

Louis R. DESFOSES

STRATÉGIÁVÁLTÁS AZ IKARUSZ-NÁL - amerikai szemmel -

Az esettanulmány jellegű írás „külföldi szemmel“ tekinti át az IKARUSZ közelmúltját, s a stratégiaváltással kapcsolatosan felmerülő, meglehetősen széles problémakört.

Az Ikarusz 1895-ben, egyszemélyes kovács- és kordégyártó műhelyként alakult Budapesten. A gépjárműipar gyors növekedését kihasználva az egyik legnagyobb buszgyártással foglalkozó vállalattá vált. Komoly visszaesést okozott ugyanakkor a gazdasági világválság, amikor szüneteltetnie kellett működését. A céget 1933-ban Uhry Testvérek Karosszéria- és Járműgyár néven szervezték újjá. A tevékenységei között ekkortájt buszok, gépjárművek, motorkerékpárok és egyéb gépek gyártását és javítását találjuk. A vállalatot 1949-ben átalmasították és egyesítették az Ikarusz Gépkocsi- és Repülőgépgyártó Társasággal, így létrehozva az Ikarusz Karosszéria- és Autóbuszgyárat.

A buszgyártás 1951-ben, a főváros által rendelt 150 busz összeszerelésével indult. 1952-ben további 100 busz gyártására érkezett megbízás. A termékvalaszték hamarosan trolibuszokkal egészült ki. 1952 júliusában az Ikarusz kibocsátotta az első farmotoros, távolsági buszait, melyek a vállalat legnépszerűbb termékeivé váltak. A későbbi fejlesztések eredményeképpen nagyobb, hatékonyabb motorok és a csuklós karosszériák jelentek meg. 1962-ben a Székesfehérvári Általános Gépipari Művek is az Ikarusz részévé vált. Az export pedig hamarosan meghaladta a 80%-ot – nagyjából a szocialista országokba.

1967-ben, a gyártási kapacitás növelésének céljával új gyártóműhelyeket létesítettek. 1970-ben további részt leget állítottak fel Mórton. 1972-ben egy ülésgyártó telepet hoztak létre Székesfehérvárott, mely évente több, mint másfél millió ülést gyártott. Ma a termelés hat helyszínt foglal magában. Két telephely Mátyásföldön található 430.000 négyzetméter összterületen. A Székesfehérvári üzem 500, a Móri 130, a Szegedi 70, a Kiskunhalasi pedig 80 ezer négyzetméter alapterületen fekszik.

Az eladások robbanásszerű növekedését jelzi hogy a százezredik, nyolc évvel később már a kétszázezredik busz hagyta el a gyártósort. A sikerben fontos szerepe

volt az Ikarusz 200-as szériának, mely szabványosított alkatrészeivel nagyobb tervezési rugalmasságot biztosított. Ez egyben lehetőséget nyújtott külföldi motorok beépítésére, és a nagyobb költséghatékonyság elérésére is. A cég első nemzetközi sikerét, a nizzai XIX. Nemzetközi Busz Verseny hozta, ahol ezüst serleget nyert, később pedig Monacóban első helyezést ért el a karosszériák versenyében.

A stratégiai tényezők elemzése

Az Ikarusz tanácstermét szinte teljesen elborította a sok dokumentáció, melyekkel a tanácsadók a stratégiai tervezési és irányítási rendszer bevezetésére tett előterjesztésüket illusztrálták. Nem volt kétséges, hogy komoly változásokra lesz szükség. A Szovjetunió szétesésével a vállalat a legnagyobb, a megrendeléseinek nyolcvan százalékát is kitevő vásárlóját veszítette el. Európa többi részén pedig a recesszió szabott korlátokat. Az Ikarusz buszok gyártása, mely 1990-ig napi 48–52 buszt jelentett, először 10–12, majd 6–7 darabra esett vissza. A termelés további csökkenése is várható volt, hacsak valami nem sikerül kitalálni.

Az Ikarusz legnagyobb problémája a minőség kérdése volt. A világméretű verseny márpedig elképzelhetetlen magas szintű minőség nélkül. A japán versenytársak például a „hat szigma“ szintet érték el a gyártásban: egymillió alkatrész közül csak három-négy lett selejtes. A Mercedes és a Volvo a háromtól négy szigmáig terjedő minőségi sávon (6.200-tól 67.000 hibáig – millió alkatrészenként) mozog. Az Ikarusz messze mögöttük van.

