

AZ ELŐRE MENEKÜLÉSTŐL A TUDATOS FELISMERÉSIG

– Egy textilruházati ipari vállalat fejlődésének tanulságai –

A szerző esettanulmányként mutatja be a hazai divatipari vállalatok egykoron vezető cégének a piac kényszerítő hatására megvalósult tudati és cselekvőtevékenységbeli átalakulását. Ismerteti, hogy miként, milyen eszközökkel, spontán és tudatos útkereséssel, nem kevés kudarc árán sikerült a termelési központú gazdálkodást fokozatosan átállítani a fogyasztói igények kielégítésére törekvő üzletvitelre. Lényegében a marketingrendszerű gondolkodás, vállalati szervezet és menedzsment fejlődését írja le a vállalat szemszögéből kifejtve, valamint azt, hogy mindezek tapasztalata miként volt hasznosítható az egyetemi oktatásban.

Az első gyárrendszerű konfekcióüzem Magyarországon 1920-ban létesült a prágai Joss M. és Lowenstein cég, valamint a Magyar Általános Hitelbank érdekeltségében a vállalat jelenlegi székhelyén Budapesten. Szövödei, varrodai, mosodai (gallér és kézelő keményítés) üzemszékei a kornak megfelelő korszerű berendezésekkel voltak felszerelve, négyszáz főt foglalkoztattak. A termelés nagyobb részét exportálták, Európában és Kanadában összesen négy képviselőjük volt.

A vállalatot 1948-ban államosították, majd profilírozták, a szövödei vertikum leválasztásával homogén inggyártásra szervezték át. 1963-ban három vidéki vállalat bevonásával jött létre mintegy négyezer fővel az alágazat egyik legnagyobb vállalata.

A magyar ruházati iparban végbement decentralizációs folyamat keretében három gyárat a vállalattól leválasztottak, s 1985. január 1-vel alakult ki a vállalat jelenlegi formája és termelési profilja (könnyű konfekcionált termékek). A vállalat 1992. július 1-től részvénytársasággá alakult át.

Pártutasításra végrehajtott többletermelés, készletfeltöltés és ennek kudarca

Az 1968. évi gazdasági reformra való felkészülés időszakában a lakossági ellátás javítása kiemelt feladat lett. Ezért a nagykereskedelmi vállalatok készleteik feltöltése céljából nagy mennyiségű árut szereztek be, így a vállalattól is több terméket – elsősorban férfi inget – rendeltek.

Ez a mesterségesen felduzzasztott kereslet nem volt megalapozott, a lakossági vásárlások végül is elmaradtak a tervezettől. Emiatt kettős probléma keletkezett:

– mivel a kereslet mennyiségben elmaradt a kínálattól, jelentősen megnövekedtek a kereskedelmi vállalatok férfiingkészletei,

- az ipar kínálata összetételében sem volt megfelelő, alapanyagban és kivitelezésben korszerűtlen volt.

A kereslet csökkenését az motiválta, hogy a lakosság külföldi utazásai és a turistaimport révén már megismerkedett a férfiingkereslet korszerűbb alapanyagú – nylon, illetve pamutműszál összetételű –, és korszerűbb kikészítésű és ezért könnyen kezelhető termékeivel.

Érzékelve a lakossági kereslet hagyományos ingek iránti visszaesését, a kereskedelmi vállalatok 1969-ben a korábban felemelt ingigényüket az 1967. évi beszerzésük alá csökkentették, ami váratlanul a vállalati kapacitás 1/3-ának kihasználatlanságát okozta.

A kritikussá vált helyzetben nem volt olyan szelepe a vállalati menedzsmentnek, mely manőverezési lehetőséget adott volna a tartósan mutatkozó kapacitáskihasználatlanság elhárítására.

A vállalat exportlehetőségei nagyon korlátozottak voltak. A Szovjetunió kontingensekkel behatárolt piacára nagy mennyiségben hagyományos alapanyagú férfi inget szállított, tőkés exportját pedig nyomott árszintű alsóruházati – férfiing és pizsama – termékek képezték.

A tőkés áruelexport gazdaságosságát ugyanakkor 75–85 Ft/\$ közötti dollár kitermelési mutató jellemezte, szemben az 1968. évi 60 Ft/\$ devizasorzóval. A tőkés

áruexport fenntartására tehát 33 %-os szubvenciót kapott a vállalat.

