

REKETTVE Gábor-VÖRÖS József

EGY LEÁLDOZÓFÉLBE LEVŐ CÉG ÚJJÁSZÜLETÉSE

- esettanulmány -*

Hogyan válhat egy veszteséges cég rövid idő alatt nyereségesé? A szerzők a régi gazdasági rendszerben gyökeres FÉG Konvektorgyártó Rt. gazdasági nehézségeit, a gondjaik leküzdésére bevetett technikákat, stratégiaváltásokat dolgozzák fel esettanulmányukban.

Vér Iván az ócsai FÉG Konvektorgyártó Rt. vezérigazgatója 1996. május 20-án a szokásosnál is korábban foglalta el az egyes sorszámmal ellátott vállalati parkolóhelyét. Az egyébként vezetőknek kijáró Opel Astra helyett ma felesége BMW-jével jött, hogy talán még jobban kifejezze a nap jelentőségét, ugyanis vezetői értekezletet hívott össze mára a cég jövőben követendő stratégiájának megvitatására. Az előterjesztést Orosz Ferenc gazdasági vezérigazgató-helyettes készítette. A vitaanyag összefoglalta a cég alig három éves „újkori történetét” és büszkén állapította meg, hogy a korábbi, meglehetősen lerobbant és veszteséges FÉG leányvállalatból viszonylag rövid idő alatt sikerült egy jól prosperáló, rendkívül eredményes vállalkozást létrehozni.¹ Az elmúlt három évben elért nyereség ma már lehetővé teszi azt – állapította meg az előterjesztés –, hogy a cég két irányban is diverzifikáljon. Itt az ideje egyrészt annak, hogy a külső piacokra való kilépés gondolatával komolyan foglalkozunk, másrészt pedig olyan befektetéseket is mérlegelni kell, amelyek során a vállalati va-

gyon értéke hosszabb távon növelhető, és az osztalék a tulajdonosokat kielégíti. Dr. Vér Iván – az előterjesztést hallgatva – jóleső érzéssel gondolt vissza üzleti pályafutásának sikereire, ugyanakkor aggódott amiatt, hogy a cég alaprofiljába tartozó konvektorok belföldi értékesítése jelentősen csökkent az elmúlt évben, és világos volt számára az is, hogy el kell dönteni, mi legyen a cég fejlesztésének irányvonala. Exportexpánzió, off-shore termelés, termékfejlesztés, gyártásfejlesztés, új termékek bevezetése vagy más befektetések? Sokat remélt az értekezletől.

Vér Iván üzleti pályafutása és a cég privatizálása

Vér Iván a Konvektor Rt. elnök-vezérigazgatója a rendszerváltás megindulásakor, 1989-ben kezdte üzleti pályafutását. Előtte a Budapesti Műszaki Egyetem Gépelemek Tanszékén volt adjunktus. Amikor úgy látta, hogy szakmai fejlődése és előrelépése az egyetemen nincs biztosítva, elfogadta a FÉG (Fegyver- és Gázkészülékgyártó Vállalat) vezérigazgatójának állásajánlatát. A nagy múltú cég meglehetősen nagy létszámú TMK műhelyének lett a vezetője. A TMK műhely a társasági törvény életbelépését követően átalakult Kft-vé, amelynek egy személyi tulajdonosa az anyavállalat volt. Vér Iván itt bizonyította először jó vezetői képességeit. Mint a

* Az esettanulmány elsődleges célja a tantermi feldolgozás. A szerzők munkája a MATCH program keretében az USAID finanszírozásában a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, a Vezetőképző Intézet és az INDIANA University által 1997. októberében közösen kiírt vállalkozói képzést elősegítő esettanulmány-író versenyen első helyezést ért el.

CÉLGÉP Kft ügyvezetője a TMK feladatok ellátása mellett azonnal komoly exporttevékenységbe kezdett. Az IGM és más neves német cég számára terveztek és építettek ún. befogó robotokat. A tervezést olykor maga Vér Iván végezte, vagy megbízást adott volt tanszéki kollégáinak, közöttük Zborovján Lászlónak (aki ma a Konvektor Rt. fejlesztési vezérigazgató-helyettese), a gyártást pedig a Kft harminc-negyven dolgozója végezte. 1990-ben a négy millió Ft alaptőkéjű Kft. már 12 millió Ft nyereséget termelt, miközben a FÉG-et milliárdos nagyságrendű veszteség terhelte. Vér Iván ma – hat-hét év elteltével – is büszkén állapítja meg, hogy az általuk tervezett és gyártott berendezések olyan jó minőségűek voltak, hogy azóta sem kaptak egyetlen reklamációt sem.

1990 végén Latorczai Jánost, Vér Iván régi ismerőst nevezték ki a FÉG vezérigazgatójává. A FÉG, mint a legtöbb állami nagyvállalat, komoly válsághelyzetben volt. Latorczai János – a több milliárdos veszteségből a kiutat keresve – válságtábot hozott létre és annak vezetőjévé Vér Ivánt nevezte ki. A válságtáb 1991 február végéig dolgozott, és ez az idő elég volt Vér Ivánnak arra, hogy belássa: a hagyományos üzletmenetet folytatva a FÉG nem menthető meg. A mintegy öt milliárd forintra rúgó hiteltartozás kamatterhei mellett a vállalat semmilyen formában sem lesz képes a nyereséges működésre, és így a felszámolás megindítására tett javaslatot. Egyidejűleg arra gondolt, hogy a felszámolást követően majd részt vesz a CÉLGÉP Kft privatizációjában, és tulajdonrészt szerez a maga és barátai számára. Elképzelését megbeszélte Latorczai Jánossal, aki azonban még nagyobb szabású ötletet adott számára. „A CÉLGÉP-nél csak 30–40 ember dolgozik, az ócsai konvektorgyárban azonban több, mint 500 ember vár megmentésre” – mondta Latorczai János.

1991 március 1-ével kinevezte Vér Ivánt a Kft formában működő ócsai konvektorgyár ügyvezető igazgatójának, mely 1990-ben még 56 millió forint veszteséget könyvelt el. A CÉLGÉP-nél nagyságrendekkel nagyobb társaság irányítása egészen más feladatok megoldását követelte meg Vér Ivántól. A Kft 1991-ben már nullszaldós lett, és a felszámolás alatt, 1992-ben, 76 millió forint nyereséget ért el.

A FÉG felszámolása 1991 június 11-én kezdődött meg, és – tekintettel arra, hogy a FÉG egyszemélyes tulajdonos volt – a felszámolás természetesen kiterjedt az Ócsai Konvektorgyárra is. Vér Iván a felszámolás alatt mint felszámolóbiztos működött. A felszámolást egyébként a REORG Rt végezte. A REORG a FÉG érdekeltségek értékesítésével kívánta a kötelezettségeket –

legalább is részben – fedezni. Az Ócsai konvektorgyárra több külföldi szakmai befektető jelentkezett. Közülük a legnagyobb eséllyel a szakma egyik híressége, a Vaillant pályázott. Az ócsai vezetők és dolgozók attól tartottak, hogy a külföldi cég elsősorban „piacot akar venni”, a termelést pedig visszafejleszteni, végül pedig az embereket fogja majd elbocsátani. Jóllehet a Vaillant vezérigazgatója megígérte Vér Ivánnak, hogy ha igazolni tudja a létszám szükségességét, akkor nem bocsátanak el senkit, az ócsai gyár jövődó igazgatásával megbízott fiatal német szakemberek mégis a létszám 1/3-2/3-ának elbocsátását helyezték kilátásba. Arra kérték Vér Ivánt, hogy támogassa ezt a – hatékonyság érdekében tett – lépést, és mint egyetlen lehetséges megoldást közvetítse a dolgozók felé. Vele ugyanakkor olyan szerződést kívántak kötni, amely szerint kártérítés nélkül hajlandó lesz elmenni, ha a cég már nem tart rá igényt. „A fiatal németek nagyon jól képzettek voltak. Talán a Harvardon végeztek és több nyelvet is beszéltek. Csak egyvel nem számoltak, hogy a magyar egy rebellis fajzat” – emlékszik vissza Vér Iván.

Nem nyugodott bele a vereségbe, a sajtóhoz fordult. A megjelent cikkek hatására a német cég visszalépett.

1992 novemberében Vér Iván a menedzsment többi tagjával, közöttük volt tanszéki kollégájával, Zborovján Lászlóval együtt úgy határozott, hogy megkísérlik maguk kivásárolni a céget, legalább azon az áron, amit a Vaillant ígért érte. Az ócsai konvektorgyár ára ekkor kb. 600 millió forint volt. Ők mintegy 20 millió forintot tudtak összeszedni, a különbséget pedig hitelből kívánták fedezni: az OTP-hez fordultak a hitelkérelemmel. A tárgyalások biztatóan indultak, de rövidesen kiderült, hogy a pénzügyi szabályok értelmében a bank a saját erőnek legfeljebb csak a kétszeresét hitelezheti, és ily módon ez az út nem járható. Ekkor találkozott Vér Iván a privatizációban rendkívül járatos szakemberrel, a Bankár Kft ügyvezetőjével, Kovács Gáborral. Ő a következő tanácsokat adta: ahhoz, hogy a nagyösszegű hitel megszerzhető legyen, nagyobb alaptőkére van szükség. Ez akkor biztosítható, ha mást is bevonnak a tulajdonosok közé. Fontos, hogy egy olyan pénzügyi intézet is legyen a tulajdonosok között, amelyik a vételárnak az ingatlanokkal nem fedezhető részét fogja hitelezni. Az elképzelést tettek követték.