A minőségi problémákat jól jellemzi a következő humoros történet, mely a székesfehérvári telepen esett meg. A történet szerint az igazgató, aki az üvegek beragasztásával kapcsolatos – a buszgyártás kritikus területét alkotó – problémákat vizsgálta, a következőket kérdezte a gyáregységvezetőtől:

– „Ugye méréssel is ellenőrizték az ablaknyílásokat?”

– „Igen, természetesen” – felelte a gyáregységvezető.

– „Nos, hadd nézzem a mérőablont!” – folytatta az igazgató. „Miért vannak a sarkai lekerekítve?” – kérdezte aztán.

Amire a gyáregységvezető csak annyit felelt: – „Különben nem illeszkedne.”

Ez a válasz érthetővé válik, ha figyelembe vesszük a bérezési viszonyokat, az állástalanságtól való félelmet, a mennyiségi orientációt és az egyéni kezdeményezések hiányát, hogy csak a legfőbb okokat említsük.

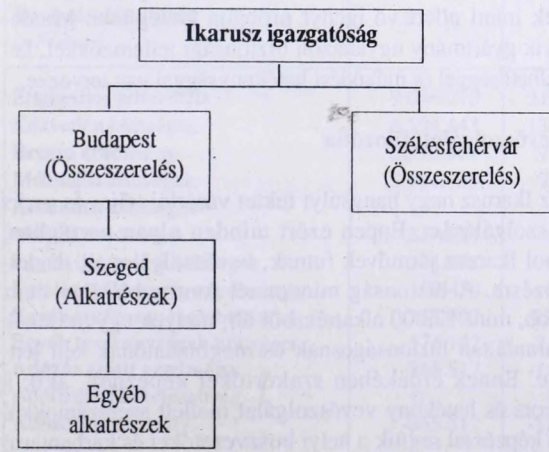
A munkásokat sem lehetett igazán hibáztatni a problémáért. Több mellékállást kényszerültek vállalni a megélhetésért, így csak félerővel tudták fő munkájukat ellátni. Az egyetlen reményt a speciális megrendelésekre dolgozó részleg jelentette egyedülálló teljesítményével, igaz, ők jobb fizetésben is részesültek.

Alapvető irányváltásra volt szükség. Olyanra, mely az Ikaruszt a világpiacon is versenyképesé tenné. Megfelelő piaci rést kellett volna találni, hiszen az olyan versenytársakkal, mint a Mercedes, vagy a Volvo a nyílt verseny egyenlő az öngyilkossággal. Stratégiai tervet kellett tehát kifejleszteni. Égető szükség volt a küldetés, a célok, a stratégiai és akciótervek megalkotására.

Az Ikarusz korábbi, meglehetősen bürokratikus szervezete (1. ábra) nagyban korlátozta a minőség és termelékenység javításának lehetőségeit. Az „Egyéb alkatrészek” gyártására vonatkozó döntéseket például két, sokszor egymással ellentétes érdekű részlegnek is jóvá kellett hagynia. A Székesfehérvári összeszerelő-üzem kérései pedig csak az Igazgatóságon és a Budapesti összeszerelő-üzemen keresztül juthattak el Szegedre, vagy még tovább, az Egyéb alkatrészekhez. Látható, hogy a döntéshozatal addigi folyamata nem felelt meg a gyorsan változó piaci igényeknek.

Az új szervezeti felépítés (2. ábra) decentralizálta a vállalatot, nagyobb autonómiát és irányítási szabadságot