A külkereskedelmi vállalat ugyanakkor monopolhelyzetét érvényesítve döntötte el, hogy milyen terméket, milyen áron ad el a külföldön.

A kudarcból kivezető út, rácsodálkozás a piacra, ismerkedés a keresletbefolyásoló tényezőkkel

Az ösztönös üzletvitel folytatásaként az akkori vállalatvezetés felismerte, hogy a belföldi piacon képes legelőbb kilépni a kereskedelmi szervezetek által leárnýkolt helyzetéből.

A nyugati országokban – a főleg kezelési előnyeinek köszönhetően – korábban óriási piaci sikert befutó nylon ingek kereslete már leáldozóban volt. E termékek helyét a finomabb minőségű, csaknem olyan könnyen kezelhető, vasalást alig igénylő termékek foglalták el.

Ez a nyugati országokban is még igen újszerűnek számító ingalapanyag hazai textilgyártól nem volt beszerezhető, ezért a vállalat Japánból vásárolt nagymennyiségű méterárut, melyet – 400 ezer db inggé feldolgozva – a piaci fogadtatást előreljző információk hiányában saját kockázatra értékesített.

A termék kifejlesztésének és piacra vitelének kockázatát a vállalat azzal akarta csökkenteni, hogy – a ruházati iparban elsőként – védjegyzettte korszerű alapanyagú termékét.

A piacon a „fekete tulipán“ védjegyű, Fékon-Press márkanevű ingek attraktív reklám kíséretében jelentek meg. A képi megjelenítés egy leláncolt vasaló volt, a kíséző szlogen pedig: „örökre vasalva“. Mindez 1970-ben történt, a hazai reklám megújulásának kezdetén.

A védjegy, a képi megjelenítés és a kíséző szlogen átütő sikerét – a belföldi piaci tendenciák időközbeni változásait, a kereslet módosulásának számos időszakát túlélve – több fogyasztói felmérés eredménye szerint még az is igazolta, hogy több mint egy évtizedig a vállalat nevét igen sokan Fékon-Pressnek említették, míg a „fekete tulipán“ mellé az „örökre vasalva“ szlogen társult.

Az igen korszerű új termék robbanásszerű piaci sikere avval járt, hogy az addig „ellovak“ számító nylon ing – mellyel a hazai piacot kétmillió db-os mennyiségben az egyik kötöttárugyár látta el – alig több mint két év alatt a piacon háttérbe szorult, a vásárlók a korszerű alapanyagú, a viselésben kellemesebb, könnyen kezelhető terméket, a Fékon-Press-t részesítették előnyben.

A vállalat szakemberei megízlelték – ha ösztönösen indítva is – a vállalkozás egy új formájának sikerét, és ez rádöbentette őket arra is, hogy a nagykereskedelmi vállalatok igénye nem minden esetben azonos a fogyasztói kereslettel.

Mindez a vállalat vezetőit arra készítette, hogy ismerkedjenek meg a vállalat gazdasági-piaci környezetével, és lépjenek ki a bel- és külkereskedelmi vállalatok által közvetített – indirekt – információk köréből.

Egyértelművé vált, hogy bővíteni kell a vállalat termékstruktúráját, meg kell ismertetni a vállalatot és termékeit a hazai fogyasztókkal, valamint kezdeményezni szükséges a nyitást a külföldön felé is.

Kilépés a gazdasági kalodából, a piackutatás intelmeinek és útmutatóinak felhasználása, új választékpolitika kialakítása

A belföldi piacon az említett sikeres akció jelentette az első lépést afelé, hogy a vállalat önálló piaci szereplővé váljon. Bármily kedvező volt is a fogyasztók általi fogadtatás, a „fekete tulipán“ ingek csak választékbővítést jelentettek. A termékstruktúra alapvető átalakítását még nem tették lehetővé.

