

MAROSÁN György

GRABOPLAST Rt.

A szerző egy (nagy)vállalat történetét a válság és válságkezelés, kihívások és alkalmazkodási stratégia, privatizáció és átszervezés egymást követő folyamataként írja le. A történeten belül ismerteti a vállalat termékstruktúráját, valamint a vállalat jelenlegi helyzetét és jövőbeli kilátásait.

A magyarországi műbőrgyártás kezdete 1905-re nyúlik vissza, amikor a prágai Grab Miksa és fia bőr-, vászon- és linóleumpadló gyártó üzemeket létesítet Győrben. Ezt 1911-ben egy kisebb vászovászón-áru gyár alapítása követte. 1923-ban alapították a Grab textilgyárat annak érdekében, hogy a termelés során szükséges textil alapanyagok biztos szállítási forrása rendelkezésre álljon. A gyártott termékek köre fokozatosan bővült, egyre újabb hordozók és filmképző anyagok felhasználására került sor. Meghatározóvá vált a máig is alkalmazott ún. kenési technológia. A második világháború utáni államosítások során a vállalat Győri Pamutszövő és Műbőrgyár néven folytatta tevékenységét.

Szocialista nagyvállalat születése

Az állami vállalat dinamikus fejlődése az ötvenes évek végére tehető. Az új fejlődési pálya az akkori igazgató – Jankovich Nándor – elképzeléseinek és akaratának megfelelően formálódott, aki felismerte a textilipartól eltérő megközelítést és eltérő felhasználói kört jelentő műbőrpar jelentőségét. „Miért legyünk mi a sokadik textilgyár, amikor az egyetlen műbőrgyár is lehetünk“ – fogalmazta meg fejlesztési filozófiáját. „Még nézni, megtanulni, ellesni mindent, amit lehet, majd kifejleszteni, kipróbálni, megcsinálni és piacra vinni“. Az első jelentős nagyberuházásra 1959-ben került sor, amelynek keretében a mai értelemben vett műbőrkenő-gépsoron elindult a PVC bázisú műbőrök gyártása. 1961-től pedig már padlókárpitot is készítettek. Abban az idő-

ben nem kevés személyes bátorság kellett, hogy egy vállalat – saját kezdeményezésre – indítson be egy új fejlesztési irányt. Ezeket a döntéseket központi tervezés rendszerében a minisztériumok, a Tervhivatal, sőt a KGST tervegyeztetések szintjén hozták meg. Jankovich módszere illeszkedett a kor mechanizmusaihoz: saját kockázatra, a vállalat forrásaiból kifejlesztették az új technológiát, beszerezték a szükséges alapanyagot, majd megjelentek az új termékekkel a hazai és a KGST piacokon. A következő lépésben – a „beetett“ fogyasztók igényeire hivatkozva – az új terméket beillesztették a termékcsere szabályozó KGST tervegyeztetési mechanizmusba. Ezzel törvényesítették a fejlesztést, megteremtették a piacot és elfogadtatták az – akkoriban nehezen biztosítható – tőkés alapanyag importot.

A siker hosszú távú stratégiát feltételezett, amelyet éveken, sőt évtizedeken keresztül kell követni. A vállalatnál ekkortól kezdik kiemelten fejleszteni a műszaki fejlesztő szervezetet. Csak ennek birtokában válhatott képessé a vállalat, hogy honosítani tudja az alapvetően új technológiákat. Kialakult egy olyan műszaki gárda, amelyik mindent – amit az irodalomban olvasott és külföldi útjain látott – meg tudott csinálni. A saját erőből létrehozott berendezések viszonylag alacsony hatékonysággal és/vagy minőséggel dolgoztak, de ezekre az akkori piaci helyzetben nem kellett figyelni. A minőség csak abból a szempontból vetődött fel, be tudja-e tölteni a termék azt a funkciót, amelyet elvárnak tőle? Ha igen – sem az ár, sem a potenciális fogyasztó igényi igénye nem volt lényeges.

A vállalat a hatvanas években dinamikusan növelte termelését. 1969-ben vette fel a Graboplast márkanevet. 1970–72 között a Társaság történetének legnagyobb – állami nagyberuházásként megvalósuló, mintegy két milliárd Ft-os – beruházása zajlott le. Ennek keretében új műbőr-kikészítő-üzem települt és megkezdődött a nemszőtt textília gyártása, 1975-től pedig műszaki konfekcionáló részleggel bővült a vállalat.

	1960	1965	1970	1975	1980
Árbevétel (MFt)	380	744	1384	2567	3372
Nyereség (MFt)	60	122	197	310	284
Létszám (fő)	n.a.	n.a.	2940	3335	3180

A nyolcvanas évek hullámvastúján

A nyolcvanas évek a korábbi tendenciák folytatásával köszöntött be: a kereslet a hazai és a KGST piacon szinte kielégíthetetlen. A műszakilag lehetséges maximumon használták ki a kapacitásokat. A vevők még így is sorban állnak és ajándékokkal próbálják jobb belátásra bírni a termelő részlegek vezetőit, hogy megkapják a számukra szükséges terméket. Ez a helyzet a korábbi stratégiai folytatását sugallta: műszaki fejlesztés, beruházás, kapacitásnövelés, és a három piac kiegyensúlyozása.

Ahhoz, hogy követni tudják a műszaki fejlődés nemzetközi irányait, erős saját kutatás- és fejlesztésre volt szükség. Képesnek lenni mindent megcsinálni műszakilag. A költség nem volt nagyon érdekes, mert a monopolhelyzet miatt az áremelésnek jóformán nem volt korlátja. Míg ugyanis a textiliparban a minisztériumok meg tudták mondani a mindenkire kötelező normát, addig a Graboplast esetén – lévén egyetlen és egészen eltérő üzleti kultúra – nem tudták érvényesíteni hatalmukat. Kényszerré válik ugyanakkor, hogy a három eltérő jellegű piacon egyaránt jelen legyenek. A belföldi értékesítés termelte a nyereséget. A KGST piac a folyamatosan növekvő kapacitások kihasználását biztosította és presztízst adott. Ez ahhoz kellett, hogy a vállalat megszerezze a minisztérium hivatalos és a pártszervezetek informális támogatását további fejlődéséhez. A – többnyire veszteséges – nyugati exportra viszont azért volt szükség, hogy a minisztériumnak bizonyítani lehessen a „pozitív

deviza-szaldót“ és gond nélkül hozzájuthassanak a termeléshez szükséges tőkés alapanyagokhoz, gépekhez, gépalkatrészekhez és ápolhassák a nyugati műszaki kapcsolatokat. A vállalatnak csak a termelésre kellett összpontosítania, a kereskedelem a budapesti állami külkereskedelmi vállalatok útján történt.