1993. augusztus 2-án száz millió forint alaptőkével megalakult a részvénytársaság, amelyben a menedzsment 1/4, a külföldi érdekeltségű Citycorp pénzügyi intézet 1/3 részesedéssel bírt. A fennmaradó részt a Bankár Kft jegyezte. A vételárra így már könnyen kaptak hitelígéretet mind belföldön, mind külföldön. A vételár legkritikusabb

részére, a készletek megvásárlásához szükséges 175 millió forint hitelezésére a Citycorp tett ígéretet. A céget végül 608 millió forintért vásárolták meg. Ez magában foglalta az ingatlant, a gépeket, a készleteket, és a cég munkaügyi jogutódlással örökölte az alkalmazottakat is. A bankhitelekre pedig egyáltalán nem volt szükség, ugyanis az Rt. az évi szállítások fejében tíz % előleget vett fel vevőitől. Ebből ki tudta fizetni a készleteket, a vevőknek pedig később áruval törlesztett. Az évből hátralevő alig négy hónap alatt a cég minden tartozását rendezte, és az 1993-as évet már 328 millió forintos nyereséggel zárta.

„Mi a titka annak, hogy a veszteséges cég rövid idő alatt ilyen mértékben nyereségesé vált?” – teszik fel sokszor a kérdést Vér Ivánnak. „Sok minden, de a legfontosabb közöttük a költségérzékenység” – szokta válaszolni. „A korábbi gazdasági rezsim kiölte az emberekből azt, hogy becsületes vállalkozók legyenek. Központi keretek, központi elosztás volt és persze csúsópénzek. Költségérzékenység nem létezett. Igazgatóságom első napjaiban például felhívott egy német hölgy és arra kért, hogy ajánlatot tegyessen egy általunk használt alkatrész beszállítására. Korábban már többször jelentkezett, de senki sem fogadta. Mielőtt találkoztam volna vele, tájékoztam. A Siesta termékekhez külföldről szereztük be az ún. paplant, 96 DEM/db áron. (Igaz, amint később hallottam, a török beszállító gyakran hívta meg isztambuli vizitre a vezetők házastársait.) Abban bíztam, hogy talán hat márkát le tudok majd alkudni a hölgnél. 10000 db gyártása esetén ez már 60000 márka. Komoly tétel a költségek között, az ember így szokott számolni. Nos, a hölgy ajánlata 56 márka volt. És tényleg ennyi volt a világszintű ár. Később én is kiutaztam külföldre, és láttam, hogy a terméket bárki megkaphatta 56 márkáért.“

A vállalati háttér

A FÉG Konvektorgyártó Részvénytársaság – mint már említettük – 1993 augusztusában jött létre a FÉG Konvektorgyártó Kft sikeres privatizációja után magánbefektetői társaságként. A vállalat ma Európa legnagyobb konvektor-gyártója, s mint ilyen tevékenységével továbbviszi a Fegyver- és Gázkészülékgyár több, mint száz éves hagyományait.² A Magyarországon ma forgalomban lévő több, mint öt millió fűtőkészülék (konvektor, fali melegítő, hőszigetelő, kazán) kilencven %-át a cég jogelődje, a FÉG márkanevet adó Fegyver- és Gázkészülékgyár készítette. A cég Budapesttől 24 km-re, az M5-ös autópályáról könnyen megközelíthető, 9000 fős nagyközségben, Ócsán található. A cég már kívülről is a jól szervezett vállalat benyomását kelti. Az elkerített,

szépen parkosított területen régebbi és modern gyártó-csarnokok sorakoznak, a vezérigazgatóság – a többiek által csak „fehér ház”-nak nevezett – épületben dolgozik. Úgy tűnik, hogy a vállalat vezetői mindenre gondoltak: a különböző egységekhez tartozó dolgozók más és más színű munkaruhát viselnek („így rögtön föltűnik, ha valaki nem a saját munkahelyén tartózkodik”), a parkolás rendje is kötött, a cég az étterem helyén (amelyre, falu lévén, nem igazán volt igény) olyan élelmiszerboltot működtet, ahol a dolgozók beszerzési áron vásárolhatják meg a család napi szükségleteit. Az áruért készpénzzel fizetni nem kell, a számítógépes rendszer az áruk ellenértékével automatikusan megterheli a dolgozók vásárlási számláját, melynek egyenlegéről minden vásárlás alkalmával kimutatást kapnak.

Ma mintegy hatszázan dolgoznak a cégnél, 80 %-uk a fizikai tevékenységet végzőkhöz tartozik. A felső szintű vezetők átlagkeresete száznyolcvan ezer, a középszintű vezetők százhuszonnégy ezer, míg a dolgozóké negyvenkét ezer forint havonta. A dolgozók nyáron üdülési hozzájárulást kapnak, amiről a vezetők, Vér Iván példáját követve, a dolgozók gyermekeinek üdültetése céljából lemondanak. Ócsán rangnak számít az, ha valaki a konvektorgyárban dolgozhat, de tudják azt is, hogy a követelmények magasak, és a gyárból kikerülni is könnyű. (Az Rt-ben nincs kollektív szerződés, a munka törvénykönyve az irányadó.)³

A termékek

A FÉG Konvektorgyártó Rt. fő profilját az egyedi, gázüzemű szobafűtő – úgynevezett száraz – készülékek (konvektorok) képezik. A cég szakemberei szerint a gázkonvektor családi házak, lakások, üzletek, irodák ideális fűtési megoldása. Magyarországon ma a földgáz a legolcsóbb energiahordozó.⁴ Jóllehet a kormányzat energiaár-politikája szerint az egyes energiahordozók ára közötti ollót a földgáz árának emelésével csökkenteni kívánják, a vállalat szakemberei szerint a földgáz még hosszú évekig a legolcsóbb energiaforrás lesz. A FÉG Konvektorgyártó Rt. szakemberei szívesen idézik a német gázszolgáltatók vizsgálatait, amelyek szerint a gázkonvektorok átlaghatásfoka a legtöbb esetben meghaladja a gázüzemű központi fűtésekét. Ennek oka elsősorban az, hogy a gázkazánok nem a fűtendő helyiségben helyezkednek el, így a hőleadás veszteségként jelentkezik. További veszteség keletkezik a központi fűtés esetében a fűtőcsöveknél, illetve a rendszer lehűlésekor. Az egyedi fűtés használata két további okból is gazdasá-

gos: egyrészt csak ott fűt, ahol szükség van a fűtésre, másrészt a berendezés és a beszerelés is sokkal olcsóbb.

A FÉG Konvektorgyártó Rt. többfajta gázkonvektort gyárt: a készülékek teljesítménye 2,5-től 6,0 kW-ig terjed, vannak kéménybe köthetők és parapet megoldásúak. Az új házakat a mai előírások szerint megfelelő kéményekkel kell ellátni, és ott a kéményes készülékeket kell előnyben részesíteni. A meglévő (régebbi) épületek kéményei ugyanakkor nem alkalmasak a gáztüzelés égéstermékének elvezetésére. Ezekben az épületekben a biztonságos égéstermék-elvezetést külsőfali (parapet) gázkészülékekkel lehet megoldani. A FÉG Konvektorgyártó Rt. egyaránt gyárt zománcozott acéllemez és öntöttvas hőcserélőjű konvektorokat. Ez utóbbiak ára magasabb, viszont nagy előnyük, hogy hőleadásuk egyenletesebb.

A cég a gázfűtő-készülékeket fantázianévvel és indexszel különbözteti meg egymástól. Mindegyik készülék viseli azonban a FÉG márkanévet.

Az egyedi gázfűtőkészülékek teszik ki a cég termelésének döntő hányadát. 1994-től kezdődően azonban a cég tervbe vette egy új termékcsalád, a HUNAQUA fantázianévvel ellátott gázüzemű tárolós vízmelegítők bevezetését. A új termékcsalád első tagja, a H120 már piacon van és fogadtatása kedvező. A tervek között szerepel a család nyolcvan és százhatvan literes változatának, és egy piaci rést betöltendő, tizenkét literes változatnak a piacra vitele. A cég ezen termékek prototípusát már két éve bemutatta az ipari vásáron, de fejlesztési problémák miatt mindeztidre nem kerültek forgalomba. Az 1996-os tervek között szerepel a harmadik, saját fejlesztésű termékcsalád a gázkazánok családja útnak indítása is.