A vállalat értékesítési lehetőségei, termékstruktúrája több oldalról behatárolt volt:

a) A belföldi értékesítésből az alsóruházati termékek aránya 97 %-ot képviselt, a vállalat piacrészesedése férfi ingben 60, pizsamában 40 %-os volt. A monopol helyzetből fakadó hátrány abban jelentkezett, hogy a fenti, olcsó termékekre vonatkozóan fennáll a „ellátási kötelezettség“ a profilbővítés lehetőségét szinte kizárta.

b) Ugyanilyen behatárolt volt a szovjet értékesítés is. Kontingensek szabályozták a magyar ipar szállítási kötelezettségét ruházati cikkekben is. Az akkori szovjetunióbeli fogyasztási cikkek krónikus hiányára tekintettel a szovjet kormány az „olajat csak élelmiszer és ruházati termékek ellenében adunk“ presszióját alkalmazta a kétoldalú KGST árucserében. A szovjet piacra a vállalat évente három millió db inget szállított, jelentős részesedést vállalva a szovjet városi lakosság ingellátásából.

c) A fenti korlátok mellett ugyanakkor két, előnyösnek számító irányzat jelentkezett:

– A fogyasztói kereslet – a nyugati és a nálunk fejlettebb textiliparral rendelkező akkori Csehszlovákiából és NDK-ból származó turista import révén – egyre inkább eltolódott a korszerű kikészítésű és könnyen kezelhető termékek (akril kötöttáru, „koratron“ gyúrtenített nadrágok, öltönyök, ruhák) irányába.

– A kereslet struktúrája egyre inkább eltért a kínálatától, a kereskedelmet is kényszerítve választékanak ilyen irányú modernizálására.

A hatvanas évek közepén a nyugat-európai textil- és textilruházati ipar befejezte műszaki és technológiai modernizálását, rekonstrukcióját. Mindkét alágazat – mondhatni – egyidőben kezdte termékszerkezetét is diverzifikálni, melynek során fokozatosan lecserélte standard tömegtermékeit és kifejlesztette a magas használati értékű, munkaigényes termékeket, valamint megszervezte ezek nagyüzemi gyártását. E kétirányú – termelési és termékszerkezet – váltás keretében kezdte meg elsőként a nyugatnémet, majd a holland és francia textilruházati ipar termelését külföldre, az olcsó munkabéru országokba kihelyezni, bérmunka tevékenységét megszervezni.

A standard tömegcikk másik beszerzési lehetősége – a bér munkáltatás mellett – az import volt, a szintén olcsón, mégis jó minőségben gyártó délkelet-ázsiai országokból.

A bér munka konstrukció – a földrajzi közelség miatt – elsőként a keleteurópai országokban alakult ki. Gazdaságának nagyobb mértékű liberalizáltsága miatt elsőként az akkori Jugoszlávia lett a nyugateurópai textilruházati ipar bér munkapartnere, majd hamarosan hazánkban is meghonosodott ezen ügylettípus.

A vállalat előzőekben bemutatott egysíkú termékstruktúrából való tudatos kitörési törekvést több tényező motiválta:

- el kellett kezdeni a veszteséges termékek lecserélését,
- a hagyományos termékek gyártását modernizálni kellett,
- a piacon való fennmaradáshoz szükség volt a termékváltás megkezdésére, új termékek bevezetésére.

A vállalatvezetés felismerte, hogy a vállalat számára a jövő a nyugati fejlett technika és technológia megismerésében és átvételében, a tőkés cégek minőségi követelményének elsajátításában rejlik. Hagyományos termékei technológiájának modernizálása mellett ezáltal módja nyílik a termékstruktúra bővítésére, fejlesztésére is.

Ez a törekvés 1971-ben – miként már az előzőekben láttuk – egybeesett a nyugatnémet textilruházati ipar termelési helyezési törekvéseivel és az országban másodikként – a felügyeleti iparban viszont elsőként – kötött bér munkaszerződést egy NSZK-beli ruhagyárral. (Az első bér munkát vállaló egy kőszegi termelőszövetkezet volt, mely a világhírű „Triumph” melltartó- fűzőgyártó céggel vette fel a kapcsolatot.)

Az együttműködés 1972-ben már kooperációvá bővült: a tőkés cég a női divatköpenyek gyártásához szükséges technológiát és technikát eladta a magyar vállalatnak, évi egy millió db divatköpeny termelési kapacitásának megszerzésével.

Ugyanakkor megindult a hagyományos férfiing termék bér munkában való gyártása is a nyugatnémet ingpiac elismerten egyik vezető cége részére, ahol a termékek kiemelten magas minőségi és esztétikai követelményei biztosítékot jelentettek arra nézve, hogy a vállalat szakemberei magas fokon elsajátítják az ingkészítés minden fortélyát és – egyben – művészetét.

Ezen „nyitások” megteremtésének lehetőségei indították el a vállalatot az egyre teljesebb körű piaci munka megismerése után és kezdtek kiépülni a termék- és piacpolitika azon elemei, melyek a későbbiekben kibontakozó marketingtevékenység alapját jelentették.

