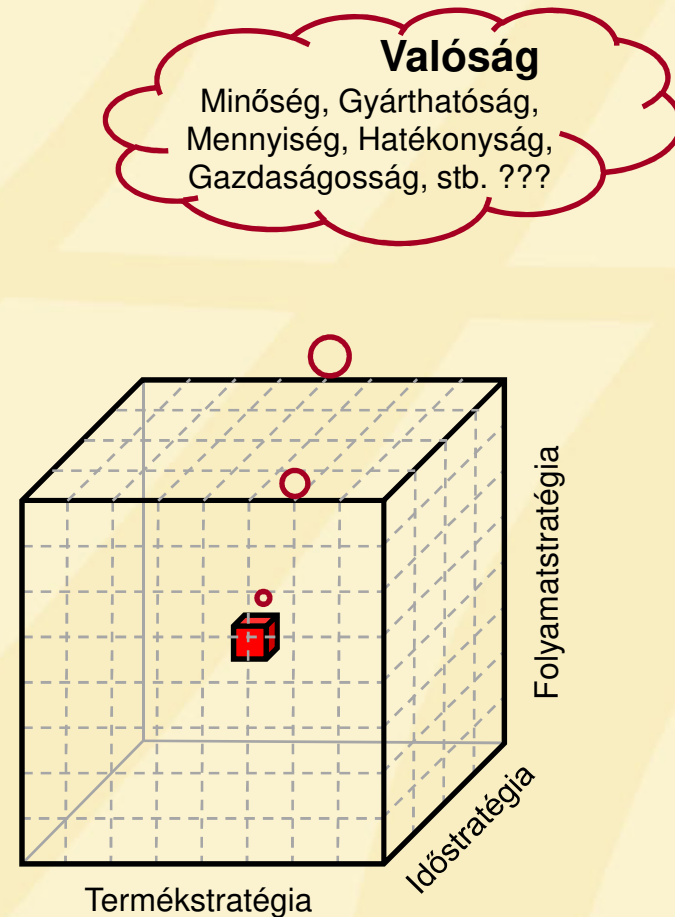
- I. Alapstratégiák:
  1. Egyedi termék
  2. Szabványosított termék
- II. Közbenső stratégiák
  1. Kevert stratégia
  2. Egyedi tömegtermék

## Folyamatstratégia:

- I. Egyedi gyártás
- II. Sorozatgyártás
- III. Tömeggyártás

## Időstratégia:

- I. Szakaszos technológia
- II. Folytonos technológia
- III. Kombinált technológia



# Termékstratégia

## I. Alapstratégiák:

### 1. Egyedi termék

- Egyedi igény
- Egyszeri gyártás
- Rágyártás kockázata
- Nagy átfutási idő
- Tervezési feladatok (termék, technológia)
- Árkalkuláció

### 2. Szabványosított termék

- „Konfekciótermék”
- Gyárthatóságra tervezett
- Készletezési lehetőségek
- Gazdaságos tétel nagyság
- Árkalkuláció
- Rövid átfutási idő

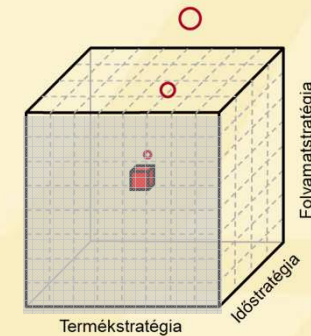
## II. Közbenső stratégiák

### 1. Kevert stratégia

- Szabványos alkatrészek kombinálása – kvázi egyedi termék
- Készletezési lehetőség – mely technológiai fázisnál álljunk meg?
- Átfutási idő
- Technológiai rugalmasság
- I.1 és I.2 előnyei és hátrányai

### 2. Egyedi tömegtermék

- Egyedi vonások tömegtermékeken
- Egyedi termékek tömegszerű gyártása
- Rugalmas technológia
- **Gyárthatóságra való tervezés**



# Folyamatstratégia

## I. Egyedi gyártás

- Kis mennyiségben, egyedi igények
- Egyedi technológia vs. rutinszerű technológia
- Munkaerő univerzalitása
- Önállóság, azonnali döntési képesség, magas szintű irányítás
- Nem, vagy nehezen normázható
- Egyedi gépek, alacsony gépesítettségi szint
- *Egyedi termékstratégia*