Az évi közel kétszáz ezer darabos termeléssel a FÉG Konvektorgyártó Rt. Európa legnagyobb konvektorgyártója.⁵ Gázüzemű készülékekről lévén szó, rendkívül fontos szempont a minőség és a megbízhatóság. Kramm György, az MBFO főosztályvezetője szerint ma még nem mindenki egyformán ítéli meg a minőség jelentőségét a cégnél. Ő szorgalmazta, hogy a FÉG Konvektorgyártó Rt. szerezzék meg az ISO 9001 minősítést. A DNV (Det Norske Veritas) 1994 októberében Bécsben kibocsátotta az a bizonyítványt, amely szerint a cég megfelel ennek a minőségi követelménynek. Sokan azonban úgy gondolják, hogy a követelménynek való megfelelés túlzottan sok költséget jelent és lassítja a gyártást, illetve a fejlesztést. Dr. Zborovján László fejlesztési vezérigazgató-helyettes hozzászólásából, amely a Minőségfejlesztési Tanács 1996 április 29-i ülésén hangzott el:

„Minden fejlesztést elő kell készíteni bizonyos előkísérletekkel, melyektől ne várjuk el, hogy abban a rendben

történjenek, amit az ISO 9001 előír. ... A szélsőségektől óvok mindenkit. Az egyik szélsőséget Kramm úr képviseli, a másikat pedig a fejlesztés szeretné képviselni, mert számára ez a kényelmesebb. Meg kell találnunk a közepet...“

Dr. Vér Iván szerint a FÉG Konvektorgyártó Rt. versenyelőnye abban van, hogy ez a cég – méreteinél fogva – a jó minőségű termékeket olcsóbban tudja előállítani, mint versenytársai. A legfontosabb stratégiai cél tehát ennek a versenyelőnynek a fenntartása. A termék önköltségének jelentős hányadát teszi ki az anyagköltség.⁶ A fejlesztés legfontosabb feladata az, hogy – olyan változtatásokat javasoljon, amely olcsóbbá teszi a gyártást. Ugyancsak fontos a beszállítók árainak folyamatos ellenőrzése. A közvetlen költségek százalékában kifejezve a legfontosabb beszerzési tételek és a legfontosabb szállítók a következők:

hengerelt finom lemezek	14,0 %	DWA KFT (Dunaújváros)
csomagolóanyagok	3,6	magyar és szlovén cégek
festékek	2,0	Dunalakk, Purverlac (olasz)
perforált rács (a burkolathoz)	1,1	Perfag Kft
automatika alkatrészek	8,8	MMG, Vas- és Műszeripari Szövetkezet
alumínium precíziós öntvények	2,1	Fémalk. Kft
konvektor fali tartozékai	8,6	Szegedi Tömegcikk Isz
kerámia égőcső	1,3	Unikerámia Kft

A termelési folyamat

A konvektor gyakorlatilag teljesen fémből épített szerkezet, zömmel valamilyen lemezből készített test. A hengerelt lemezek Dunaújvárosból érkeznek tekercsvagy táblás formában. A lemezraktár hatalmas kapui lehetővé teszik, hogy a teherautók közvetlenül a raktárba álljanak, és egyetlen átrakással a kívánt helyre kerüljenek a többmázsás vastömegek. A termelési folyamat a sajtoló üzemből kezdődik a lemezek méretre vágásával, sajtolásával és fúrásával. Mind a vágó, mind a sajtoló gépek átállítása tetemes időt igényel, ezért célszerű minél nagyobb sorozatok legyártása. A sajtoló gépek átállítása azt jelenti, hogy a szerszámraktárból új prészszerzőt hoz-

nak ki, amit a présgépre illesztenek. Az első sajtolt terméket minőségellenőrzésnek vetik alá, a széria akkor indulhat, ha a termék az előírt paramétereket teljesíti. A szerszámok igen drágák, egy új termék felszerszámozása 10-20 millió forint körül van, egy-egy igényesebb prés-szerszám akár három millióba is kerül. Léteznek már úgynevezett transzfer szerszámok, amelyekkel a termelési folyamat abból áll, hogy a lemez a gép egyik oldalán bemegy, a másik oldalon pedig kijön az alkatrész, miközben a transzfer szerszám elvégzi az összes sajtolási műveletet. „Még ha egy alkatrészen akár öt különböző sajtolási műveletet is kell végezni, ennek felszerszámozása a hagyományos eljárással tized annyiba kerül, mint a transzfer szerszám” – állapítja meg Zborovján László.

„A sajtoló üzemben a szerszámok le- és felszerelése nem normálható. Itt egy rendkívül bonyolult és egyelőre nem modellezett folyamatról van szó. Nagy szakmai tapasztalattal rendelkező üzemvezetőink vannak, akik a gyártási programok ismeretében fejből nagyon jól tudják, hogy milyen ütközések vannak, és mi az ő kezükbe tettük le a sorozatnagyság eldöntését” – mondja a fejlesztésért felelős vezérigazgató-helyettes, Zborovján László. A termelés egy hetet kér a kereskedelmi osztálytól, hogy megrendelését valóra váltsa. Négy nap mindig elegendő arra, hogy a készáru-megrendeléshez szükséges alkatrészeket előállítsák. Az egy hét azért kell, hogy a gazdaságos sorozatnagyságot az alkatrészek termelésénél meg lehessen valósítani.

Noha egy késztermék átlagosan 140 alkatrészt és kötőelemet tartalmaz, a sajtolt alkatrészek raktára mintegy négyezer különböző alkatrészt őriz. Az eligazodást egy modern számítógépes nyilvántartási rendszer segíti.

A számítógép nemcsak az alkatrésztár nyilvántartását segíti, az egész termelésirányítás elengedhetetlen eszköze. A számítógépeken követni lehet valamennyi végtermék családfáját, mely alapján a szükséges alkatrészmennyiségek a végtermék szériánagyságának függvényében megállapíthatók. Ha ezekből levonják a készlet szinteket, a termelendő alkatrész darabszámokat kapják meg. Vannak alkatrészek, melyekből megrendelés akkor történik, amikor a készlet szint eléri egy bizonyos minimális szintet.

Míg a sajtolt alkatrészek variációs száma állandó, és csak a gyártmány- vagy a gyártásfejlesztés során változik, az alkatrészekből tárolt mennyiség a télelvi, tavaszi időszakban a kereslet szezonális miatti igen magas. A holt szezonban raktárra történő termelés folyik, és az akkumulált készletet szezon idején dolgozzák fel. A ter-

melés során egyébként a sajtoló üzem raktárából az alkatrészek három helyre kerülnek: egy hányaduk minden további megmunkálás nélkül az összeszerelő üzembe kerül és közvetlenül a végtermékbe épül, egy további rész a felületkezelő üzem festő műhelyébe kerül, a maradéknál pedig a felületkezelő üzemben zsírtalanítás után a szükséges hegesztési munkákat végzik el, majd az alkatrész a zománczó műhelyben kapja meg végső formáját.

A konvektorok lelke és műszaki csúcsa az automatika. Az automatika üzem a forgácsoló és szerelő műhelyekből áll, ahol Junkers technológiát használnak a konvektorok automatikájának előállításához. Az automatika üzembe két, az úgynevezett kooperációs raktárból és a kereskedelmi raktárból kerülnek az alkatrészek, félkész termékek, hogy azokon még további műveleteket végezzenek, illetve közvetlenül használják fel őket az automatika szereléséhez. Az automatika üzemből hibásan működő szerelvénnyel nem kerülhet ki, hiszen a hibásan vagy megbízhatatlanul működő automatika végzetes balesetet okozhat. A gyár vezetői büszkén állítják, hogy termékeik megbízhatóbbak, mint a technológiát adó Junkersé, és volt rá eset, amikor a német cég a konvektorgyár segítségét kérte néhány megrendelés teljesítéséhez.

A végtermék a szerelő üzemben készül el. Valamennyi üzemből, illetve kooperációs és kereskedelmi raktárból érkeznek alkatrészek, szerelvények a szerelő üzembe a végtermék összeállításához. A végtermékek összeállítása párhuzamos szalagokon folyik, a szerelőköcsikből álló „futószalagon” a szerelés alatt álló termékeket a dolgozók továbbítják a következő állomásra. Az állomások között megfelelő távolságot (szerelőköcsi-darabszámot) hagytak, hogy lehetőséget biztosítsanak puffer-raktárak keletkezésére, amivel az egyes állomások teljesítménykülönbségét közömbösítik. A szalagnál dolgozókat is darabbérben fizetik.

A termelési folyamatot a készáru raktár zárja. Május közepén, néhány héttel a nyári karbantartási műveletek kezdése előtt a készáru raktárban mintegy kilencezer termék volt található, mely mintegy kéthetes termelési időszakra felel meg.

A konvektorgyár számos beszállítóval áll kapcsolatban. Tartják magukat ahhoz az elvhez, hogy minden alkatrész esetében két beszállító biztosabb mint egy, még akkor is, ha ez több adminisztrációt jelent. A beszállítókat költség alapján szigorúan versenyeztetik, a szállításokat pedig a készáru termelési programok szerint kell ütemezniük. A kiválasztást mindig helyszíni szemle előzi

meg. A minőségellenőrzési részleg megállapítja, hogy a beszállítónak valóban megvannak-e a szükséges termelőberendezései, amelyek biztosítják a kívánt minőség elérését. „Eluralkodott az a szemlélet, hogy mindent minél olcsóbban. Sokszor két fillérért feláldozzuk a minőséget. Azt mondom, fizessünk inkább valamennyivel többet, de az a partner megbízható legyen“ – jegyzi meg Zborovján, aki az egész termelési rendszer tervezéséért felel.

Termelésirányítás

Szebenyi Gyula termelési vezérigazgató-helyettes irányítása alá 350 ember tartozik, ezek közül 212 „produktív“, azaz ennyien dolgoznak közvetlenül az alkatrész- és árutermelési folyamatokban. A karbantartási munkák irányítása is hozzá tartozik. „Úgy gondoltuk, jobb ez így, hiszen ha meghibásodik egy gép, azonnal intézkedni tudok, hogy a hiba ki legyen javítva. Nem kell levelet írni ide meg oda, hogy jöjjenek már javítani, így senkire sem kell várni“ – állítja Szebenyi.