A vállalat fejlődése túlnyomórészt az export jelentős bővítésén alapult. A külföldről átvett technika, technológia és betanulás révén a vállalat a már kooperáció keretében működő együttműködést 1974-től női blúzok, szoknyák és ruhák gyártására is kiterjesztette, csökkentve a férfiingek dominanciáját.

Ezzel megteremtődött annak alapvető feltétele, hogy a vállalat belföldi arculatát is átalakítva:

- belföldön megjelentek a hazai alapanyagból nyugatnémet technológiával gyártott divatköpenyek,
- a mennyiségi csökkentéssel egyidejűleg bővítette a férfiingek választékát,

– megjelent a piacon az első termékcsalád: a férfiak-nők-gyerekek által is viselhető ingből, blúzból, szoknyából, kertesznadrágból álló termékegyüttes.

Ezzel egyidőben teremtette meg a vállalat védjegy- és márkapolitikája alapjait is. Tudatosan törekedett arra, hogy valamennyi új termékét, termékcsaládját márkanévhez kapcsolva vezesse be a piacra.

A védjegyek és márkanevek használata magas mércét állít a vállalat elé, mivel csak akkor érhető el a kívánt határ, ha a termékek minősége valóban állandó és változatlanul jó, vagy a védjegy, vagy a márkanév által szavatolt tulajdonságokkal az adott termék mindenkor rendelkezik.

A vállalat vezető termékeiről piacutató tevékenységet folytattak a konkurens termékek felmérésére, a fogyasztók véleményének megismerésére.

Ez idő tájt kezdtek megizmosodni a hazai piacutatóval foglalkozó szakintézetek, így az Országos Piacutató Intézet, s mindenképp a Közgazdaságtudományi Egyetem Piacutató és Piacszervezési Tanszéke.

Az OPI demoszkoopiai és ökoszkoopiai módszerrel vizsgálta a vállalat termékeinek pozícionáltságát a belföldi piacon, prognosztizálta a termékek várható keresletét. Az igen hasznos, több évre előre mutató tanulmány mind a hazai szakmai körök, mind a külföldi marketing-szervező cégek érdeklődését felkeltette.

A ruházati iparban és a vállalat életében is először került sor arra 1974-ben, hogy – az Egyetem Piacutató Tanszékét megbízva – direct mail, azaz levélreklám akció keretében az újként kifejlesztett termékek potenciális vásárlóinak vásárlási hajlandóságát országosan felmérjék.

A kérdőívhez csatolt színes prospektus bemutatta a termékeket, ismertette az alapanyag összetételét és a fogyasztói árat is.

A kérdések feltérképezték az egyes választékok (modellek) tetszési arányát, a viselők körét, valamint választ kerestek arra is, hogy a megkérdezetteknek van-e hasonló típusú öltözkűk, milyen alkalomra tartják hordhatónak a bemutatott termékeket, hol (áruház, szakbolt) vásárolnák meg azokat és milyen árat lennének hajlandóak fizetni értük.

- A fogyasztói megkérdezés célja többoldalú volt:
- megtudni a vásárlók véleményét az új termékekről,
 - kipróbálni a prospektust mint értékesítést ösztönző és reklámhordozó eszközt, vagyis, hogy reklámkampány nélkül címre küldött prospektus segítségével miként lehet a vásárlókat becsalogatni az üzletkebe,
 - végül, hogy mennyire hatékony a tetszetős prospektus indukálta szájreklám.

A megkérdezés másik jelentős célja a vállalat fogyasztói ismertségének és elfogadásának, a vállalat arculatának a feltérképezése volt. A termelői arculat, illetve nőtermék-arculat kialakítása – ekkor – még a jövő feladata volt.

Az erőteljes termékdiverzifikáció által érte el a vállalat tíz év alatt, hogy a nyolcvanas évek elejére tőkés exportjának 3/4-e női felsőruházati termékekből állt, melyek árszintje magasabb, mint a távolkeleti és KGST országokból származó, igen nagy konkurenciát támasztó férfi ingeké.