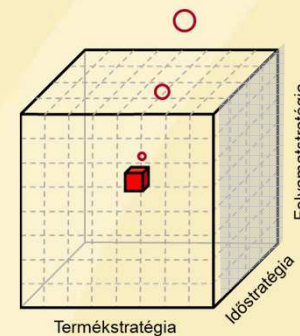
## II. Sorozatgyártás

- Több termék egyszerre, vagy egymás után
- Sorozaton belüli uniformizmus
- Magasabb szintű gépesítettség, általános és célberendezések
- Átállási feladatok
- Alaposabb előkészítés, technológia és gyártástervezés
- Kevesebb operatív irányítás,
- *Szabványos, vagy kevert termékstratégia*

## III. Tömeggyártás

- Nagy mennyiségű termék
- Magas gépesítettségi szint
- Jelentős beruházási igény
- Megbízhatóság, rendelkezésre állás
- Magas automatizmus az irányításban is
- Kivételek kezelése nem lehetséges
- *Szabványos termékstratégia*

**Valóság**  
Minőség, Gyárthatóság,  
Mennyiség, Hatékonyság,  
Gazdaságosság, stb. ???



# Időstratégia

## I. Szakaszos technológia

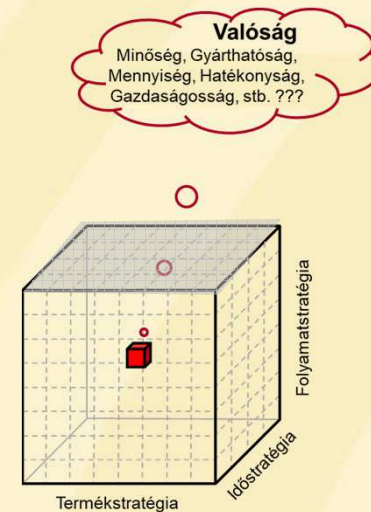
- Megszakított idővonal, batchek
- Betáplálási feladatok
- Művelet elvégzésének folyamata (időtartama!)
- Kiürítési folyamat
- Egyenletesség az egyes batchek között
- Berendezéskihasznátság
- Munkarend, műszakok

## II. Folytonos technológia

- Folytonos idővonal
- Munkarend, műszakok
- Technológia hossza, áramlási sebesség
- Paramétereizhetőség kérdése
- Eltérő termékek egymásutánisága
- Berendezéskihasznátság
- Emberi tényezők szerepe

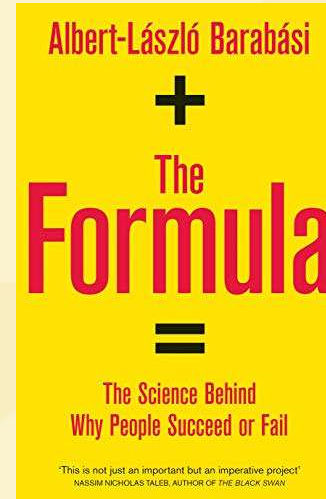
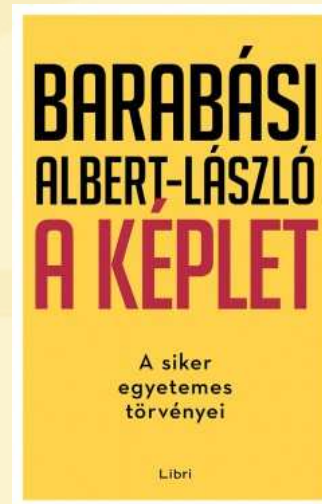
## III. Kombinált technológia

- Termelésütemezés
- Heijunka
- Időtényezők
- Kihasznátság
- Egyediség kezelése





# SIKER



könyve alapján

## Fülszöveg:

„Mielőtt lehetőségünk nyílt volna a nagy mennyiségű adatok elemzésére, azt feltételeztük, hogy a szerencse, a lelkiismeretes munka vagy a tehetség valamilyen mágikus, ismeretlen arányú keveréke a kulcs a sikerhez... Ma már tisztában vagyok vele, hogy a teljesítmény, noha tagadhatatlanul fontos, csak egy változó a sok közül a siker képletében. Az egyéb változók, melyeket a következő fejezetekben tártunk fel, ugyanolyan nélkülözhetetlenek.”



# Fogalmak

## Teljesítmény $\neq$ siker?

### **Teljesítmény:**

egy elvégzett feladat, tevékenységek sorozata, elért mutatószámok, mérhető értékek, stb.  
***Individuális természetű mérőszám.***

### **Siker:**

„az az elismerés, amit attól a közösségtől kapunk, ahová magunk is tartozunk”.