A vállalat nyeresége – összevetve az iparág és általában a régió átlagával – mindig magas volt. Erre a magas nyereségre alapozva és megfelelve az akkori elvárásoknak a városnak ABC áruházat, orvosi rendelőt, saját dolgozóinak üdülőt épített a vállalat. A vállalat és vezetői megkaptak minden akkor elérhető kitüntetést. „Bezzeg gyerekek“, a sikeres szocialista vállalat mintaképe, a mindenki elé állított jó példa voltak. Mindez a vállalaton belül újra és újra megerősíti az addig követett stratégia helyességét és kialakított egy „nekünk minden sikerül“ érzést. A pénzügyi kérdések nem játszottak túl nagy szerepet a vállalat életében, hiszen a beruházások jelentős része állami nagyberuházásként valósult meg. A vállalatnak „csak“ arra kellett összpontosítani, hogy a megvalósítás műszakilag sikeres legyen és fenn tudja tartani a három piac (65 % belföld, 20 % szocialista, 15 % tőkés) megfelelő egyensúlyát.

1982-ben a vállalat vezérigazgatója – Jankovich Nándor – nyugdíjba vonult. Új vezető és új vezetői generáció, az „50-esek“ jönnek. Ugyanazt csinálták amit eddig, ugyanabban a stílusban, de a korábbi karizmatikus vezető nélkül és a lassan megváltozó feltételek között. Az idők változását mutatja, hogy a nyolcvanas évek közepén az új beruházáshoz a hitelt az akkor beinduló CIB-től veszik fel. A vállalat ebben is úttörő: deviza-hitelt vesz fel a CIB-től, 16 Ft/DM áron a technológiai beruházásra. Az árfolyamváltozásoknak a devizahitel kamataira gyakorolt lehetséges hatásaival a vállalatnál senki nem számolt. Akkoriban az árfolyamok egyébként is mester-ségesek voltak és évenként legfeljebb egyszer került sor ún. „árfolyam-kiigazításra“.

Az 1984-85-ös beruházás megújította a géppark egy részét és a nyugati export jelentős növekedését hozta magával. Ezzel a beruházással kialakult a vállalat jelenleg is létező termék- és technológiai struktúrája. Ebben kilenc – részben eltérő megközelítést követelő – fő termékcsoporthalálható meg, amelyek három üzletágra: az építőipari termékek, a műbőr-, valamint a könyvkötőipari termékek üzletágra csoportosíthatók.

Építőipari termékek üzletága:

- Padlókarpit
- Tapéta
- Műszaki termékek, tetőszigetelők

Műbőr üzletág:

- Bőrdíszműipari termékek
- Kárpit és járműipari termékek
- Ruházati termékek
- Cipőipari termékek
- Asztalterítők

Könyvkötőipari termékek üzletága.

Am a feltételek a nyolcvanas évek közepétől előbb kevésbé észrevehetően, majd egyre jelentősebben megváltoztak. A piac nem nőtt a korábban elképzelt mértékben. A beruházás hatására ekkor érkezik el a vállalat kibocsátásának csúcsára: 54 millió m²/év műbőrt képes termelni. Ám – míg korábban szinte nem is érzékelték az eladási korlátot – most problémává kezdett válni a kapacitások kitöltése. Egy új árképzési mechanizmus – amely az exportárak alakulásához kötötte a belföldi árak mozgását – megnehezítette a belföldi áremelést. Ez jelentősen rontotta a nyereségességet. A gondokat tetézte, hogy – a magyar gazdaság nyolcvanas évekbeli válságának hatására – a Ft jelentősen leértékelődött a DM-hez képest. Az első törlesztésnél már 33 Ft/DM volt a árfolyam és később tovább romlott. Világossá vált, hogy a hitel törlesztésével komoly gondok lesznek.

A vállalatnak el kellett mennie a CIB-hez és az akkor megalakult MHB-hez – ahova a vállalat a kereskedelmi bankok létrehozását követően került –, hogy könnyítést, átütemezést kérjen. A bankok kezdetben élesen ellenszegültek, de maguk sem tudtak mást javasolni. Éreztették azonban, hogy a vezetés alapvető megújítását tartják szükségesnek. Ezzel időben egybeesett, hogy az akkori igazgató betöltötte a hatvanadik életévét. A Vállalati Tanács – amely 1986 óta a tulajdonosi jogokat gyakorolta – pályázatot írt ki a vezérigazgatói posztra. A pályázatra heten – vállalaton belülről és kívülről egyaránt – jelentkeztek. Végül Jancsó Pétert – aki akkor 37 évesen a vállalat textilüzemének volt a vezetője – választották meg vezérigazgatónak.

Válság és válságkezelés

A vezetéváltás a valóságban nemzedékváltással is járt. Ebben

az időszakban ugyanis több hatvanas éveiben járó felsővezető is nyugdíjba vonult a vállalattól. Nyitottabb, lendületesebb, a problémákkal szembenézni kívánó vezető került a meghatározó posztokra. Ám a helyzet meglehetősen nehéz volt. A problémákat csak nehezítette, hogy a gyár korábbi életében ilyen gondokkal soha nem találkozott. Mindenekelőtt le kellett küzdeni a korábbi sikerek álmosító és a dinamikus reagálást leszerelő hatását. Az új vezetés felismerte, hogy válságkezelő programot kell kidolgoznia és végrehajtania. A válság kezelésének két összefüggő – mégis eltérő megközelítést követelő – eleme volt:

- a pénzügyi gondok, amelynek megoldása halaszthatatlannak látszott,
- a magas költségekkel kapcsolatos és a lassú reagálással, illetve a piaci ismeretek hiányából fakadó problémák, amelyek hosszabb távú, de átgondolt és tervszerű munkát követeltek.