A termékdiverzifikáció szükségszerűen módosította a vállalat értékesítési stratégiáját, piaci irányait a következők szerint:

Igazolódtott a vállalati menedzsment azon törekvése, hogy a tőkés bér munka technikai, technológiai és gyártásszervezési eszköztárával új termelési kultúrát honosít meg, s azt kiterjeszti mind a belföldi, mind a keleti ex-

Piaci reláció	Értékesítés a vállalati átbocsátóképesség %-ában	Az értékesítésben a női felsőruházati termékek aránya %-ban
Belkereskedelem	40	20
Nyugati export	40	75
Keleti export	20	20

port áruválasztékára. Lecserélte egysíkú, gazdaságtalan tömegtermékeit, és fokozatosan átállította a vállalatot divattermékek gyártására és értékesítésére.

Külföldi marketingtanácsadó cég pionír vállalkozása: a puhuló tervgazdaság mikroszintjébe beoltani a marketing vírusát

A vállalati marketingtevékenység alapjainak megteremtése tudatosította annak szükségességét, hogy a gazdálkodás ösztönösen elindított piacorientált elemeit egységes rendszerbe kell foglalni, s felülvizsgálva az eddigi üzletpolitikai elgondolások helyességét, ki kell dolgozni a vállalat marketingstratégiáját.

Ennek különös fontosságát két tényező támasztotta alá:

A 70-es években az ösztönös vállalati üzletpolitika alapján piacra kerülő termékek még az ún. „eladók piacán” jelentek meg, ami azt jelentette, hogy a kereslet meghaladta a kínálatot, tehát a piaci hatások a termelőt versenyképessége fenntartására még nem kényszerítették küzdelemre.

Ez a helyzet azonban fokozatosan átalakult:

- egyrészt az eladók piaca hazánkban átalakult a vevők piacává; a kínálat sok termék esetében meghaladja a keresletet, s a piaci versenyben csak a fogyasztói igényekhez alakított, annak megfelelő termék állja meg a helyét,

- másrészt a magyar gazdaság egyre erősödő külpi-

aci orientáltsága megkövetelte az export erőteljes fokozását.

Az exporttermék is csak akkor lehet sikeres, ha az exportpiacok követelményeihez rugalmasan alkalmazkodik.

A vállalatot a kül- és belpiaci követelményeknek való megfelelés kényszere vezette rá arra, hogy versenyképességét csak azáltal teremtheti meg, majd fejlesztheti, ha minden döntésben alapvető szemponttá az értékesítési piac figyelése válik, és a vállalati tevékenységet komplexen a piac igényeihez igazítja.

A piacorientált tevékenység megalapozásaként előbb a vállalatnál is általánossá kellett válnia a piacorientált szemléletnek, gondolkodásmódnak.

A vállalat kezdeményezésére 1976-ban lehetővé vált, hogy az illetékes miniszteriális szervek engedélyével, központi műszaki-fejlesztési alapról történő finanszírozással egy nagy tapasztalatokkal és a nyugatnémet ruházati szakmában jó referenciákkal rendelkező marketingtervező cég átvilágítsa a vállalat üzleti tevékenységét.

A szervezés egyik kiemelkedő területe volt azon szemináriumsorozat, melyen előadások keretében a vállalat valamennyi szakterületének munkatársai megismerkedhettek

- a szükségletek és fogyasztás szerkezetével,
- az eladók és vevők piacán való megjelenés eltérő piaci munkájával,
- a vállalat működésének funkcióterületeivel, ezek kapcsolatával,
- a marketing fogalmával, tartalmával,
- a divatipari vállalatnál a kínálattervezés és kínálatpolitika kiemelt fontosságával.

A szervezési anyag részletes elemzést tartalmazott, és rövid, közép-, valamint hosszú távú akcióprogramban foglalta össze mindazon feladatokat és szükséges információkat, melyek segítségével a vállalat mind a kül-, mind a belföldi piacon tudatos és aktív marketingstratégiát képes kialakítani, s ezáltal piaci pozícióit bővíteni, gazdálkodásának eredményességét fokozni tudja.

A szemléletmód-formáló szemináriumok és a kialakított koncepció is előtérbe helyezte annak fontosságát, hogy miként a divatipari vállalatok esetében általában – s így a vállalatnál is – a piaci megjelenés sikerének alapja a divatos, piacorientált kínálat kialakítása legyen.

A kínálatba való „befektetés” elengedhetetlen, haszna viszont többszörösen megtérül.

Marketingrendszerű szervezet és irányítás létrehozása, a személyi állomány szakképzettségének fejlesztése

A vállalat szakembergárdája kezébe kapta a „bölcsek kövét”, hozzájutott a marketingismeretekhez, eszköztárához, komplex akcióprogramot kapott tudatosan tervezhető piaci munkájához.