Az 1996-os termelési terv alapja az éves kereskedelmi terv, amelyet a vezetőség fogadott el. A kereskedelmi terv összeállítása úgy történik, hogy a nagykereskedőket az előző év őszén összehívják, és a tárgyalás során megállapítják fő terméksoportonként a tárgyévben várható megrendelési tételeket. Az éves termelési terv csak valamennyivel több mint a kereskedelmi terv, és erre alapozva kapacitásszámítás történik. Úgy kalkulálnak, hogy éves átlagban egy ember 1750 órát dolgozik. Miután megállapították, hogy éves átlagban hány dolgozóra van szükség, a kapacitástervet finomítják, melynek során kiderül, hogy üzemenként hány főre van szükség éves átlagban, hogy az éves termelési tervet meg lehessen valósítani.

Az éves kapacitástervnek az idő a másik dimenziója. Mint ahogy a 3. Melléklet adataiból is látható, a szezonális nagy feladatot jelent a termelésirányítás számára. A nagykereskedőket már az éves kereskedelmi terv összeállításánál igyekeznek meggyőzni, hogy a negyedéves vásárlási tervük a lehető legegyszerűsebb legyen, azonban a teljes egyenletesség elérése a termék jellegénél fogva nem lehetséges. A holt szezon idejére, júniusra tervezik mindig a teljes karbantartási, felújítási munkálatokat. Ekkor csak a karbantartási részleg dolgozik az üzemben, mindenki más szabadságon van, s csak július második hetében kezdődik újra a termelés. Mivel a fő szezon augusztusra és szeptemberre esik, a dolgozói létszámot ekkor 250-260 főre emelik, mely a következő év januárjára általában 210 főre zsugorodik egyrészt a ter-

mészetes lemorzsolódás miatt, másrészt az év végén felmondanak azon dolgozóknak, akik nem felelnek meg a követelményeknek. „Pontosabban, nem hosszabbítjuk meg a szerződését azoknak, akikkel nem vagyunk megelégedve“ – mondja Szebenyi.

Ha a kereslet tendenciája az ez évihez hasonló marad, ki kell alakítani az „elküldjük karácsonykor, de júliusban visszavárjuk“ kategóriát is – mondja Orosz Ferenc gazdasági vezérigazgató-helyettes, aki szerint ezzel a megoldással olcsóbbá lehetne tenni a termelési folyamatot. Az elgondolásokat azonban egyeztetni kell a vezérigazgatóval is, hiszen nem mindegy, milyen kép alakul ki a faluban a vállalatról annak nyomán, hogy a szezonális dolgozókat minden év végén a munkanélküliek listájára helyezik át.

A jobb előrelátás céljából az éves termelési tervet először is negyedéves tervekre osztják fel, majd az egyes negyedévek közeledtével a soron következő negyedév tervét havi termelési tervekre bontják fel termékcsaládonként. A termelésirányítás feladata, hogy ezekhez a termelési tervekhez a kapacitásokat biztosítsa. Egy hét konkrét teendőit az értékesítési osztály heti megrendelése indítja, ami egyúttal a heti termelési program szerepét is betölti. Ez a terv már teljes mélységű végtermék specifikációk (típus és szín) szerint tartalmazza az egy héten belül előállítandó darabszámokat. A kereskedelmi osztály a heti forgalom összeállításánál a kiszállítások gazdaságosságát is figyelembe veszi. A termelés és a kiszállítások gazdaságos irányítása céljából a termelést és a kiszállítást a végtermék raktár függetleníti, ahol ebből a célból átlagosan mintegy 2-3000 termék van raktáron. A termelésirányítási osztály a heti termelési tervet napi termelési tervekre bontja, mely alapján az alkatrészek termelése már ütemezhető.

A legtöbb dolgozó darabbérben dolgozik a vállalatnál és a munkásokat több feladat elvégzésére is kiképezték. Ez annak a politikának az eredménye, hogy a dolgozók munkakörét rendszeresen változtatják. Így például ha egy gép elromlik, a dolgozót nem éri keresetkiesés, nyomban más munkát kap. Ha valakit új munkakörbe helyeznek és ezt még soha nem gyakorolta korábban, betanulási időt biztosítanak számára, hogy ne érje keresetkiesés. A keresztképzés ezen módja enyhíti a munka monotonitásából eredő termelékenységcsökkenési tendenciákat, másrészt a termelés irányítását is rugalmasabbá teszi. Ha valamely részlegnél munkaerőhiány van, átcsoportosítással könnyen megoldják a problémát.

A szériagyárat elsősorban a sajtoló gépek átalítási ideje határozza meg. Ha jelenleg például az F8-as

termékhez szükséges lemezek sajtólása folyik és a GF25-re szeretnék átállni, akkor a szerszámokat le kell venni a sajtoló gépről, az újakat fel kell helyezni. Az első mintadarabot be kell mutatni a minőség-ellenőrzésnek, ami jelentős időkiesést jelent. „Az átállítási idők már nem csökkenthetők tovább” – hangsúlyozza Szébenyi. „Amikor hat évvel ezelőtt idejöttem, a festőüzemben egy szín váltása 24 órát vett igénybe, amit igen soknak tartottam. Elővettem a gépkönyvet, s tanulmányozni kezdtem a folyamatot, s rájöttem, a fiúk csak etetnek engem. – Na srácok, kaptok nyolc órát rá, hogy legközelebb átálljatok. – Mondtam nekik, s lett belőle tizenkettő. Ma egy szín átállítása négy órát vesz csak igénybe” – vallja a termelési vezérigazgató-helyettes.

Szébenyi Gyulának nemcsak ezen a területen kellett fegyelmet diktálnia idejövetelekor. A lazaság általános volt. A műszak alatti poharazásról, névnapozásról nem volt egyszerű leszoktatni a falusi dolgozókat. „Ha valakiről észrevesszük, hogy ivott, megszondáztatjuk, és ha bizonyítékot nyerünk, annak másnap már nem kell bejönnie.” Az akkori üzemvezetők közül ma már senki sem dolgozik itt. A munkahelyi „szarkázásnak” sem volt könnyű búcsút inteni. Egy megbízható rendészeti gárda sokat segíthet a bajon. „Legutoljára egy művezető kísérelt meg lopni. Mérnök volt, ráadásul gazdag családból származó. 86 bőrkesztyűt akart a portán átvinni, ő sem tudta megmondani, mi szüksége volt ennyi kesztyűre. Ma már mindenki tudja: ha a portán alkatrészt vagy anyagot találnak valaki táskájában, másnap már nem kell dolgoznia. A létbizonytalanság a legnagyobb büntetés, ezért ma már senki sem lop. Heroikus küzdelem volt az italozás, a lógás, és a lopás megszüntetése.”

A hiányzások megszüntetése is nehéz feladatot jelentett. Volt olyan eset, amikor a főszezon kellős közepén ötven-hatvan ember sem jött be dolgozni. Sajnálatosan, a főszezon és az őszi betakarítás időszaka a faluban egybeesett. A dolog végére végül is úgy tettek pontot, hogy a vezérigazgató egy őrző-védő kft segítségét kérte. Leadták a hiányzók listáját, hiszen biztosak voltak benne, hogy dolgozójuk vagy a karfiolját, káposztáját szedi vagy éppen a háztetőt javítja. A megtermett legények megjelenése kisebbfajta riadalmat keltett, akik egyébként még az etnikai közösségekbe is bemelegsztek. A hatás nem maradt el, hamarosan mindenki bejárt rendszeresen dolgozni. „Volt olyan, aki egy évben több mint százötven napot hiányzott” – állítja Szébenyi. „Ezektől az emberektől mind megszabadultunk – nem hosszabbítottuk meg a szerződésüket” – mondja az egykor fejezőkben fejelemhez szokott termelésirányító. A fejelem a

munkahelyeken is meglátszik: sehol egy eldobott csikk, hiszen a munkahelyen dohányozni nem szabad, csak a kijelölt helyen. Rend és tisztaság mindenütt.

A nyári felújítások, karbantartások vezénylése is a termelésirányításhoz tartozik. Az üzemvezetők már május közepére leadják a javítási, felújítási igényeket, hogy az azokhoz szükséges anyagok, alkatrészek beszerzése megkezdődhessen. A felújítások anyagi vonzata természetesen igen jelentős, ezért a fejlesztési koncepció kidolgozása vezérigazgató-helyettesi szinten történik. Zborovján vezérigazgató-helyettes, miután elkészíti a fejlesztési, felújítási tervet, a vezérigazgatósági értekezlet elé terjeszti a javaslatot jóváhagyás céljából. Orosz Ferenc gazdasági vezérigazgató-helyettes pénzügyi korlátai gyakran határt szabnak a felújítási elképzeléseknek. A sajtoló üzem légkondicionálásának megoldása például már évek óta húzódik, talán ebben az évben lesznek pénzügyi források rá.

A gazdasági vezetőnek fejtörést okoz az erős szezonális finanszírozása is. Becslése szerint százötven-kétszáz millió Ft többletköltség keletkezik évente abból, hogy a szezonális ennyire erős. Egyedi érdekeltégi rendszert dolgoztak ki a gondok enyhítése céljából: a progresszív ösztönzési módszer lényege, hogy a norma nyolcvan %-os teljesítésén túl a darabár duplájára nő. Így amikor nincs megrendelés, sajnos a munkások keveset keresnek, viszont karácsony körül a kimerültségig dolgoznak.