1. ábra
Az Ikarusz eredeti szervezeti felépítése



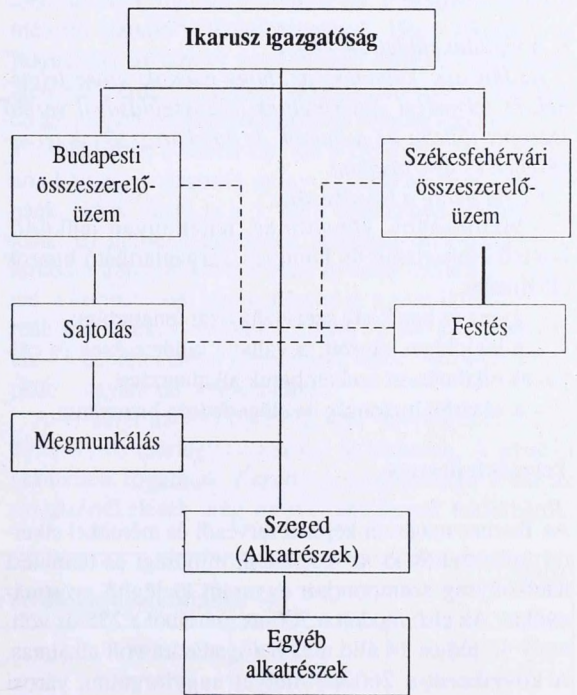
biztosítva a minőség és hatékonyság területén. Míg a Budapesti összeszerelő-üzemnek közvetlen irányítási joga van a sajtólási tevékenység felett, addig Székesfehérvár a festéssel kapcsolatos tevékenységeket koordinálja. Bár mindkét üzemnek szüksége van a két tevékenységre, mégsem lenne célszerű párhuzamos kapacitásokat kiépíteni. Míg a budapesti üzem a nagyobb méretű és a csuklós buszok gyártására specializálódott, addig Székesfehérvár a kisebb és mini buszokéra.

A szervezetfejlesztés javította a minőségbiztosítást és a termelékenységet, de még további fontos változtatásokra van szükség, nem utolsósorban az ISO minőségbiztosítási szabványok bevezetésére.

Az Ikaruszt mint a Szovjetunó és a többi szocialista ország fő buszszállítóját, eredetileg a KGST jelölte ki. A termelés központosításával a KGST a tapasztalati

2. ábra

Az Ikarusz új szervezeti felépítése



görbe és a gazdaságos sorozatnagyság nyújtotta előnyöket próbálta kihasználni. A méretnagyság azonban mára már hátrányt jelent. A jelenlegi kereslethez képest túl nagy kapacitások, túl nagy általános költségek és túl nagy munkaerő-állomány terheli a céget. A méretcsökkenés pedig, a jelenlegi foglalkoztatáspolitikai feszültségek mellett, nehezen kivitelezhető. Kecsegtető megoldás lenne vegyesvállalat létrehozása, vagy külföldi vállalat részéről történő felvásárlás. Az utóbbi megoldás nemcsak a tőkebevonás miatt, hanem a méretcsökkenés végrehajtása szempontjából is kedvező lenne, hiszen a kormányzat általában türelmesebb a külföldi cégek által

végrehajtott létszámleépítésekkel szemben. Ennek valószínűsége azonban alacsony. Sokkal nagyobb az esélye annak, hogy a kemény döntéseket magának az Ikarusznak kell meghoznia.

A fejlődést akadályozó tényezőkről felmérés készült a Budapesti összeszerelő-üzemben. A megkérdezettek 90%-a a legfőbb problémának a stratégiai tervezés és vezetés, 84%-uk a minőségi orientáció hiányát tartotta. A harmadik legfontosabb igény – a válaszadók 40%-a szerint – hatékony, teljes minőségbiztosítási rendszer bevezetésére vonatkozott.

A felmérés a problémák mellett a megoldási javaslatok feltárására is kísérletet tett. A megkérdezettek 90%-a a vállalat jelenlegi helyzetének javítását a stratégiai tervezéstől és vezetésétől várta. 83% tartotta a teljes minőségbiztosítás folyamatát fontosnak, míg ugyanennyien az előbbihez kapcsolódó képzést. A minőséggel kapcsolatos elvárások vagy célok 73% szerint szükségesek, a változtatások fokozatosságát pedig 67% látta elengedhetetlennek.

• A vállalat küldetése, céljai

Az Ikarusz küldetése az, hogy műszaki szakértelmének és termelési ismereteinek felhasználásával vezető szerepet töltsön be a buszok és buszkarosszériák tervezésében és gyártásában.

Céljai pedig a következők:

- biztonságos, kényelmes, hatékonyan működő, hosszú élettartamú és könnyen karbantartható buszok előállítására;
- gyors és hatékony szervízhálózat fenntartása;
- a legjobban képzett, a vállalat küldetésének és céljainak elkötelezett szakemberek alkalmazása;
- a vásárlói biztonság és elégedettség biztosítása.