Érintetlen, s mint ilyen korszerűtlen volt azonban a

vállalat szervezete, ami nélkül a vállalat nem tudta volna megvalósítani marketingrendszerű üzletvitelét.

Újból – de most már saját forrásaiból finanszírozva – szerződött a nyugatnémet szervező céget a vállalat ajánlattételi rendszerének, szervezetének korszerűsítésére.

A külföldi cég az átvilágított területek szakmai állományára, kvalifikáltságára is vonatkozó javaslatot tett a szervezet korszerűsítésére, a folyamat megszervezésére a szervezeti egységek kapcsolódásával egyidejűleg, a gyártmányfejlesztés – terméktervezés és prototípus gyártás – kapacitását meghatározó tényezőkre és a technikai felszereltségre.

Korábban a belkereskedelmi és export ajánlattétel alapjául szolgáló mintakollekciók készítése, összeállítása – mivel a terméktervezési, gyártmányfejlesztési szervezet műszaki irányítás alatt állt – alapvetően belső és külső divatinformációkra, intézményekre épült, az értékesítési szervezettel eseti kapcsolatok, információcsere alapján történt.

Az új koncepció szerves egységbe kapcsolta a szervezetileg is már összetartozó marketing-, terméktervezési és értékesítési területek munkáját, az információáramlás és a mintakollekciók kialakításának folyamatát.

A vállalatnál 1980-ban alakult meg az új kereskedelmi szervezet, ezzel egyidejűleg a műszaki és gazdasági szervezetekben is változások történtek, létrejött a vállalat marketingrendszerű szervezete és irányítása.

A szervezet és irányítás korszerűsítése alapot teremtett és egyben lehetőséget is biztosított a termék- és piaci diverzifikáció kiteljesedésére.

A vállalat a hetvenes évek végére a kedvezőtlennek vált piaci körülmények ellenére exportját növelni tudta. Ennek alapja elsősorban az volt, hogy sikerült megszilárdítani pozícióját az NSZK piacán, a nyugatnémet ruházatipari vállalatokkal létesített termelési kooperációk révén.

A vállalat négy német gyárral know-how vásárlással egybekötött, a piaci keresletnek megfelelő flexibilisebb és keményebb árszintű női felsőruházati termékek gyártására hosszú távra szóló termelési kooperációt létesített, melynek aránya a vállalat nyugati exportjában 25 %-ra nőtt.

Nyilvánvalóvá vált, hogy az elkövetkező években az export volumenének szintentartása a piaci körülmények nehezedeése miatt még aktívabb piaci munkát igényel, így ezt a vállalat csak újabb termelési kooperációk létesítésével tudja megvalósítani.

A fenti tendenciák, valamint a kooperáció révén szerzett tapasztalatok megerősítették a vállalatvezetést azon szándékában, hogy a kooperációs szerződés keretében folyó exporttevékenységre eseti, a nyugati exportjára pedig teljes körű önálló külkereskedelmi jogot kérjen.

A tervszerű felkészülés érdekében a DATORG Külkereskedelmi Adatfeldolgozó és Szervező Rt. kapott megbízást az önálló külkereskedelmi tevékenység és az

ahhoz szükséges szervezet kidolgozására.

Az elfogadott és a vállalatra adaptált szervezési javaslatnak megfelelő fő feladatok a következők voltak:

- a vállalat szervezetébe és folyamatrendszerébe a külkereskedelmi tevékenység beépítése,
- anyagi, technikai feltételek megteremtése,
- a meglévő személyi állomány új feladatokra való felkészítése vállalati továbbképzés keretében,
- a személyi állomány feltöltése,
- a külkereskedelmi tevékenység teljes körű átvétele a külkereskedelmi vállalatoktól, megállapodás a kontingentált piacokon a kontingensek felosztására a gesztorként kijelölt külkereskedelmi vállalattal,
- a vállalat önálló külpiaci szervezetének kialakítása.

A vállalat a külkereskedelmi tevékenységre nem kívánt önálló szervezetet létrehozni, a többlet feladatok a már meglévő szervezetekbe integrálódtak be.

A marketingrendszerű irányítás a tervező munkában is előrelépést jelentett, a vállalati tervek alapját az éves üzletpolitikai koncepciók képviselték, melyeket a tervek előtt a vállalat igazgató tanácsa vitatott meg és fogadott el.