***Kollektív természetű mérce.***

„a siker soha nem rólad szól, de még csak nem is a teljesítményedről. A siker rólunk szól, és arról, hogy mi hogyan látjuk a teljesítményedet.”

### **Filozófiai kérdés:**

Ha egy fa kidől egy olyan erdőben, ahol senki sem jár, akkor van-e annak hangja?

# I. Törvény

**A teljesítmény vonzza a sikert.**

**De ha a teljesítmény nem mérhető, akkor a sikert a hálózatok határozzák meg.**

1. „... a teniszben a sikert egyetlen tényező határozza meg: a kiváló sportteljesítmény.”  
„Függetlenül attól, hogy egy játékos a legjobbak között található, vagy ígéretes kezdő, ..., a teljesítmény olyannyira korrelált a sikerrel, hogy Burcu pontosan meg tudta jósolni, hogy egy napon belül hány ember fog rákattintani az adott játékos Wikipédia-oldalára egy konkrét mérkőzés után.”
2. „Az iskola nem tesz nagyvá senkit. Aki nagy, az eleve nagy.”  
(Meghatározó, hogy hová jelentkezted első helyen és nem az, hol végeztél.)
3. A hálózatok olyan területeken fontosak, ahol a teljesítmény, minőség nehezen mérhető. (Pl. művészet).  
A művészvilág titka: ha valaki befutott, akkor az is maradjon.  
„Ha egy műgyűjtő több millió dollárt fizetett ki egy műalkotásért, akkor neki, a művésznek és persze a galériának is elemi érdeke, hogy annak a bizonyos műnek az értéke legalább ezen a szinten maradjon.”

# II. Törvény

## A teljesítmény korlátos, a siker korlátlan.

- Borverseny:** 1. 80 pont, 2. 90 pont, 3. 96 pont. Ugyanaz a bor, ugyanaz a bíráló. (Kalifornia 2005)  
(18 % következetesség, 82 % összevissza – 4 egymást követő évben)  
„Az, hogy a boltban melyik palack nyakán látjuk az aranyérmeket, teljes mértékben áltudományon alapul.”  
... mindegyik kiváló. És pontosan ezért igaz, hogy nagyrészt a véletlenül múlik, hogy melyik nyeri a versenyt.”
- Eurovíziós Dalfesztivál:** „Minél később kerül sorra egy énekes, annál jobbak az esélyei a győzelemre”  
**Műkorcsolya:** „Akik később lépnek jégre – csodálatos módon – mindig jobban korcsolyáznak”  
**Állásinterjú:** „Azt szoktam javasolni, hogy udvariasan tudakolják meg, hogy a felvételi bizottság mikor tervezi meghozni a végső döntést, ezután pedig próbálják elérni, hogy az ehhez az időponthoz legközelebb eső interjúra hívják be őket.”
- Hatványfüggvény:**  
2009 – New York Times bestseller lista  
Villanások – Barabási Albert László
  - Dan Brown: Elveszett jelkép (1,2 millió példány/hét)
  - Nicholas Sparks: Az utolsó dal (120 e példány/hét)Bestsellerek heti átlagos eladási példányszáma: 3-5000 példány.

Siker hatványfüggvénye ugyanaz, mint a vagyon hatványfüggvénye  
A siker és a teljesítmény nem egyenes arányban állnak egymással



# III. Törvény

**Alkalmasság x korábbi siker = jövőbeni siker.**

- 1. Preferenciális kapcsolódás:** „A siker sikert szül. Vagyis akik sikeresnek tűnnek, vonzzák a további sikereket, függetlenül teljesítményüktől.”  
Máté-hatás (Robert Merton): „Mert mindenkinek, akinek van, adatik, és bővelkedni fog; attól pedig akinek nincs, még az is elvétetik, amije van.” (Máté 25:29)
- 2. Arnout-kísérlet:** Wikipédia szerzők – legaktívabb 1 % - 2400 fő – véletlenszerűen egy 200 fős csoport. Ebből 100 főt díjazott (Barnstarral), 100 főt nem. A díjazottak +60% teljesítmény, további díjak.  
„Az eredmény pedig azt jelentette, ..., hogy nem a tehetség, nem is a minőség vagy az elkötelezettség hozza meg a már díjazottak számára a további díjakat. Arnout azzal, hogy véletlenszerűen választotta ki a csoportokat ...a befektetett energiát és a tehetséget kihúzta az egyenletből. ... Tehát a siker szüli a sikert.”
- 3. Társas befolyásolás:** „Minél több értékelést kap egy termék, annál nagyobb a különbség a felhasználói értékelés és a valós alkalmassági mutató között.”