Termékfejlesztés

Az Ikarusz magasan képzett tervezői és mérnökei sikerrel fejlesztették ki az esztétikai, minőségi és termelési hatékonyság szempontjait egyaránt kielégítő gyártmányokat. Az első modell a 200-as szériából a 255-ös volt, mely 45 ülő és 14 álló utas befogadására volt alkalmas. A következő, a 260-as, melyet nagyforgalmú városi közlekedésre terveztek már 100 személyt befogadó férőhellyel rendelkezett. Mivel még ez a méret sem volt megfelelő nagyságú, így került sor a 280-as sorozat 200 személy befogadására alkalmas csuklós buszainak kifejlesztésére.

Az Ikarusz tevékenysége 57 országra terjed ki, s az általa gyártott buszok több milliárd mérföldet tettek meg. Az egyik legrégebbi kapcsolat Svédországgal áll fenn, melynek keretében az Ikarusz-Volvo buszokat állítják elő. A Volvo vagy Scania alvázra Ikarusz távolsági buszkarosszériát szerelnek fel, és Volvo motort építenek be. A nemzetközi olajválság hatására a 70-es években fellendült a buszközlekedés, így az eladások is. Ez

különösen igaz volt a nagyobb számítási kapacitású csuklós buszokra. Az Ikarusz 1979-től szállít csuklós buszokat az Egyesült Államokba. Ezek jelenleg kilenc városban közlekednek. 1984-ben pedig a 286-os modellből Kanadában is vásároltak. Az Ikarusz buszok eljutottak Görögországba, Törökországba, Kínába és még 52 más országba is. Az eladások növelésének céljából gyártó- és összeszerelőüzemeket létesítettek a vásárló országokban, így válaszolva a befogadást korlátozó helyi szabályokra, és a földrajzi és éghajlati kívánalmakra.

Új gyártmányok

Az Ikarusz 300-as a buszok egy speciális családjának a tagja, mely a hosszabb utazások kényelmi igényeit próbálja kielégíteni. Az alaptípus a légkondicionálás mellett pihenőhelyiséget, sőt néhány esetben bárt is tartalmaz. Az inter-city utasok csomagjának kezelhetőségéhez pedig megnövelték a csomagteret.

Érdekes példája a fenti buszcsaládnak a „konferencia busz”, mely az egyedi vásárlói igényeknek megfelelően készül. A konferenciaszolgáltatások mellett jól felszerelt konyha, személyi-számítógép központ, öltözőhelyiség és mosdó áll még rendelkezésre. A vezető nyugalmát elkülönített fülke biztosítja. A forgalomban való tájékozódását pedig a busz hátuljánál elhelyezett kamera segíti. A buszokat egy új, a magyar kormányval közös tulajdonban levő leányvállalat állítja elő. Bár ez az anyavállalat keretein belül van, elszámolása elkülönítve történik.

Az Ikarusz 400-as sorozat a nagyforgalmú, városi közlekedés igényeit kielégítő buszcsalád legújabb tagja. A hagyományos, 11 méter hosszú modell kéttengelyes, illetve két-, vagy háromajtós kivitelben készül. A csuklós változat háromtengelyes, és két-, három-, vagy négyajtós. Ez utóbbi, a könnyebb megközelíthetőség végett, süllyesztett padlóval és duplaszélességű ajtókkal van ellátva.

Az Ikarusz 500-as a mikrobuszok egy új családjának a tagja, mely a kisebb méretű „ingázó”- és luxusjárművek iránti növekvő igényt próbálja kielégíteni. Mindegyik gyártmány ugyanazon biztonsági jellemzőkkel, kezelhetőséggel és működési hatékonysággal van tervezve.