A CIB-bel és az MHB-val folytatott rendkívül kemény tárgyalások eredményeként a bankok beleegyeztek az adósságok átütemezésébe. Sikerült újratárgyalni és új megállapodást kötni az ún. exportfejlesztési hitelpályázat feltételeiről, amelyek előírták az elérendő tőkés export mennyiségét, a nettó devizahozamot. Ez lehetővé tette, hogy megszűntessék a tőkés export leginkább veszteséges részét. Ezek a lépések pillanatnyi megkönnyebbülést jelentettek, de önmagában még nem oldották meg a problémákat. Az új vezérigazgató felismerte, hogy a vállalat nem létezhet tovább saját kereskedelmi szervezet nélkül. Először a partner külkereskedelmi vállalattal, a Chemolimpex-szel együtt, majd Győrben a gyáron belül alakították ki a piaci szervezetet. Ezért a döntésért még a nyolcvanas évek végén is sokan kritizálták őket.

A vállalat fejlődése a nyolcvanas években

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Árbevétel	3439	3318	3415	3860	4060	4512	4682	5188	4959	5096
belföldi	2692	2561	2513	2705	2806	3142	3236	3519	3214	2857
KGST	504	481	507	615	631	759	795	918	662	688
tőkés	242	276	395	539	623	611	651	751	1083	1550
Nyeresség	438	460	307	362	475	240	186	190	302	242
Létszám	3206	3194	3173	3162	3126	3139	2975	2874	2474	2270

**A rendszerváltás kihívásai
és az alkalmazkodás stratégiája**
– privatizáció és átszervezés –

1989-ben az átütemezés hatására a pénzügyi gondok kezelhetőnek tűntek. A KGST még létezett, így – ha nem is a korábbi stílusban és könnyűséggel – a piac biztosítottnak látszott. A saját külkereskedelmi szervezet megteremtése és a marketing integrálása a vállalati tevékenységbe piaci oldalról megalapozhatóvá tette a fejlődést.

Tulajdonosok	ÁVÜ	Külföldi befektetők	Önkormányzat	Váltó Kft.	Alkalmazottak
Tulajdoni részarányuk	58%	30%	3,4%	7,8%	0,8%

A fokozatosan meginduló – később rendszer-váltásként jellemzett – politikai és jogi/gazdsági átalakulás ugyanakkor új lehetőségeket nyitott meg. 1988-tól megkezdődött a kezdetben kistőkű, kiszolgáló tevékenységet folytató gazdasági társaságok létrehozása és ezzel a Graboplast vállalatcsoport kialakulása.

Ugyanakkor ebben az időben válik Magyarországon tömegesen lehetővé a vállalati kezdeményezésen alapuló külföldi tőke bevonása. A növekedéshez tőke kellett, és a vállalat abban is biztos volt, hogy ezt nem hitelként akarja megszerezni. Ezért – a tulajdonosi jogokat gyakorló Vállalati Tanács –, a Német-kormány által előterjesztett és a Parlament által elfogadott VI. sz. törvény alapján – kezdeményezte pénzügyi befektető felkutatását, pénzügyi partnerének a Creditanstalt-nak a segítségével, a vagyon harminc százalékára. Ez a harminc százalékos külföldi tulajdoni hányad jogosulttá tette a vállalatot több évi adómentességre. A vezetők ragaszkodtak a pénzügyi befektetőkhez. Úgy ítélték – műszakilag régóta és lassan marketingszempontból is –, tudnak annyit mint a szakmai befektetők, akikkel kockázatosnak ítélték az „üzletelést”. Félték, hogy a szakmai befektetők kiszorítják a Graboplastot piacairól.

A Graboplast Rt 1990 február 27-én alakult meg a Graboplast Győri Pamutszövő és Műbörgyár (Grabocenter) hetven százalékos apportjával és a Creditanstalt-Bankverein Wien harminc százalékos pénzügyi részesedésével. A részvénytársaság – amelynek alaptőkéje 2.000 millió Ft – jogilag nem jogutódja a korábbi állami vállalatnak, annak részeként működött tovább. Ugyanakkor a gyár történelme során felhalmozott tapasztalat itt kamatozódik, a tényleges gyártás a társaság keretein belül történik. A ter-

melőberendezések nem apportált részét az Rt egy ideig bérelte az állami vállalattól. 1993-ban sor került a Graboplast Rt 332,5 millió Ft-os alap-tőke emelésére. Ennek során a Társaságban folyó termelési tevékenységhez szükséges minden gép és ingatlan a Társaság tulajdonába került. Az idők folyamán a társaság dolgozói, az önkormányzat és egyéb szervezetek is hozzájutottak a Társaság vagyonához, így 1994 elejéig az alábbi tulajdonosi struktúra jellemezte a Társaságot.

A külföldi tulajdonos megjelenése felgyorsí-

totta a már korábban is elindult vezetési stílus-váltást. A korábbinál is nagyobb súly helyeződött a költségek csökkentésére és a reagálás gyorsaságára. Ezt – az új vezérigazgató szerint – csak egy új szervezet képes biztosítani. A Graboplast – mint a szocialista magyar nagyvállalatok szinte kivétel nélkül – erősen centralizált, funkcionális felépítésű, alapvetően termelés- és beruházás-centrikus, mérnökök által irányított, a likviditási és a megtérülési szempontokat figyelmen kívül hagyó vállalat volt egészen a nyolcvanas évek végéig. Az adminisztratív létszám aránya magas, szervezetsége igen rossz volt.