A cég piaci és az értékesítés rendszere

A FÉG Konvektorgyártó Rt. mindeztideig jellemzően a hazai piacon értékesítette termékeit. A konvektorok kereslete alapvetően a gázprogramoktól függ. Amely területekre bevezetik a földgázt, ott – mivel a földgáz a legolcsóbb energiaforrás – a lakosság előbb-utóbb megveszi a fűtőkészülékeket is. A konvektoros fűtés a földgázzal ellátott területeken a központi fűtéssel (gázkazán és tartozékai) versenyez. A konvektoros fűtés beruházási igénye a központi fűtéshez viszonyítva jóval alacsonyabb, üzemeltetésével is sokat lehet megtakarítani. Komfortfokozata azonban alacsonyabb. Ebből következően a konvektorok piaca feltehetően a kevésbé tehető családok köréből tevődik össze. A magyarországi gázprogram mindeztideig lendületesen haladt, megtorpanás csak 1995-ben volt a gázszolgáltatók privatizációja miatt. Az előrejelzések szerint a program a privatizáció lebonyolítását követően újra beindul, de fő területe ezúttal a magasabb jövedelmű Nyugat-Magyarország lesz. A

cég szakemberei szerint a konvektoros fűtés a fejlett nyugat-európai országokban nem nagyon terjedt el, Magyarország mellett az ilyen fűtés igazán csak az NDK-ban volt népszerű.

A kereslet – és ebből következően a cég értékesítése – meglehetősen szezonális. A kisebb jövedelmű vásárlók egészen a fűtési szezon beindulásáig várnak a készülékek megvásárlásával, ebből következően a cég értékesítése a III. és IV. negyedévre koncentrálódik.⁷

A FÉG Konvektorgyártó Rt. piacrészesedése a konvektorok hazai piacán mintegy 75–80 %-os, Magyarországon csak a LAMPART gyárt és értékesít nagyobb tételben konvektorokat. A kereslet 94. évi megélénkülésekor azonban több külföldi cég is megjelent a magyar piacon. Mivel a direkt import a magasabb árak miatt nem volt versenyképes, alkatrészek beszállításával és hazai összeszerelésével kísérleteztek. Ócsán is létrehoztak például egy második konvektorgyárat, amely néhány ezer konvektort szerel össze. A FÉG Konvektor-gyártó Rt. vezetői nem igazán tartanak a versenytársaktól: meggyőződésük az, hogy náluk kedvezőbb áron senki sem képes megfelelő minőségű termékeket piacra hozni.

„A LAMPART-nak is gondjai lehetnek – mondja Vér Iván – hiszen már tettek egy olyan ajánlatot nekünk, miszerint szívesen válnának a mi beszállítónkká.“

A cég – árfolyányát demonstrálandó és persze a versenytársakat visszaszorítandó – 1995-ben alig emelte árait: az 1995-ös évben végrehajtott áremelés mindössze három %-os volt. Az átlagos inflációtól messze elmaradó áremelés persze kedvezőtlen hatással volt a cég jövedelmezőségére, ezért 1996-ban már komolyabb mértékű – három ütemben végrehajtott – áremelést terveztek (9%, 6% és ismét 9%).

A FÉG Konvektorgyártó Rt. 1996-ra 155 ezer konvektor hazai értékesítésével számol, mely közel ötvenezerral kevesebb, mint az előző évi volt. A cég az elkövetkező években a gázkonvektorok hazai keresletének évi öt-tíz %-os csökkenését prognosztizálja.

A konvektorok keresletszökkenésének ellensúlyozására két lehetőség adódik: a két új termékcsalád, a vízmelegítők és a kazánok értékesítésének beindítása és/vagy az export nagyobb méretű felfuttatása. A gázüzemű vízmelegítők hazai piacán két cég van jelen nagyobb piacrészesedéssel: a Csőszelő vállalatból kivált magyar Kft. és a Quadriga magyar-amerikai vállalat. Ez utóbbi a „Reliance“ márkanévű amerikai gyártmányt forgalmazza, mindkét cég piacrészesedése mintegy 35-40 %, de áraik magasabbak a FÉG árainál. A FÉG a H120-as termékével már 15–20 %-os piacrészesedésre

tett szert. Rajtuk kívül még olasz importkészülékek vannak a piacon, az olasz exporttámogatás miatt viszonylag alacsony áron. Orosz Ferenc gazdasági vezérigazgató-helyettes szerint komoly piaci sikerre számíthat a HÖ 12 indexszel ellátott kis (12 literes) bojler. Kisebb kereskedelmi és szolgáltató vállalatok (például fodrászatok) részéről nagy a kereslet és a piacon nincs ilyen termék. Mégis a termék fejlesztése valamilyen oknál fogva lelassult. Mindenesetre az 1996. évi terv a II. félévben már számolt ezen termék árbevételével is.

A kazánok piacán import nincs. Néhány kisebb összeszerelő üzem (Termomax, Starktherm, Körös Kazángyártó Vállalat) elégíti ki csak a keresletet. Az öntöttvas hőcserélőt és az automatikát importálják és csak a burkolat hazai termék. Nincs állandó konstrukciójuk, mindig olyat állítanak elő, amilyen a beszerzési lehetőségek.

A két új termékcsalád marketingstratégiáját Várnagy Gábor kereskedelmi vezérigazgató-helyettes szerint a FÉG márkanév ismertségére, a FÉG Konvektorgyártó Rt. több, mint 400 egységet magában foglaló országos szervízhálózatára, a beszerzésben, a tömegtermelésben meglévő tapasztalatokra és a viszonylag alacsony árakra lehet alapozni. Szerinte néhány év alatt ezen termékekben is olyan piacrészesedést lehet elérni, mint amilyen a konvektorokat jellemzi.

Ezzel a tervvel Varga József marketing osztályvezető is egyetért, de úgy gondolja, hogy az új termékek nagyobb marketing támogatást igényelnek, mint amivel a vállalatvezetés számol.

„A FÉG Konvektorgyártó Rt. termékei iránt nagy volt a kereslet az elmúlt években. A kereskedők itt álltak sorban a gyár kapuja előtt. Marketingre és termékfejlesztésre nem sokat költöttünk. 1993-ban egy fillért sem költöttünk ilyen célokra. 1994-ben már részt vettünk az ipari vásáron, 1995-ben 20 millió forintot költöttünk marketingre. A termékfejlesztés területén ugyanez a helyzet. 1993-ban itt sem költöttünk. Azóta évi húsz-harminc millió forintot fordítunk ilyen célra“ – mondja Varga József.

„1994-ben a vásáron csináltunk egy közönségfelmérést „Konvektor totó“ néven. Ebből kiderült, hogy a fogyasztók jelentős része konvektorainkat túl szélesnek, túl magasnak, a faltól túlzottan elállónak találja. Szeretnék például, ha látszana a láng és egyéb észrevételeik is voltak.“

Varga József egyedül dolgozik a marketing osztályon. Feladatát képezi a beszállítók értékelése és áraik ellenőrzése is. Ez az a terület – a költséghatékonyság –, amely

a vállalatvezetés figyelmének a középpontjában van. A marketingtevékenység prospektusok elkészítésében és PR anyagok előállításában merül ki (a közelmúltban pl. referenciacsillag készült az ócsai FÉG Konvektorgyártó Rt.-ről).

„Már kétszer is bejelentettük a prospektusban az új termékeket, de azok nem készültek el a bejelentett időre“ – mondja Várnagy Gábor.

A vevőkkel a kapcsolatot a Kereskedelmi vezérigazgatóság tartja, a FÉG Konvektorgyártó Rt. termékeit a magyar piacon nagykereskedőknek értékesíti. Mintaboltja a cégnek nincs, a vevőkkel közvetlen kapcsolatot csak a szervízhálózat tart fenn. Két éve szervezték újjá a szervízhálózatot: ma mintegy négyszáz céggel állnak szerződéses kapcsolatban a termékek szervizelését illetően.

1994-ben a cég minden kereskedőt kiszolgált. Ez azonban sok problémát okozott. A kereskedők aláínáltak egymásnak, késve, sokszor egyáltalán nem fizettek. A magyar disztribúciós rendszer az átalakulás stádiumában van és még nem kristályosodtak ki a kereskedelem etikai szabályai – mondják a gyár kereskedelmi szakemberei. 1995-ben a FÉG Konvektorgyártó Rt. egy ún. „új értékesítési formulát“ dolgozott ki. E szerint csak azon nagykereskedőknek értékesítenek, amelyek megfelelnek a cég feltételrendszerének. A kereskedőktől minimum ezer darabos forgalmat, előlegfizetést, időarányos szállítást és az elvitt termékek azonnali kifizetését követelik meg. Azok, akik megfelelnek a követelményeknek, egy bizonyos forgalmi nagyságrend felett engedményre (3%-ra) számíthatnak. Ma a cég 55 nagykereskedőt szolgál ki az országban. Ezek közül öt viszi el a forgalom több, mint felét, a többi évi egy-két ezer darabos forgalmat realizál. Az új rendszertől a szezonális csökkenését és ezáltal az átmeneti likviditási gondok megszűnését remélik. A nagykereskedelem számára forgalmazásra vonatkozó előírásokat a cég nem alkalmaz, így az árrés-politikába sem szól bele. A FÉG Konvektorgyártó Rt. kereskedelmi osztálya azonban úgy kalkulál, hogy a nagykereskedők jellemzően mintegy nyolc %-os árréssel dolgoznak, a kiskereskedők pedig további tíz-tizenkét %-ot tesznek rá a nagykereskedelmi árra.