Vevőszolgálati filozófia

Az Ikarusz nagy hangsúlyt fektet vásárlói teljes és gyors kiszolgálására. Éppen ezért minden olyan országban, ahol Ikarusz járművek futnak, vevőszolgálat áll rendelkezésre. A biztonság mindennél fontosabb. Egy busz több, mint 12.000 alkatrészből áll, melyek együttesének garantáltan biztonságosnak és megbízhatónak kell lennie. Ennek érdekében szakértőket képeznek, akik a gyors és hatékony vevőszolgálat mellett szerszámokkal és képzéssel segítik a helyi buszvezetőket és karbantartó

személyzetet. E szakértők legalább egy idegen nyelvet beszélnek, s képesek a helyszínen felmerülő igények minimális kéréssel való rendezésére. A külföldi vásárlókhoz való alkalmazkodás céljából az Ikarusz mozgó szervízszolgálatot alakított ki. Az egyik eleme ennek az az épület, melyet konténerekben lehet a helyszínre szállítani, majd felállítani, s végül – a más helyre való szállításhoz – újra szétszedni. A piacszerzési erőfeszítések egy része arra irányult, hogy a fejlődő országokbeli tehergépkocsi-gyárakban előállított alvázakhoz karosszériát gyártsanak. Másik megoldás a buszok szerelvény formájában történő behajózása, és a helyszínen való összeszerelése. A műveletek végrehajtásához szükséges képzést az Ikarusz biztosítja. Újabbfajta megközelítést jelentenek a külföldi partnerekkel létrehozott egyes vállalatok, melyek akár gyárak teljes átépítését is jelenthetik – a mindenre kiterjedő műszaki támogatás keretében. Az egykori Szovjetunió területén, Likinóban levő buszgyár újjászervezése – a tervezett évi 8.000 busz kiadásával – jó példája az előbbinek.

Munkavállalói kapcsolatok

1990-ben az Ikarusz körülbelül 11.000 embert alkalmazott. A Szovjetunió összeomlása és a recesszió miatt a létszámot 6.000-re kellett csökkenteni, és további leépítések várhatóak. A nehéz idők ellenére a vállalat továbbra is hisz abban, hogy a minőség és termelékenység céljait csak elkötelezett emberekkel lehet megvalósítani. Az elkötelezettség kialakítása érdekében pedig az Ikarusz nagy hangsúlyt helyez a dolgozói juttatások rendszerére. A kedvezményes étkezési lehetőség mellett (az ebédetől a büféig) támogatja a közlekedést és az üdülést is. Az előbbieken kívül ipari egészségügyi és balesetmegelőzési programokat is segít, a megfelelő egészségügyi szakemberek bevonásával. Végül pedig, az Ikarusz felsőoktatási, kulturális és sport tevékenységek támogatásában is aktív szerepet vállal.

Pénzügyi műveletek

A pénzügyi kilátások elég homályosak. Nem jósolható meg, hogy lesz-e egyáltalán érdeklődő befektető. Bár a jelenlegi pénzügyi helyzet még nem katasztrófális, a jövő csak rosszabb lehet.

Az 1992-es árbevétel megtevesztő, hiszen az utolsó eladásokat tartalmazta a Szovjetunió és a volt szocialista országokba. A jövőre vonatkozólag pedig, a tartalékalkatrészeket leszámítva, kevés új üzletet lehetett várni. Az egykori Szovjetunió megközelítőleg két milliárd dollárral tartozott, így további hitelekről nem lehetett szó. A jövőbeni bevételeknek tehát Európából, Amerikából és Ázsiából kell származniuk. A kilátások rosszak voltak – kemény versenyre lehetett számítani a fenti piacokon már jelenlevő csúcsmínőségű, jobb finanszírozási helyzetben levő vállalatok részéről.

A 3. ábra az eredménykimutatásokat foglalja össze az 1991. és 1992. évekre, illetve az előrejelzéseket 1993-tól 1995-ig. Az előrejelzések a múltbeli teljesítményen alapuló vállalati becslések. Hogy sikerül-e az Ikarusznak az elmúlt évek eladási szintjét fenntartani, igencsak kérdéses. Sokkal valószínűbb feltételezés lenne az, hogy a következő három év mindegyikében 25%-al csökkennek a bevételek. Ha a közvetlen és az általános költségek hasonló arányú csökkenésével számolnánk, akkor végül is a 3. ábra eredményadataihoz jutnánk. Ez utóbbi feltételezés, a foglalkoztatottság fenntartására irányuló kormányzati nyomás mellett és magának a kormányzati támogatásoknak a beszűkítésével, irreálisnak tűnik. A bankok részéről történő segítségnyújtás – a behajthatatlan követelések hazai viszonyai közepette – ugyancsak valószínűtlen.