1991-ben, a külföldi tulajdonos javaslatára az osztrák Czipin und Partner szervezési és tanácsadó cég részvételével átfogó átszervezési program valósult meg. Először, kísérletként, a pénzügyi területet kezdték átalakítani. A szervező cég ajánlata: az akkor száz fős részleg feladatait számítógépesítés esetén harminc ember, anélkül ötven ember el tudja látni. Az ajánlat azért volt igazán megdöbbentő, mert a Graboplast az ipari átlagnál jobban szervezett vállalat volt. Az átszervezésnek – amelyet a hagyományos magyar szemelélet pótcselekvésnek tekint – a vállalaton belül sok ellenzője volt. Abban, hogy a vezérigazgató mégis vállalta a konfliktust és végigvitte akaratát, a fő szerepet az játszotta, hogy 1990 végén egyik napról a másikra összeomlott a vállalat piacainak legalább hatvan %-át felvevő KGST piac (a közvetlen export mellett ugyanis a belföldi eladások legalább felét szintén a KGST-országokba szállítók biztosították). 1991 első negyedévében még volt megrendelés, de a második negyedévében szinte semmi.

Ez a helyzet ekkor általánosan jellemző volt a magyar gazdaságban. A magyar vállalatok túlnyomó része ebben a helyzetben kivárt. Hitelből

termelt és szinte senkit nem bocsátottak el. A Graboplast-nál azonban a kényszerű alkalmazkodás hatására jelentős lépések kezdődtek. A létszám az 1990 végén meglévő 1890 főről 1992 elejére 1200 főre csökkent. A jelenlegi vezérigazgató úgy fogalmazott: „Életem legnehezebb korszaka és a legnehezebb vezetői feladata volt, amikor arra kényszerültem, hogy végrehajtsam és végrehajtsam a vállalat 1/3-ának leépítését és elküldjek embereket, akik velem együtt dolgoztak itt évtizedeket. Tudtam azonban, hogy nincs jogom a vállalat egészét kockára tenni azzal, hogy halogatom és elhárítom a döntést.“

A válságkezelési folyamat keretében sor került termelő területek átszervezésére is. A három fő üzletágnak megfelelően három divizionális szervezet alakult ki: a műbőr-, az építőipari, és a könyvkötészeti divíziók. Kölségközponttá szervezték a divíziók tevékenységét elősegítő két szervezetet: a plastisol-gyártást (amely a műanyaggyártási alapanyagot állítja elő) és a kutatás-fejlesztést. A központi szolgáltató területeket is átalakították a költségtakarékosság és az egyszerűbb irányítás érdekében. Folytatódott a kiegészítő területek leválasztása önálló társaságok formájában. Végül, az átszervezés során teljes körű és a stratégiai döntéshozatalt elősegítő menedzsment információs rendszer bevezetésére is sor került.

A Graboplast Rt. termékstruktúrája

A Graboplast Rt. a kilencvenes években a történelmileg kialakult termékstruktúra nyomvonalán fejlesztette tevékenységét. Kilenc, részben eltérő megközelítést követelő termékcsoportja alakult ki, amelyek két döntő fontosságú üzletágra: a műbőr- és az építőipari termékek üzletágra összpontosulnak. Mellettük a könyvkötőipari termékek üzletága is önálló profitcentrert képez, de szerepe a vállalat életében nem mérhető össze a másik két üzletágéval.

• Az építőipari termékek üzletága

Az építőipari profitcenter műanyagpadlók, tapéta és tetőszigetelő anyagok termelésével foglalkozik. Ez a divízió fejlődik a legdinamikusabban és várhatóan ennek lesz legnagyobb szerepe a Graboplast számára. A nyugat-európai export folyamatos, és a kereslet Kelet-Európában dinamikusan nő. Az ilyen termékek használati ciklusát három-hat évre becsülik, vagyis egy átlagos lakást minden három-hat évben fel kell újítani és

újra kell dekorálni. Kelet-Európában ez a felújítási ciklus az elmúlt években megakadt, a fogyasztók elhalasztották bevásárlásaikat, emiatt az elkövetkező időszakban növekvő kereslet várható.

Padlókárpit gyártása mintegy 2/3-át teszi ki az építőipari profitcenter árbevételének. A termelés igen tőkeigényes, ami nehezíti a piacralépést. Belföldön a Graboplast piaci részaránya eléri az 50 %-ot. A cég fő versenytársa a nyugatról importált termékek, amelyek a piacnak mintegy 35 %-át fedik le, a mintegy 30 %-os importvám ellenére. A vámok az évezred vége felé megszűnnek.

A vállalat exportja döntően Kelet-Európába irányul. A közvetlen értékesítés módszerével sikerült a fizetőképes és igényesebb piacokon, Csehországban, Lengyelországban a 10 %, illetve 15 %-os részarányt elérni. Nyugat-Európában a Graboplast csak kisebb piaci részekbe tud börtörni a költségvetési stratégia biztosított viszonylag alacsony áraival.

Tapéta

A tapéták a profitcenter értékesítésének közel 1/4-ét teszik ki és igen gyorsan növekvő termékcsoportot alkotnak. A vállalat most növelte kapacitását 3 M tekercs/év-re, amelyet jól ki tud használni. Erre támaszkodva sikerült piacvezető pozíciót, mintegy 43 %-ot biztosítani a belföldi piacon. Fő versenytársa a Keszta-Dunawall magyar cég, valamint a német és holland szállítók importja.

A termelés túlnyomó részét – mintegy 62 %-át – exportban értékesítik. Döntő jelentőségű a nyugat-európai export és ezen belül is az összes forgalom 40 %-át lebonyolító Hollandia, Németország és Skandinávia. A kelet-európai piacok csak most indultak növekedésnek. A Graboplast részesedése a tapétapiacra Nyugat-Európában nem éri el az 5 %-ot, Kelet-Európában még ezt sem, vagyis a növekedésnek nincs akadálya.

Tetőszigetelők értékesítése mintegy 2 %-al járul hozzá a profitcenter árbevételéhez. A kereslet biztos, a növekedés dinamikus de e termékek elhanyagolható szerepet fognak játszani középtávon.