A hazai piac mellett a gyár vezetői egyre többet foglalkoznak az export gondolatával. 1995-ben az export öt %-át tette ki a nettó árbevételnek. Ez kisebb tételek Horvátországba, Romániába és Csehországba irányuló exportjából tevődött össze. A cég vezetői úgy gondolják,

hogy ezek mellett még Szlovákia (ahol gázprogram indul) és esetleg Ukrajna jöhet szóba. Az 1996 évi 4,2 milliárd forintos árbevételi tervben az export már közel hét %-kal szerepel. Az exporttal kapcsolatban azonban több probléma is felvetődik: (1) árbevétel-arányos jövedelmezősége a belföldi értékesítésnek a felét sem éri el, (2) komolyabb promóciós tevékenységet igényel, amire a gyár nincs igazán felkészülve és (3) ki kell építeni az exportcsatornákat is. Ez utóbbi területén az első komoly lépést a cég már megtette: 1995 februárjában 85 %-os saját részesedéssel megalapította a FÉG Románia vegyes vállalatot, amely jelenleg alkatrészt (bojler tartály) gyárt és szállít Ócsára, de a FÉG márkák terítését is elláthatja. 1996-ban Szlovákia és esetleg Ukrajna kerülhet sorra.

Kutatás és fejlesztés

A gyártmány és gyártás fejlesztésének kitaposott útja van a konvektorgyárban. A fejlesztés a fejlesztési igények összegyűjtésével indul, és a fejlesztési elképzeléseket évente egyszer – előzsűrizés után – a vezérigazgatói értekezlet elé terjeszti Zborovján László, a fejlesztésért felelős vezérigazgató-helyettes. A fejlesztési elképzelések főleg három csatornából táplálkoznak: a termékekre vonatkozó fejlesztési igényeket a fogyasztói vélemények alapján a marketing részleg szolgáltatja, a gyártásfejlesztésre vonatkozó javaslatok pedig a szerviz részlegtől és közvetlenül az üzemekben dolgozóktól érkeznek be elsősorban. Módosítási javaslatokat bárki tehet a vállalatnál. A vezérigazgatói értekezlet által elfogadott fejlesztési elképzelések alapján a fejlesztési főmérnök összeállítja a követelményjegyzéket, és a zsűriken – melyek száma átlagosan öt, és a követelmények ezen ülések során módosulhatnak – valamennyi érintett szerv képviselője jelen van. A gyártásfejlesztés folyamata hasonló utat jár be.

Az 1995-ös forgalmi adatok, melyek a konvektorokból eladott mennyiség egyértelmű csökkenését mutatták, élénk vitát váltottak ki a vállalat vezetésében. Egyesek úgy gondolták, hogy ebből mélyebb következtetéseket nem szabad levonni, mivel a csökkenés oka elsősorban az, hogy a gázszolgáltatók privatizációja miatt a gázbevezetési programok elmaradtak, így értelemszerűen a keresletnek is csökkennie kellett. Mások viszont intő jelet láttak a jelenségben, azt olvasták ki belőle, hogy az extenzív növekedési útnak vége, az egyetlen járható út a minőség fejlesztése.

A viták tisztázása érdekében Dr. Zborovján László fejlesztési vezérigazgató-helyettes értekezletet hívott

össze a vállalat vezetői és a fejlesztésért felelős szakemberek számára 1995 április 29-én, ahol az első hozzászólást Kramm György, a Minőségbiztosítási Főosztály vezetője tartotta. Kramm nemrégiben szerezte műszaki PhD fokozatát a Kaiserslauterni Egyetemen, ahol öt évig volt oktató és kutató. Hazatérve csatlakozott tanszéki kollegáihoz a Konvektorgyárban, és a vezetésben egyik képviselője volt annak az irányzatnak, hogy a gyárnak más jellegű fejlődési pályára kellene lépnie. Szerinte a fejlődés egyedüli alternatívája a minőség, és ennek alapja a kiváló minőségű gyártmány. Ebből következően a gyártmányfejlesztési erőfeszítéseket két pillérré kell alapozni: a vevő igényeinek kielégítésére, másrészt a termékeknek a konkurenciához viszonyított relatív helyzetére. A cég tervezésszabályozási dokumentuma is, mely az ISO 9001 elvei alapján készült, a marketingmunkában jelöli meg a fejlesztés gyökereit – állítja a főosztályvezető. „Jelenleg megállapítható, hogy a fejlett és ránk nézve veszélyes konkurencia egyértelműen több szellemi energiát tesz a konstrukcióba mint mi, mert egyrészt fokozottan használ kipróbált, fejlesztői teljesítményt mérő módszereket, másrészt – noha a gyártmányköltségnek nagyobb hányadát teszik ki a termékfejlesztésből eredő költségek –, olcsóbb terméket állítanak elő” – érvelt hevesen. Úgy látta, hogy a fejlesztési célkitűzések leírásai (követelményjegyzékek) jelenleg alkalmatlanok arra, hogy mind maguk a fejlesztők, mind a zsűri tagjai ezekhez mérjék a tényleges fejlesztői teljesítményeket. Hiányos a határidők kitűzése, a kitűzött határidők pedig igen gyakran módosulnak. A jelenlegi marketingtevékenységre még nem lehet alapozni igényes fejlesztői tevékenységet, a fejlesztői tevékenység pedig annak ellenére igen lassú, hogy annak technikai feltételei jelentősen fejlődtek az utóbbi időben. Siesta termékünkben 193%-kal több alkatrész található, mint a konkurensében (F15), de még az új fejlesztés is kétszer annyi alkatrészt tartalmaz, mint az F15. „Az elvégzett mintegy negyven minősítés során a konkurens termékek 50%-a volt átlagosan jobb termék, míg 12%-a volt csak rosszabb” – mondta a főosztályvezető.

Kramm György észrevételei érthetően élénk reakciót váltottak ki a jelenlevőkből. Vér Iván szerint a legnagyobb probléma az, hogy a gyakorlati ismeretek hiányoznak. „Itt négy-öt ember kivételével senki sem tudja, hogy milyen gépen, milyen feltételekkel mit és milyen tűrésekkel lehet gyártani” – állította. Kifogásolta, hogy Kramm úr nem azzal kezdte, hogy a K40-es 36 ezer Ft, a GF35 pedig csak 17 ezer Ft. Ugyanis mi „egy aránylag prosperáló, de igen kemény, izzadságos munkával

tevékenykedő cég vagyunk”. Példaként említette a most kifejlesztett új burkolatot, mely 150 Ft-tal drágább mint a régi. „Nem lehet egyoldalúan csak az alkatrészdarabszámot nézni. Jó szándékkal előírták a fejlesztőknek, hogy olyan dobozt kell csinálni, melynek anyagigénye kisebb, csomagolása egyszerűbb, a típusválaszték pedig szűküljön. Megcsinálták, és 50%-kal drágább” – fejtette ki véleményét a vezérigazgató. Hozzá tette még, hogy a fejlesztési irányokat sokszor nem a vevő határozza meg, hanem az előírások. „Egyébként is, a konvektorgyártásban vezető szerepünk van. Nem az az érdekes, hogy milyen a konkurencia. Én úgy értékelem, hogy előrébb vagyunk, csupán azért, mert kétszáz ezer konvektort senki sem gyárt egy évben: sem Európában, sem a világon. Ez a meghatározó, nem az, hogy mit tud a konkurencia. Arra kell törekedni, hogy előbbre lépünk és még több vevőt szerezzünk meg magunknak” – zárta hozzászólását Vér Iván.

Zborovján sok igazságot látott a kritikai megjegyzésekben, s megerősítette, hogy törekedni kell az alkatrészek számának csökkentésére, de nem kell úgy felfogni, hogy ez az egyetlen paraméter, ami alapján ítéletet mondunk. Példaként említette a burkolatot, melynél a rács a korábbi egy helyett csaknem húsz sajtolt elemből áll, mert így olcsóbb. A kisebb alkatrész-darabszámot meg lehet úgy is oldani, hogy egy sokkal bonyolultabb, drágább szerszámmal készítjük el a terméket. Gazdaságossági kérdés, hogy most vállaljuk-e a fejlesztést, vagy a jelenlegi magyar munkabérek mellett egy „nem korszerű” megoldással, jó haszonnal termeljük a terméket. „Egyrészt felmerül az igény, hogy a fejlesztésnek az ISO 9001 szerinti szabályozott rendben kell folynia, másrészt a szabályozott rendnek meg kell találni az ésszerű határait” – fejteti ki Zborovján úr. Szerinte a vevő nem tudja megfogalmazni a követelményjegyzéket, mely alapján a fejlesztés elindulhat. A vevő csak azt tudja megmondani, hogy mit szeretne. Igényének műszaki következményeit nem tudja megadni.

Kunfalvi Viktória fejlesztési főmérnök kifejtette, hogy neki már régóta az az érzése, hogy ezek a rendszerek egyedi gyártásra épülnek fel. „Amikor egy sajtológépet veszünk például, a gyártónak elmondjuk igényünket, aki e szerint gyártja le a gépet... Mi pedig egy tömeggyártást végző cég vagyunk” – jegyzi meg a főmérnök.