A 4. ábra az 1991., 1992. évi mérlegeket, és az 1993–95-ös mérlegtervezeteket tartalmazza. A nyugati számviteli fogalmak viszonylagos újdonsága miatt az eszközértékelések még megbízhatatlannak tekinthetők.

Az aktuális és előrejelzett eredménykimutatások

3. ábra

Eredménykimutatás (e Ft-ban)	1991	1992	1993 (tervezett)	1994 (tervezett)	1995 (tervezett)
Értékesítés árbevétele	9.046.210	21.618.218	19.240.214	17.123.790	15.240.174
Közvetlen költségek	6.534.143	13.761.150	12.247.424	10.900.207	5.701.184
Bruttó eredmény	2.512.067	7.857.068	6.992.791	6.223.584	5.538.989
Működési költségek	2.284.539	7.741.989	6.890.370	6.132.429	5.457.862
Általános költségek nélküli eredmény	227.528	115.079	102.420	91.154	81.127
Egyéb igazgatási költségek	284.978	972.053	865.127	769.963	685.267
Üzleti tevékenység eredménye	-57.450	-856.974	-762.707	-678.809	-604.140
Egyéb tevékenységek bevételei	268.080	1.515.779	1.349.043	1.200.649	1.068.577
Egyéb tevékenységek költségei	-576.142	-2.311.251	-2.057.013	-1.830.742	-1.629.360
Adózás előtti eredmény	-365.512	-1.652.446	-1.470.677	-1.308.902	-1.164.923
Adófizetési kötelezettség	0	0	0	0	0
Adózott eredmény	-365.512	-1.652.446	-1.470.677	-1.308.902	-1.164.923

A követelések és készletek valódi értéke meghatározásra vár. Az összehasonlító adatok hiánya ugyancsak problémát jelent.

Az 5. ábra a leggyakoribb mutatókat foglalja össze. Az adatok érvényessége ismét megkérdőjelezhető, és az összehasonlító jellegű információk hiánya ugyancsak kétséges teszi a számok felhasználhatóságát. Magyarország még nem tett közzé ilyen jellegű adatokat, és az európai vagy amerikai vállalatokkal való összevetés félrevezető lenne. Ugyanakkor még a bizonytalan informá-

ciókat sújtó recesszió. A fejlett nyugati országok ideig még nem voltak képesek a hatékony segítségnyújtásra. Valószínűleg egy mini Marshall-tervre lenne szükség. Az Európai Közösséggel való kereskedelem növelésének további gátját jelentik az ott elfogadott ISO 9000-es szabványok. A GATT-egyezmény, ha mind a 115 résztvevő ratifikálja, a fejlődő országok számára is meg fogja nyitni a piacokat. A technológiai változások gyorsasága azonban megakadályozhatja a GATT nyújtotta lehetőségek kihasználását.

Folyó és tervezett mérlegkimutatások

4. ábra

Vagyonmérleg (e Ft-ban)	1991	1992	1993 (tervezett)	1994 (tervezett)	1995 (tervezett)
Eszközök:					
Pénztár és bankszámla	307.338	804.957	716.412	637.606	567.470
Egyéb pénzeszközök	0	21.337	18.990	16.901	15.042
Vevők	6.240.605	8.602.739	7.656.438	6.814.230	6.064.664
Készletek	12.506.089	13.528.880	12.040.703	10.716.226	9.537.441
Forgóeszközök összesen	19.054.032	22.957.913	20.432.543	18.184.963	16.184.617
Ingatlanok, gépek felszerelések	7.329.406	6.653.752	5.921.839	5.270.437	4.690.689
Értékcsökkenés	0	0	0	0	0
Egyéb	8.042.495	10.287.841	9.156.178	8.148.999	7.252.609
Eszközök összesen	34.425.933	39.899.506	35.510.560	31.604.399	28.127.915
Források:					
Rövid lejáratú hitelek	1.026.366	1.761.136	1.567.411	1.394.996	1.241.546
Szállítók	6.088.238	4.577.650	4.074.109	3.625.957	3.227.101
Egyéb források	493.636	452.047	402.322	358.066	318.679
Rövid lejáratú kötelezettségek összesen	7.608.240	6.790.833	6.043.841	5.379.019	4.787.327
Hosszú lejáratú kötelezettségek	1.377.854	6.379.964	5.678.168	5.053.569	4.497.677
Alaptőke és eredménytartalék	11.085.988	9.372.234	9.372.234	9.372.234	9.372.234
Kiegészítő tétel	14.353.851	17.356.475	14.416.317	11.799.576	9.470.677
Források összesen	34.425.933	39.899.506	35.510.560	31.604.399	28.127.915

ció is jobb a semminél. A gyorsráta és a rövid távú likviditás I. mutatók megfelelnek az általánosan használt „hüvelykujjszabályoknak”. Az eladósodottság mértéke szintén elfogadható.