• A műbőr üzletág

A műbőr a Graboplast hagyományos tevékenységi területe volt évtizedeken keresztül. A műbőrök piaca érett állapotba jutott. A vállalat arra koncentrált, hogy magas nyereségtartalmú termékek felé tolja el az eladást. A műbőr termékeket – eltérően az építőipari termékektől – többnyire tovább feldolgozza. Az egyes termékcsoportok – annak ellenére, hogy azonos technológiával állítják elő az alapanyagot – egymástól jelentősen eltérő fejlesztési, értékesítési és marketingstratégiát követelnek meg a felhasználó eltérő fogyasztói szokásai miatt.

A Graboplast a belföldi műbőrpiacon (amelyet a bőrdíszműipari termékek, kárpit és járműipari termékek, ruházati termékek, cipőipari termékek és az asztalterítők alkotnak) termékenként eltérően 55–85 % közötti piaci részarányt ért el. Ez a részarány az elkövetkező években nem csökken számottevően. A műbőrgyártás tőkeigényes és a piacralépés kockázatos, mivel a piac szűkül. A vállalat piacvezető pozíciójának megtartása érdekében hajlandó árcsökkentésre is.

A nyugat-európai piacokon a Graboplast részesedése nem éri el azt a szintet, ami a nagyeladók agresszív válaszképp váltaná ki. A piac mérete stagnáló és enyhén csökkenő a távol-keleti

készárú import konkurenciája miatt. A vállalat a nyugat-európai piacokon alacsonyabb árakat képes csak elfogadtatni, ezért ez a reláció egészében veszteséges.

A kelet-európai piacokon a Graboplast a nyolcvanas évektől kezdve hagyományosan a meghatározó minőségi műbórszállító volt. A KGST piac összeomlása rendkívül súlyos helyzetbe hozta a vállalatot. Tudatos piacépitése folytán 1993-ra – erőfeszítéseit a leginkább fizetőképes piacokra összpontosítva – sikerült részeseését újraépíteni. A további növekedés tartalmát jelentik a FAK országok, amennyiben pénzügyi helyzetük stabilizálódik.

• A könyvkötőipari üzletág

A könyvkötő üzletág viszonylag kis részarányt képvisel a vállalat eladásaiból. Termékeit (könyvkötő anyagok) jórészt termékmenedzserek útján értékesíti, akik közvetlen kapcsolatban állnak a könyvkötő és nyomdaipari üzemekkel, és az üzletmenetet hosszú távon bíztatónak minősítik.

MBO magyar módra, avagy a tőzsde vonzásában

1993 elejére a vállalat túljutott a válságmenedzselés korszakán. A stratégiai, tulajdonosi, pénzügyi és szervezeti változások eredményei meghozták gyümölcsüket. A pénzügyi egyensúly helyreállt, a piaci helyzet megszilárdult. A vezetés számára kézzelfoghatóvá vált a cégben rejlő fejlődési potenciál. E felismeréssel szinte egy időben jelent meg – a privatizációs folyamat felgyorsítását támogató új hitelkonstrukció – az ún. E-hitel, amely rendkívül kedvező (az akkori 27 %-os átlagkamattal szemben 7 %-os kamatú!) pénzügyi feltételeket teremtett, a személyi vagyonnal és pénzügyi forrással gyakorlatilag nem rendelkező hazai vállalkozói réteg vagyonhoz jutásához. A vállalat vezetője akciót indított az állami vagyonrész 51 %-nak (mintegy 1200 MFt) a megvásárlására. Az E-hitel felvételéhez szükséges 15 % (mintegy 150 MFt) készpénz felvételét személyi hitel útján tervezték biztosítani. A hitelfelvételre szerveződő csoport – a vezérigazgató megfogalmazása szerint – sajátos elv szerint választódott ki: „akikkel újra kezdem volna egy lakatlan szigeten“.

Az ÁV azonban nem támogatta az ötletet, és a várt döntés késett. Közben – a mind nyilvánvalóbb sikerek hatására – megjelentek a szakmai befektetők is, akik hajlandók lettek volna „megvásárolni a vezetést“, ha az hozzájuttatja őket a vállalathoz. A Graboplast vezetőit azonban a külföldi szakmai befektetők megjelenése óvatosságra készítette. Végül 1993 dec. 20-án az ÁVÜ döntést hozott arról, hogy a tulajdonában maradt részvényeket hazai és nemzetközi magán-

és intézményi befektetők részére a Budapesti Értéktőzsdén keresztül értékesíti. Kijelölte az ügyletet lebonyolító bróker céget, a Girocredit-et és feltételként szabta az MRP alkalmazását. A vezetés a kijelölt bróker-céggel újraértékelte koncepcióját és 30 %-nyi vagyonrész megvásárlását tűzte ki célul. Az 1994 májusi részvénykibocsátást követően a vállalat dolgozói mintegy egy %-ot, a vezetés pedig végül 29,5 %-ot vásárolt meg E hitel segítségével. Ennek a meghatározó részvénycsomagnak a 85 %-a a felső vezetés hét tagja, további 5 %-a pedig – a szintén a vezetéshez tartozó – tizenhárom ember tulajdonába került.

A külföldi tulajdonosok – akiknek egy részét zavarta a kezdetben célul tűzött 51 % – ezt a megoldást alapvetően támogatták. Számukra eddig a Graboplast jó befektetésnek bizonyult és az eredményekben elismerték a vállalat vezetésének szerepét. Az elmúlt öt év alatt a két fél megismerte egymást és kölcsönös bizalom alakult ki. A tulajdonosok meghatározó csoportja érezte a vezetéssel: mindaddig, amíg az ígért eredményeket „hozzák“, támogatja őket. Segítségükkel olyan pénzügyi és jogi konstrukciót alakítottak ki, amely lehetővé teszi egyrészt a személyi hitelek törlesztését, másrészt – a vezetés megszerzett tulajdoni arányának veszélyeztetése nélkül – a dinamikus növekedést lehetővé tevő további tőke bevonását.