Orosz Ferenc gazdasági vezérigazgató-helyettes szerint sokan a minőséget abszolút kategóriának tekintik, azonban itt Közép-Európában a jelenlegi viszonyok között a minőség relatív kategória. Ott a Junkers példája.

Termékei csillognak, villognak, mindent be lehet programozni rajta, úgy néz ki mint egy repülőgép fedélzete. De ki tudja ezt Magyarországon ma megfizetni? Az üzleti siker titka az, hogy sikerül-e eltalálni azt a szolgáltatási szintet, amire fizetőképes kereslet van, csak utána érdemes költségsökkentő programokról beszélni. Addig a minőségig lehet elmenni, amit a vevő ténylegesen elbír. „Inputjaink és outputjaink a környezetünkhöz kötnek bennünket” – jegyzi meg. Példaként említi ismét a gázkazánok és kisbojlerok esetét. Abból kell kiindulni, hogy adott minőségben egy terméket mennyiért lehet eladni, utána azt kell eldönteni, a költségeket lehet-e olyan alacsonyra szorítani, hogy a termékkel érdemes legyen foglalkozni. Az öntöttvas gázkazánok súlya például fele annyi mint a nyugati kazánoké, ha azzal piacra lépnek, biztosan versenyképesek lesznek, de az ötlet, ami a termékben rejlik, könnyen lekopírozható. Ugyanez a helyzet a „Hő12” 12 literes kisbojlerokkal. Üzemeltetésük rendkívül olcsó, tíz perc alatt újramelegíti a vizet, így például fűtősziveltékben alkalmazva biztos siker. „Eddig még ez az üres szegmens senkinek sem jutott eszébe, de ha megjelenünk az ötlettel a piacon, rögtön követni fognak bennünket” – állítja.

Hogy Orosz Ferenc nézeteit még hangsúlyosabbá tegye, a vezérigazgató adalékot szolgáltat a marketing politikához: „Az egyik nyugati cég 94-ben eladott 1200 db kazánt, mire felvettek 16 szerelőt. 1995-ben eladtak 70 db kazánt és a szerelőket elbocsátották. Van marketing igazgatójuk, mégis megbuktak „magyarból” – mondja a vezérigazgató.

Miután mindenki elmondta véleményét, Zborovján az értekezletet az alábbi gondolatokkal zárta: „Most abba az irányba ment el a beszélgetés, hogy valami ellen vagyunk, hogy megmagyarázzuk, hogy miért nem, pedig alapján véve abba az irányba akarunk menni. Az arányokat kell helyesen meghatározni, illetve megválasztani.”

Minőségsszabályozás

A minőségbiztosítási főosztály – amelynek vezetője Kramm György – két részlegről, a szervizhálózati és a minőségellenőrzési osztályból tevődik össze. A szervizhálózatból visszaérkező javaslatok fontos szerepet játszanak a termék- és gyártásfejlesztés irányításában. A gyár termékeire két évre adnak garanciát és három évre jótállást.

A 34 főt foglalkoztató főosztályból tizenheten foglalkoznak minőség-ellenőrzéssel, ezek közül néhá-

nyan az idegenáruk minőségét ellenőrzik, zömük viszont a belső minőséget. A minőséget minden művelet után ellenőrzik, általában szűrőpróbaszerűen. Ez azt jelenti, hogy a minőségellenőrök egy elkészült sorozatból véletlenszerűen válogatnak ki tetszőleges számban elkészült terméket, ezeket részletes vizsgálat alá vetik. A minőségellenőrök dokumentálják a rakomány elfogadását, minőség-ellenőrzést pedig termelési folyamat közben is végezhetnek. A belső, a munkafázisok közti minőség-ellenőrzésnél nincs előírva, hogy egy rakományból hány darab alkatrész minőségét kell ellenőrizni, de minden műszak termeléséből öt becsomagolt végterméket véletlenszerűen kiválasztanak és teljes minőség-ellenőrzésnek vetik alá. Az egész minőség-ellenőrzés abból indul ki, hogy elsősorban a dolgozónak kell jelezni a hiba keletkezését, hiszen sok alkalommal nem tudják megállapítani, hogy az esetleges hibát ki okozta. A kifejlesztett selejtkódrendszer viszont segíti a vezetést a problémák megoldásában és a hiba keletkezési helyének azonosításában.

A konvektorok automatikájának viszont megbízhatónak kell lennie. Az automatika üzemben ezért minden egyes szerelvényt bemérnek, így hibás termék nem hagyhatja el az üzemet. A minőségbiztosítási osztály természetesen a késztermékeket is ellenőrzi, de már csak szűrőpróbaszerűen.

Dr. Vér Iván stratégiai dilemmája

A vezérigazgató az értekezlet előtt hosszan tűnődött azon, hogy milyen irányt javasoljon a vezetői testületnek. Világos volt előtte, hogy a cég jövője nagy mértékben a mostani döntéstől fog függni. A konvektorok hazai értékesítése már nem tudja a cég növekedési igényeit megalapozni. Három lehetőség kínálkozik:

1. Erőteljes koncentráció a két új termékcsaládra. Ez a stratégia a szinergia-hatást figyelembe véve is kézenfekvőnek tűnik. A problémát az új termékek várhatóan alacsonyabb jövedelmezősége és magasabb marketing-költség-igénye jelenti. Továbbá, még élesen élt benne az, amit Kramm György pár nappal korábban írt feljegyzésében olvasott. Kramm éles szavakkal bírálta a cég fejlesztési tevékenységét. Megállapította, hogy a fejlesztési tevékenység lassú, célkitűzései nem kellően megalapozottak, nem tartják be a határidőket. A marketingtevékenység kezdetleges és nem képes a fejlesztői tevékenység megalapozására. Mindennek következtében „fejlesztett termékeink, noha használati szempontból többé-kevésbé elfogadhatók, a versenyképesség, a kon-

struktúrák korszerűsége szempontjából elmaradnak a fejlett konkurencia termékeinek szintjétől“.

2. A második lehetséges kitörési pont az export. Közép és Kelet Európa országaiban (Szlovákia, Ukrajna, Horvátország stb.) az életszínvonal alacsonyabb, mint Magyarországon. Itt – feltehetően – ugyanaz a fűtési struktúra alakul ki, mint nálunk és nagy kereslet lesz a konvektorokra. Az exporttal azonban az a probléma, hogy ezekben az országokban meg kell teremteni a piacot, ki kell építeni az értékesítési csatornákat. Mindez nagy befektetést és külpiaci szakértelmet igényel.

3. A harmadik lehetséges irány a szinergikus akvizíciók stratégiája. A FÉG Konvektorgyártó Rt-nek jelenleg négy leányvállalata van:

- Az Ócsai Fuvarozó Kft (Alaptőke 5,6 Mft, a FÉG részesedése 75 %)
- Az Ózdi Öntöde Kft. (55 Mft, 70,7 %)
- A Tisza Műgumi Kft (100 Mft, 80 %) és
- A FÉG Románia (46700 USD, 85 %).

Az Ózdi Öntöde Kft. – az öntöttvas hőcserélők szállítója – korszerűsítése közel 500 millió forintba kerülne. Újabb lehetőségként merült fel a közelmúltban a Szarvasi Vas- és Fémipari Szövetkezet megszerzése. Itt a 100 milliós üzletrész megvásárlása mellett még további mintegy 250 millió forintra lenne szükség a cég korszerűsítéséhez. A Szarvasi Vas- és Fémipari Szövetkezet nagytételű kooperációs partner lehet és termékei egyébként is kereettek a magyar piacon.

A három stratégiai irány – az anyagi lehetőségek és emberi erőforrások korlátozottsága miatt – egyidejűleg feltehetően nem valósítható meg. Dönteni kell arról, hogy mi legyen a követendő irányvonal. Vér Iván kíváncsi arra, hogy mit fognak javasolni közvetlen munkatársai.

Lábjegyzet

- 1 Az 1993-1995. évi eredményt lásd az *1. mellékletben!*
- 2 A FÉG Konvektorgyártó Rt. távoli jogelődje az 1888. II. 3-án, Budapesten a Soroksári úton alapított „Fegyver- és Lőszergyár Rt.” volt. A cég az elmúlt évszázadban többször változtatta nevét és profilját. Ezek legfontosabbjai: 1891-től „Fegyver- és Gépgyár Rt. (Ebből az időszakból származik a FÉG márkanév is.) A harmincas évek közepén a cég fuzionált a Magyar Fémáru- és Lámpagyárral, és új neve „Fémáru-Fegyver és Gépgyár Rt. (FÉG) lett. Az államosítás során leválasztották róla a gépgyártást és a cég „Lámpagyár Nemzeti Vállalat” néven működött tovább. (Ekkor már gyártott gázmelegítőket.) A hatvanas évektől újból gyártják a kézi fegyvereket és a vállalat neve „Fegyver- és Gázkészülékgyár”-ra változott.
- 3 A cég szervezeti felépítését a *5. melléklet* tartalmazza.
- 4 Az egyéb energiahordozóval való ár-összehasonlítását lásd a *4. mellékletben!*
- 5 A gyár készáru-kibocsátásának alakulását a *2. melléklet* tartalmazza.
- 6 Az egyik jellemző termék árvetését lásd a *6. mellékletben!*
- 7 A cég elmúlt években megvalósult készáru-kibocsátását a *2. melléklet*, az értékesítés szezonálisitását az 1995. év havi adatainak felhasználásával a *3. melléklet* mutatja be.