Egy magyar vállalat felvásárlását tervező amerikai cég felhasználhatja az ilyesfajta mutatókat a más országbeli befektetési lehetőségekkel való összehasonlításra.

Egyébként egyre több amerikai vállalat tevékenykedik Magyarországon. A New York és New England telefonhálózatát üzemeltető Nynex például a magyar telefonrendszer fejlesztésében segít. A Ford össze-szerelő-üzemet működtet Székesfehérváron, a General Electric pedig a Tungramot vásárolta meg.

Piaci jellemzők

Hajtóerők

A buszgyártásban végbemenő változások egyik fő oka a Nyugat-Európát, de legfőképp a egykori szocialista or-

Sikertényezők

A sikeres buszgyártást megalapozó tényezők a mai világpiacon a következők: minőség, biztonság, költséghatékonyság, eredményes stratégiai tervezés, életképes piaci szegmensek kiválasztása, vevőszolgálat, pénzforrások és rövidebb tervezési idő.

A minőség a legfontosabb sikertényezőként jelenik meg. Az Ikarusz következetesen alacsonyabb árakat állapít meg a versenytársainál, de így is megrendeléseket veszít el a minőség miatt. A vevők hajlandóak magasabb árat fizetni a minőség miatt hosszú távon lehetséges megtakarításokért, s a kapcsolódó biztonságért és megbízhatóságért.

A biztonság döntő fontosságú a közlekedésben. Az utasok biztonsága semmilyen megtakarítással sem ér fel. Az Ikarusznak jó a híre e téren.

A következő sikertényező a költséghatékonyság. Bár az Ikarusz versenyelőnnyel rendelkezik a bérköltiségek tekintetében, a technológia terén viszont hátrányban van. Az alacsonyabb béreknél egyre fontosabb tényező-

Fontosabb mutatók

Mutatók (1992)	
Rövid távú likviditás I.	2,50
Likviditási gyorsráta	0,86
Eladósodottság mértéke	0,28
Eszközhatékonyság	- 0,01
Saját tőke hatékonyság	- 0,01
Eszközök fordulatszáma	0,26
Készletek fordulatszáma	0,72

vé válik az összetett termékek összköltsége. A japán és német vállalatok technológiával próbálják kiváltani a munkaerőt, és ezáltal javítani tudják a minőséget és a vásárlói megelégedettséget is, illetve csökkenteni az összköltséget. Módszerei a következők: automatizáció, robotizáció, számítógépesítés, „just-in-time” készletgazdálkodási rendszerek, a folyamatos fejlesztésen alapuló módszerek (például a teljes minőségbiztosítás) és a decentralizált szervezeti struktúrák. Mellesleg igen nagy a verseny az alacsony bérköltségű országok között. Ha a buszgyártásban a munkabér lenne a legfontosabb költségtényező, akkor például Kína, 1,2 milliárd és az Indiai szubkontinens, 1,4 milliárdos lakosságával – melyek sokkal kevesebbet keresnek, mint az európai, japán vagy magyar munkások – azonmód a legnagyobb buszgyártóvá válna.

A volt szocialista országokban a stratégiai tervezés és menedzsment a vállalatok számára nem jelentett többet, mint a kiadott tervek teljesítését. A döntéseket a politikusok hozták, s a piaci követelmények hiánya alacsony hatékonyságot és pazarló gazdálkodást eredményezett. Míg a világpiacra a csúcsmínőségű, egyedi igények szerint gyártott termékek váltak a normává, addig a volt KGST-országokban előállított nagyvolumenű, standardizált termékek elvesztették versenyképességüket, sőt keresettségüket is. A gyártási kapacitások és a technológia fokozatosan elavultak. Bár Magyarország ezt észlelte, és lépéseket is tett a modernizáció érdekében, a politikusok és dolgozók hozzáállása sokszor hátráltatta az új technológiák bevezetését.