	1991	1992	1993	1994	1995
Árbevétel	4226	3313	3369	4032	6074
Belföld	2732	1974	1856	1972	2234
Kelet-Európa	262	322	579	1122	2743
Nyugat-Európa	1232	1017	934	938	1097
Nyereség	232	77	151	378	460

A Graboplast helyzete a kilencvenes évek közepén

A K + F és az alkalmazott technológiák

A Graboplast tradicionális erőssége az iparágban egyedülállóan erős kutatás-fejlesztési bázisa. A gyár úttörő szerepet játszik a PVC- és PUR-feldolgozás, az akrilát bázisú vizes diszperziók feldolgozása és a keményítő bázisú rendszerek fejlesztése és feldolgozása területén. 48 fős, nagy tapasztalatú kreatív csapat fejleszt és kutat, a gyár éves árbevételének 3.2 %-át fordítja K+F

tevékenységek finanszírozására. A gyár által alkalmazott gyártási eljárások és technológiák színvonala és korszerűsége megközelíti, néhány esetben eléri a Nyugat-Európában alkalmazottakét. A gépek karbantartása folyamatos és az ISO 9001 nemzetközi szabvány 1994 májusában lépett életbe a gyárban.

A szállítók

A Graboplast Rt. kb. 500 féle anyagot vásárol és mintegy 350 beszállítóval áll folyamatos kapcsolatban. A vállalat törekszik diverzifikálni beszerzéseit. A korábbi években az alapanyagok piaca kínálati piacként volt jellemezhető. Ez kedvező fizetési feltételeket, megbízható minőséget és megfelelő szállítási pontosságot jelentett. A következő években a recesszió befejeződésével a szállítók pozíciói erősödni fognak. A nyersanyagpiacok keresleti piaccá alakulnak.

Az értékesítés

Az értékesítési munkát döntően az alapvető termékcsoportok élén álló termékmenedzserek irányítják. Összehangolják a belföldi kereskedőkből, ügynökökből, saját boltokból, raktáruházból, valamint franchise-típusú boltok hálózatából felépülő értékesítési rendszert. A belföldi piacon az értékesítés megoszlása: kereskedői értékesítés 73 %, ügynöki 12 %, kiskereskedelmi 15 %. Az exportértékesítés irányítása az üzletági termékmenedzserek, illetve a központi szolgáltatásként működő exportszervezet közös feladata. Az exportszervezet struktúrájában teljes mértékben megfelel az üzletági felépítésnek. Relációnként és üzletáganként felosztott team-ek működnek, amelyet exportmenedzser vezet, munkáját pedig üzletkötők támogatják. Az exportszervezet külföldi irodákkal rendelkezik Varsóban, Komárnóban és Würzburg-ban. Vezetőjük kiküldött vállalati dolgozó, a munkatársak pedig helyi alkalmazottak az adott ország több városában.

A környezetvédelem

A Graboplastnak három típusú környezetvédelmi problémával kell szembenéznie: a levegő lágýtókból eredő szennyezése, a levegő oldószeres szennyezése és egy kb. tizenöt éve keletkezett talajszennyezés. Minthogy a vállalat – a korábbi évtizedek során rohamosan terjeszkedő – Győr lakóterületén helyezkedik el, problémák forrása a zaj is. A kilencvenes években évente mintegy 4 Mft zaj- és környezetszennyezési bírságot fizet

tett ki a vállalat. Ezek az összegek azonban messze elmaradnak száz millió Ft-os nagyságrendű környezetvédelmi beruházásaitól. A vállalat menedzsmentje küldetésének tekinti, hogy ne csupán a magyar szabványoknak, de az európai követelményeknek és környezetvédelmi előírásoknak is képes legyen megfelelni.

A szervezet

A Graboplast – Közgyűlés által választott és annak alá rendelt – vezető testülete és stratégiai kérdésekben döntéshozó szervezete az Igazgatóság, élén az elnök-vezérigazgatóval. A szervezet alapelemei a divíziók: a Műbőr-, az Építőipari, és a Könyvkötészeti üzletágak önálló nyereségközpontot alkotnak. A Műanyag Keverékek Gyára, a Kutatás-fejlesztés és, és a Központi Anyagmozgatás költségközpontként működik, míg a szolgáltató tevékenységet ellátó önálló egységek saját költségvetéssel rendelkeznek.

Az emberi tényezők és az ipari kapcsolatok

A Graboplast létszáma a nyolcvanas évek végén mintegy 2300 fő volt. 1991-ben a Grabotext Kft megalakulása után 1383 fő dolgozott a vállalatnál. Az átlagos létszám 1994-ben 980 fő volt, amelyből 103 fő volt vezető beosztásban.

Az alkalmazotti létszám alakulása az utolsó öt évben

	1990	1991	1992	1993	1994
Átlagos létszám (fő)	1891	1722	1127	1000	950
Egy főre jutó árbevétel (Mft/fő/év)	2,69	2,72	3,51	4,00	4,63

A társaság olyan bérpolitikát folytat, hogy a munkaerőpiacon az átlagnál jobb keresetet tudjon biztosítani. Ez lehetővé teszi, hogy a szükséges minőségi cseréket végre tudja hajtani. Ugyanakkor gondot fordít arra is, hogy megőrizze a kedvező bér/forgalom hányadosból eredő versenyelőnyét. A Graboplast vállalatnál egy szakszervezet, a Vegyipari Dolgozók Szakszervezeti Szövetsége látja el a dolgozók érdekvédelmét és Üzemi Tanács biztosítja részvételüket egyes stratégiai döntésekben.