1. Melléklet

A FÉG Konvektorgyártó Rt eredmény-kimutatása

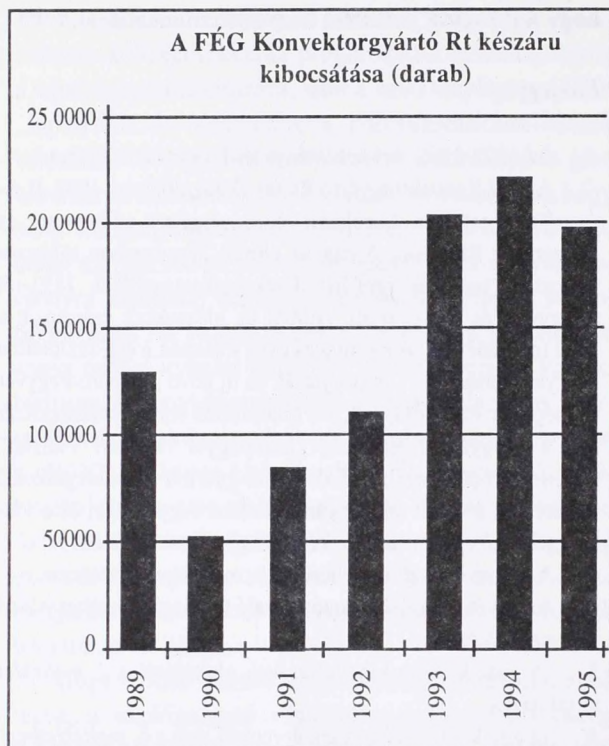
(millió forintban)

Megnevezés	1993	1994	1995
Az értékesítés nettó árbevétele	1221	3505	3592
<i>Ebből: export</i>	3	15	141
Az értékesítés közvetlen költségei	573	1637	2051
Az értékesítés közvetett költségei	251	864	916
Értékesítés költsége	3	24	43
Igazgatási költségek	124	413	509
Egyéb általános költség	123	427	363
Az üzleti tevékenység eredménye	380	961	561
Adózás előtti eredmény	391	918	601
Adó	63	132	88
Adózott eredmény	328	785	513
Osztalék	70	298	–
Mérleg szerinti eredmény	258	488	513

Forrás: vállalati mérlegek

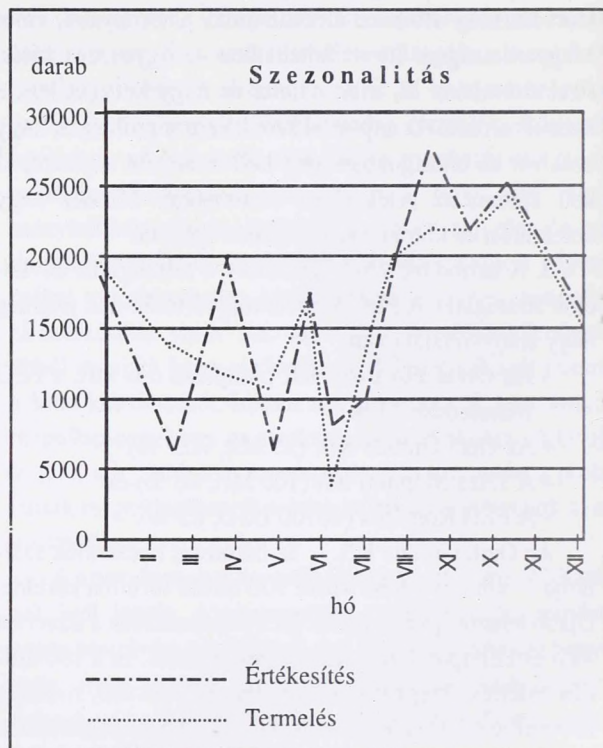
2. Melléklet

Készáru-kibocsátás



3. Melléklet

Termelés és értékesítés 1995-ben



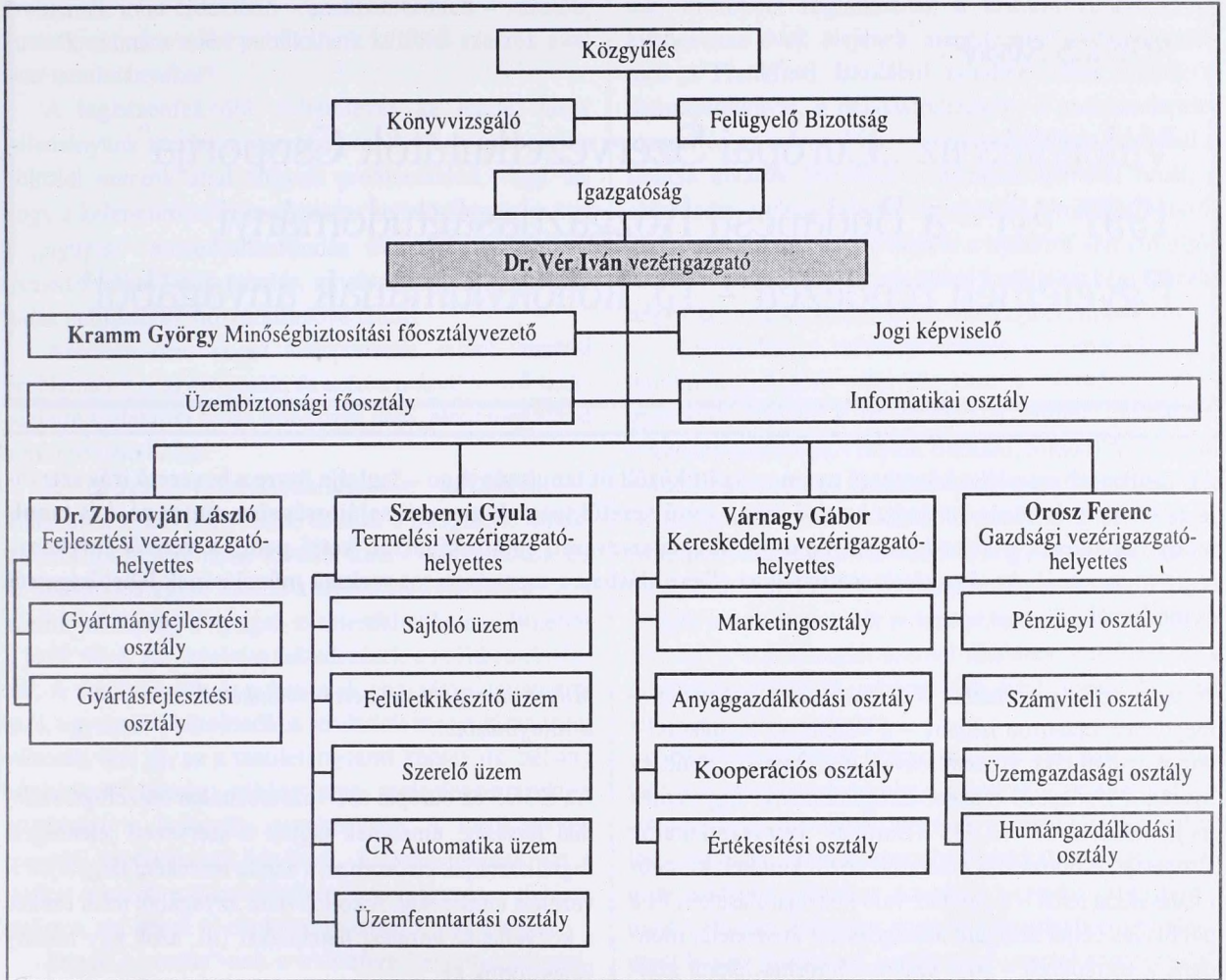
4. Melléklet

A különböző energiahordozók ár-összehasonlítása

Energiahordozó	Tűzifa	Szén, brikett, koks	Földgáz	Tartályos gáz	Háztartási tüzelőolaj	Elektromos áram	
						Éjszakai	Nappali
Egységnyi mennyiség kiskereskedelmi ára (Ft)	7800/t	8500–24000/t	21,30/m ³	60000–68000/t	104/l	5,30–5,90/kWh	10–14/kWh
Egységnyi leadott fűtőérték ára (Ft/kWh)	2,20–2,70	2,40–3,40	2,30	4,80–5,40	11,70	5,30–5,90	10–14
Egységnyi hasznosult hő-egyenérték ára (Ft/kWh)	4,00–4,90	4,00–5,20	2,60	5,50–6,20	13,40	5,30–5,90	10–14

Forrás: TESZT: Építkezés '96

A FÉG Konvektorgyártó Rt. szervezeti felépítése



Az ACHÁT LUX F8.50 F típusszámú konvektor árvetése

Megnevezés	Összeg (Ft)	Az eladási ár %-ában
Közvetlen anyagköltség	9651	45,8
Közvetlen bérköltség	482	2,3
Közvetlen bérek közterhei	366	1,7
Gyártási különköltség	100	0,5
Közvetlen költségek összesen	10599	50,4
Üzemi általános költségek (a közvetlen bér 379 %-a)	1828	8,7
Szűkített önköltség	12427	59,1
Vállalati általános költségek (a közvetlen költségek 35 %-a)	3715	17,6
Teljes önköltség	16142	76,7
Nyeresség (22,6 %)	4908	23,3
Lista ár	21700	103,1
3 % engedmény	650	3,1
Eladási ár	21050	100,0