Jól példázta ezt a Székesfehérvári üzemnél vásárolt automata festékszórás eljárás. A legújabb számítógépesített technológiát szereztek és üzemelték be, hogy növeljék a festékszórás művelet gyorsaságát és minőségét. A rendszer sohasem működött az előzetes tervek szerint, ugyanis senkit sem képeztek ki a számítógépek használatára, és a munkások – munkahelyük elvesztésétől félve – megtagadták a használatát. Így a festést manuálisan végezték, és a munkások azzal fejezték ki nemtetszésüket, hogy minden adódó alkalommal összemázták a számítógép-vezérelt robotokat.

A következő sikertényező a gyors és megbízható szervízszolgálat. A buszgyártók nagy része szervízközpontokat alakított ki azokon a helyeken, ahol a buszai többsége fut. Minden erőfeszítés az állásidők minimali-

zálására irányul. Míg a helybelieket a szokásos hibák javítására képezik ki, addig a vállalat alkalmazottai a rendhagyóbb problémák elhárítását biztosítják.

A pénzügyi erőforrások döntő szerepet játszanak ebben a tőkeigényes iparágban. Forradalmi változások zajlanak a gyártástechnológiában, és azoknak a cégeknek, melyek versenyképesek akarnak maradni, jelentős összegeket kell a kutatás-fejlesztésbe beruházniuk. Az Ikarusz elmaradt ezen a területen, s tőkére lenne szüksége. A bankok márpedig nem tudják a tőkehiányos magyar gazdaság teljes hitelszükségletét kielégíteni, a külföldi tőkebevonást pedig korlátozza a világméretű recesszió.

Az Ikarusz nem rendelkezik olyan versenylőnnyel, melynek birtokában eredményesen vehetné fel a harcot az amerikai, európai és ázsiai vállalatokkal. Márpedig, az egykori védett szovjet piac elvesztésével nem marad más lehetősége, mipt az igen erős világpiacra való részvétel. A külföldi versenytársak ráadásul a hazai piacát is veszélyeztetik. Ehhez járul még a túlfoglalkoztatottság, az elégtelen kommunikáció, a gyenge minőségű beszállítók, az infrastruktúra hiánya, a banki szolgáltatások alacsony színvonala és végül a kormányzati beavatkozás.

Az Ikarusz legfőbb erősségét maguk az alkalmazottai jelentik, akik jól képzettek, kreatívak (már a szocializmus alatt is vállalkozó szelleműek voltak), és keményen dolgoznak, ha megfelelő a javadalalmazásuk. Ezek nem lebecsülendő erősségek. Az Ikarusz, több százezernyi üzemelő busszal a háta mögött, történetének legnagyobb kihívására válaszol, ha sikerrel tartja fenn javításait és eladásait.

A szocializmus négy évtizede, a maga mennyiségi szemléletével nem készítette fel az Ikaruszt a jelenlegi kihívásokra. Az Ikarusz nem hagyatkozhat más versenylőnyre, mint az alacsony munkabérekre. Ez az illuzórikus előny pedig egyre inkább eltűnik a modern technológia, különösképp a gyártástechnológiai K+F előrehaladtával. Az Ikarusznak választania kell: vagy elsajátítja a technológiát, vagy kénytelen lesz a legfontosabb alkatrészeket – mint például a motort – a versenytársaktól megvásárolni. Sajnos, ezek az alkatrészek azok, melyek a legnagyobb hozzáadott értéket jelentik, s az Ikarusznak épp erre lenne szüksége.

Az Európai Közösséggel való társult tagság lehetőség ad Magyarországnak számára, hogy minőségi termékei bejuthassanak a nyugat-európai piacokra. Keleti irányban pedig a belépőt jelentheti a volt KGST országokba és a FÁK tagországokba. Az ezekre a piacokra belépni kívánó cégek kedvező befektetési lehetőséget láthatnak a magyar vállalatokban. Bár az Ikarusz szívesen látná a befektetni kívánó partnereket, úgy tűnik, a kihívásokra önmagának kell megtalálnia a megoldást.