A menedzsment

A nyolcvanas évek vége óta a vállalatot fiatal és dinamikus vezetői gárda irányítja. Az első öt vezető átlagéletkora 43 év, és 8–30 éves múlt-

tal rendelkeznek a Graboplast-nál. Képesek voltak közösen, egymástól is tanulva és egymást is tanítva elsajátítani az újjá alakuló gazdasági rendszerben szükséges készségeket és ismereteket. A vezérigazgató – emberi példaképének a két évtizeddel korábbi vezérigazgató karizmatikus vezetési stílusát tekintve – az egész vállalatra kisugározza a „képes vagy rá“ és „tanulj meg mindent“ beállítódást. Döntéshozatali stílusa elegyíti a kollektív döntéshozatalt és a személyes felelősséget és arra törekszik, hogy a felső szintű vezetőkben kialakuljon ugyanez a beállítódás. Jelentős figyelmet fordít a vállalat a belső képzésre és megfelelő karrierlehetőség biztosítására.

A jövő kilátásai és tényezői

Az 1994-ben sikeresen befejezett privatizáció következtében az állam tulajdonosi pozíciója megszűnt és sajátos összetételű tulajdonosi struktúra alakult ki, amelyben a menedzsment és a külföldi befektetők játsszák a meghatározó szerepet.

A Budapesti Értéktőzsdére való bevezetés

Nemzetközi pénzügyi befektetők	Alkalmazottak	Menedzsment	Hazai magán- és intézményi befektetők	Helyi önkormányzat	Társaság tulajdonában levő
60%	1,8%	27,7%	5,8%	3,4%	1,3%

1994 júniusában történt, 1030 Ft-os kibocsátási áron. Azóta – 1994 végére – az ár mintegy 30 %-ot nőtt, vagyis a tőzsde alapvetően kedvezően itéli a vállalat fejlődését.

A gyár fejlődésének stratégiai fordulópontjait jelentette, amikor a mindenkori vezetés „újrdefiniálta“ az üzletet. Így volt ez az ötvenes évek végén, amikor az akkori igazgató műbőr gyárként fogalmazta meg a vállalat profilját. Napjainkban újra tanúi lehetünk az „üzlet“ újradefiniálásának. A „műbőr-üzlet“ helyett kezd kiforrni a lakáshoz kapcsolódó ún. „belső építészeti dekoráció“ által kijelölt üzlet (business). Részben a technológiák által kijelölt, de legalább ilyen mértékben a fogyasztói igények nyomvonalán haladva és az egymást kiegészítő, egymással szinergikus kapcsolatban levő termékek gyártása vagy tevékenységi irányok művelése kerül előtérbe.

A társaság fő erőssége a kelet-európai és a hazai piacokon való jelenlét mind a három termékcsoportban. Habár a lakásépítés fellendülése

még várat magára Kelet-Európában, a politikai és szociális változások távlatilag új növekedési lehetőséget teremtettek a belsőépítészeti termékek piacán azzal, hogy az állami tulajdonú lakásokat eladták a bérlőknek. A lakások belsőépítészeti dekorációjának piacát befolyásoló legfontosabb tényezők:

- az új házak építése lassan növekedni kezd,
- a keresletnövekedés többsége az állami lakások privatizációjából származik,
- a fogyasztó igénye differenciálódik és egyre magasabb lesz,
- nagy a nyomás, hogy a termelők versenyképes minőséget nyújtsanak alacsony árakon.

A Graboplast már a hetvenes évektől ún. költségvető stratégiát valósított meg. Ennek az sem mond ellent, hogy a hagyományos szocialista körülmények között a költségek csökkentésére irányuló nyomás nem volt erős. A vállalat a nyugat-európai piacvezetőknél gyengébb minőségű, de funkciójának megfelelő, olcsóbb terméket kínál. Az economy of scale-t kihasználó, nagy volumenű termelést folytatott, a kapacitások minél teljesebb kihasználására összpontosítva. A

kilencvenes években – most már tudatosabban – alapvetően ebben az irányban fejleszti tevékenységét.

A választott stratégia megvalósítása szempontjából alternatívaként a belső fejlesztés és a különböző jellegű stratégiai szövetségek kialakítása kerül előtérbe. A Társaság jelentős hangsúlyt helyez a vállalatfelvásárlásokra. Több tényező is kedvezővé teszi ezt az alternatívát: a vezetés az elmúlt évek során nagyon sok tapasztalatot halmozott fel vállalatok versenyképességét tekintve az átalakuló kelet-európai körülmények között. Ezzel a tapasztalattal a legtöbb külföldi és hazai pénzügyi befektető nem rendelkezik. Az elmúlt évek során emberileg összekovácsolódott és szakmailag képzett vezetői csoport képessé vált a választott szakmai területen hatékonyan működtetni vállalatokat. A mögöttük levő pénzügyi befektetők pedig – eddigi eredményeik alapján – készen mutatkoznak előteremteni a dinamikus növekedéshez szükséges pénzügyi forrásokat.

Az új „belsőépítészeti dekoráció“ üzletág filozófiájához illeszkedően – a vállalat-felvásárlás első legfontosabb lépéseként – a Társaság 1995 áprilisában megszerzi a Soproni Szőnyeg-

Mérlegadatok 1991–1995

		1991	1992	1993	1994	1995
ESZKÖZÖK						
1. Befektetett eszközök összetétele	MFt %	1.677,2	1.796,9	2.192,5	2.314,7	3.221,0
1.1. Immateriális javak		2,1	1,8	1,2	0,6	0,4
1.2. Tárgyi eszközök		79,3	72,0	76,7	80,1	79,0
1.3. Befektett pénzügyi eszközök aránya		18,6	26,2	22,2	19,3	20,6
2. Forgóeszközök összetétele	MFt %	1.841,9	1.670,8	1.464,9	1.891,0	2.751,0
2.1. Készletek aránya		26,2	28,5	31,7	37,8	35,0
2.2. Követelések aránya		69,2	68,6	63,7	56,5	61,0
2.3. Értékpapírok aránya		0,1	0,2	2,3	0,9	1,0
2.4. Pénzeszközök aránya		4,5	2,7	2,3	4,9	3,0
Eszközök összesen	MFt	3.544,6	3.501,0	3.665,6	4.208,4	5.972,0
FORRÁSOK						
Jegyzett tőke	MFt	2.000,0	2.000,0	2.332,5	2.332,5	3.270,1
3. Saját tőke	MFt	2.390,7	2.360,6	2.762,9	2.978,0	4.636,1
Tőkestruktúra	%					
3.1 Saját tőke aránya		67,4	67,8	75,4	70,8	77,6
3.2. Idegen tőke aránya		32,6	28,0	19,5	24,5	22,4
3.3. Eladósodás		0,0	0,3	0,1	0,4	3,0
3.1.1. Jegyzett tőke aránya		83,7	84,4	84,4	78,3	70,5
3.1.2. Tőketartalék aránya		2,7	2,8	2,4	2,3	8,3
3.1.3. Eredménytartalék aránya		6,8	9,5	8,0	11,9	12,0
3.1.4. Mérleg szerinti eredmény aránya		6,8	3,3	5,2	7,5	9,2
3.2.1. Hosszú lejáratú kötvény aránya		0,0	0,8	0,1	1,3	3,0
3.2.2. Rövid lejáratú kötvény aránya		100,0	99,2	99,9	98,7	97,0
Források összesen	MFt	3.544,6	3.501,0	3.665,6	4.208,4	5.972,0