# IV. Törvény

**Míg a csapat sikere a sokféleségben és az egyensúlyban rejlik, a babérokat mindig egyvalaki aratja le.**

1. **Kind of Blue:** Miles Davis 1959. március 2. (és április 22.) + öt zenész . 118x adták ki

2. **Broadway-musical:** Sztárokra figyelünk, de a siker hat munkatárstól függ:

1. Zeneszerző
2. Szövegíró
3. Dalszövegíró
4. Koreográfus
5. Rendező
6. Producer

„A sikeres csapathoz egyensúlyra és sokféleségre van szükség. Ugyanakkor vezető is kell.”

„Az elképesztően sikeres projektekben mindig volt valami közös: ... Minél dominánsabb szerepet játszott bennük a vezető, annál sikeresebbek voltak.”

3. **Elismerés ≠ teljesítmény:** a csapatmunkáért járó elismeréseket nem a teljesítmény, hanem az érzékelés alapján osztják.

„Számomra a IV. törvény nem a kihagyott lehetőségekről szól, és nem is arról, hogy olykor az emberek nem kapják meg a nekik járó jutalmat. Ez a felfedezés inkább valamilyen tanmese arról, hogy a társadalmunkban milyen megkérdőjelezhető módon osztogatjuk az elismeréseket.”

# V. Törvény

**Ha kitartunk, a siker bármikor beüthet.**

## 1. Példák:

Albert Einstein – speciális relativitáselmélet 26 éves volt (1905)

Alan Rickman – 46 évesen volt első filmszerepe

Ray Kroc – 53 évesen McDonald's

Nelson Mandela – 27 év börtön, 76 évesen lett elnök

Harland Sanders – KFC lánc alapítása 1952-ben 62 évesen

## 2. $S = Q \times r$

S: siker, a világra mért hatás

r: az ötlet értéke

Q: ötlettől a sikerig – megvalósító képesség

„... aztán jött a sokkoló felismerés. Miután rájöttem, hogy tudjuk mérni egy tudós Q-faktorát, kiderült, hogy az egész karrierje alatt mindvégig változatlan marad.”

## 3. Projektnek van kifutási ideje, kreatív embernek nincs.

„... a hosszú távú siker módja az alkotó szempontjából a következő: engedjük érvényesülni azokat a tulajdonságainkat, amelyeknek a Q-faktorunkat köszönhetjük.” Kulcs az együttműködés.

## 4. Einstein (1879-1955) példája: 1921. április 3. Weizmann delegációjának tagja – 1921 Nobel-díj

Forward: "Ujjongó tömeg fogadta a cionista delegációt New Yorkban"

**Washington Post, (New York Times): „Többezres tömeg fogadta a mólónál Albert Einstein professzort, az elismert tudóst, a relativitáselmélet szülőatyját.”**

„Einstein az óriási hírnevét a véletlennek köszönhette, amelynek semmi köze nem volt a tudományos teljesítményéhez. Egyszerűen csak jókor volt jó helyen.”



# Összegzés

## Alapkérdés:

Milyen mértékben támogatja a szervezet jövőjét a technológiai fejlődés, a stratégiai elképzelés, és az elért teljesítmény?

## Tudjuk, hogy:

Technológia + Stratégia + Teljesítmény  $\neq$  **Siker**  
Technológia + Stratégia + Teljesítmény  $=? \neq$  **Jövő**  
**Siker = ?  $\neq$  Jövő**

## Lehetséges scenáriók:

Technológia + Stratégia + Teljesítmény + **Siker = Jövő**  
Technológia x Stratégia x Teljesítmény x **Siker = Jövő**  
(Technológia + Stratégia + Teljesítmény) x **Siker = Jövő**  
(Technológia x Stratégia x Teljesítmény) + **Siker = Jövő**

**Melyiket választod?**





# Virtuális túra

<https://herend.com/>

<https://herend.com/herend-virtual-tour>

## Elérhetőség:

Dr. Ködmön István

Mobil: +36-20-5821463

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/drkodmonistvan/>

E-mail: [istvan.kodmon@herend.com](mailto:istvan.kodmon@herend.com)

**[www.herend.com](http://www.herend.com)**