gyár, a SOTEX 89,2 %-os érdekeltségét. A nagymúltú állami tulajdonú vállalat a kilencvenes években fokozatosan süllyedt a csődállapotba. Az akvizíciót megalapozta, hogy a soproni vállalat termékestruktúrája jól illeszkedik az újradefiniált üzleti koncepcióhoz és szinergikus hatása kedvezően érvényesíthető.

Mivel a vállalat folytatni kívánja a vállalatfelvásárlást, szükségszerűvé vált a fokozatosan diverzifikálódó tevékenységstruktúra hatékony irányítását lehetővé tevő szervezet megteremtése.

Ezért került előtérbe egy ún. holding típusú szervezet létrehozása. A Társaság vezetői ettől várják, hogy biztosítani tudják a dinamikus növekedést a pénzügyi források megfelelő bevonásával, az erőforrások hatékony és egységes elveken alapuló allokációját biztosítva az egyes régi és újonnan megszerzett üzletágak között. E szervezet kialakítása azonban nem konfliktusmentes, hiszen módosítja a fő tulajdonosok helyzetét és a korábbi üzletágak pozícióját is.

	1991	1992	1993	1994	1995
Árbevételarányos eredmény (%)	8,9	5,0	6,1	8,3	8,7
Eszközarányos eredmény %	6,6	1,6	4,4	8,2	7,7
Saját tőke jövedelmezősége %	9,7	2,4	5,8	11,6	10,1
Likviditási ráta %	1,6	1,7	2,0	2,2	2,3
Árbevételarányos pénzjövedelem (%)	2,7	6,9	8,0	11,3	12,5
Tőkearányos pénzjövedelem	5,0	11,3	11,1	17,3	17,5

Befejezés helyett...

Ha a rendszerváltás után a magyar vállalatok fejlődési pályáját elemezzük, alapjában véve három növekedési stratégia érvényesülését érzékelhetjük:

- meglévő termékeire, technológiájára alapozva az ahhoz kapcsolódó termék- és/vagy piacfejlesztés,
- a történelmileg kialakult üzleti kultúrától eltávolodó, de ahhoz kapcsolódó üzleti ágak kifejtése,
- ágazati megkötöttségek nélküli diverzifikáció.

Az első lehetőség viszonylag kockázatmentes, de a stagnáló gazdaság mellett csak egyedi esetekben teszi lehetővé növekedési stratégiai megalapozását. A harmadik lehetőséget kevésbé korlátozza a piac, hiszen új és új területre lépve növelhető a piaci teljesítmény. Ugyanakkor ezt a lehetőséget igen kockázatosá teszi, hogy a befektető nem rendelkezik megfelelő szakértelemmel. A tapasztalatok azt igazolják, hogy a legdinamikusabban fejlődő hazai vállalatok (csak példaként említve: a Pick, a Zalakerámia és természetesen a Graboplast is) a második lehetőséget, az ún. kapcsolódó diverzifikációt választják.

A nagy kérdés, képes-e a vállalat egyidejűleg kezelni a fokozatos diverzifikációt és a gyors növekedést. A tulajdonosok számára a gyors növekedés kedvező, hiszen befektetett vagyonuk gyorsan gyarapszik. Ugyanakkor a korábbi üzleti

kultúrától való eltávolodás magában hordja a visszaesés, sőt a csőd kockázatát. A Graboplast esetén az első óvatosságra intó információk már megjelentek. A Nomura értékelésében óvatosságra intette a befektetőket, mondván, hogy túl nagy kockázatot vállalt a Graboplast vezetése a rendkívül gyorsan lezajló vállalat-felvásárlásokkal. Az 1996-os első negyedéves nyereségadatok azonban a dinamikus növekedést célul tűző tervhez közel alakultak. Az egy részvényre jutó eredmény a jelenlegi tendenciák alapján több mint kétszeresére növekedhet ebben az évben, és elérheti a 260–270 forintot.

A jelenlegi tulajdonosok tehát – a Nomura óvatosságra intó megjegyzései ellenére – bíznak. Ennek a bizalomnak az alapja azonban nem elsősorban a kedvező negyedéves jelentés. Úgy tűnik, a befektetők stratégiaileg éreznek nagy jövőt a cégben. Ennek alapja pedig az, hogy a vállalat által végrehajtott válságmenedzsment során a vezetés megtanulta az ilyen típusú problémák kezelését. Ez egyrészt azt jelenti, hogy képesek kiválasztani a cég üzleti kultúrájához szervesen kapcsolódó (és megfelelő P/E hányadossal rendelkező) vállalatot, másrészt képesek megvalósítani a felvásárolt vállalat válságmenedzsmentjét és kialakítani a hatékony irányítása szervezeti és vezetési feltételeit. Emellett azonban a tulajdonosok – biztos ami biztos – a menedzsment teljesítményértékelési rendszerében a nyereségterv teljesítése mellett a tőzsdei ár alakulásához kötötték a felső vezetők jutalmazását.