Alapjaiban változott ezáltal az eddig érvényes vállalati gyakorlat, amely a vállalati erőforrások oldaláról határozta meg az éves tervet, a gyártandó termékek körét és mennyiségét.

Az üzletpolitikai koncepció elsődlegességének elfogadása által a tervezés piaci oldalról indul, az szolgál indikációként azután a vállalati részlettervek (termelési, pénzügyi stb.) kidolgozásához.

Az éves üzletpolitikai koncepciók témakörei a következők voltak:

- külgazdasági konjunktúra analízis,
- belföldi keresleti prognózis a várható divattendenciák figyelembevételével,
- piaci relációnkénti értékesítési programjavaslat,
- termékpolitika,
- az üzletpolitikai koncepció megvalósításának néhány alapvető feltétele (kapacitáskonvertálások, technikai, technológiai módosítások, termelő munkások tréningje, értékesítési ösztönzők stb.)
- árpolitika.

Versenyképesség, alkalmazkodóképesség felmérése a nyolcvanas évek elején

Ma már széles körben alkalmazzák a versenyképesség felmérésére, a vállalati stratégia kialakítására a kétdimenziós portfólió mátrix módszerét, mely 1982-ben még új volt a hazai gyakorlatban.

A vállalatok stratégiai helyzetének felmérésére alkalmazott új módszer hazai adaptációját külső szakemberek bevonásával a Magyar Divat Intézet végezte.

A ruházati ipar helyzetének felméréséhez a fenti kategóriák értelmezése a következő volt:

- a *versenyképesség* középpontjában a vállalat nö-

vekedési képességének kell állnia. Ennek megfelelően feltételrendszerébe tartozik a vállalat műszaki színvonal és gépi felszereltsége, a pénzügyi helyzet stabilizálása, a személyi állomány kvalifikáltsága, szakképzettségi színvonal,

– az *alkalmazkodóképesség* a gépek-berendezések, személyi feltételek variábilis alkalmazásai lehetőségeit jelenti, illetve alkalmazásukat a különböző helyzetekhez.

Ez utóbbi a vállalati üzletpolitika dinamizmusát és önállóságát állítja követelményként, melynek eszköztára a diverzifikáció, innováció, információ, tervezés és vezetés.

A struktúraváltás megtorpanása, a hatékonyság romlása

A vállalat az 1980-as évek elején teherbíró képessége szempontjából három gazdasági kihívással állt szembe:

- az átbocsátóképesség akut csökkenése,
- a termelés fajlagos költségének növekedése,
- a termék- és termelés szerkezet továbbfejlesztésének szükségessége.

A vállalat termelése 1976-ról 1982-re 34,8 %-kal csökkent, ami a négy gyár közül két gyár teljes termelésének felelt meg. A korábbi vállalatvezetés, látva a létszámcsökkenés tendenciáját, 1977-ben Vietnamba helyezte ki a termelés közel 1/3-át. A vietnami gyárakban a négy év átlagában megtermelt produktum sem volt képes a vállalat átbocsátóképességének csökkenését ellensúlyozni, holott – az eredeti elképzeléseknek megfelelően – többlet árualap elsősorban a szovjet piacra kerülő nyomott árszintű termékek előállítására volt tervezve. A vietnami bér munkát 1982-ben szüntette meg a vállalat, átengedve ezáltal az évek során jól kiépített vietnami termelői kapacitást a hazai konkurens ipari és kereskedelmi cégeknek.

Már ekkor egyértelmű volt, hogy ha a vállalat nem tudja megállítani gyáraiban az átbocsátóképesség további csökkenését, egyes üzemei elnéptelenednek és állóeszközeinek kihasználatlansága tovább nő.

Ebben a helyzetben a vállalatvezetés az export expanzióját csak úgy tudta fenntartani, hogy az átbocsátóképesség folyamatos zsugorodása miatt csökkenteni volt kénytelen belföldi és szovjet piacra termelt mennyiségét. Ez utóbbi döntést erőteljesen motiválta a szovjet export eredményességének monoton csökkenése is.

Ugyanakkor a konvertibilis export rendelések a termékek munkaigényességének növekedése – a magasabb használati értékű termékösszetétel – miatt egyre nagyobb hányadot foglaltak le az átbocsátóképességből. Lényegében tehát belső extenzitás érvényesült az átbocsátóképességen belül, s miután a termelékenység évről-évre csökkent, a vállalat nem volt képes a mun-

kaigényesség növekedését, az elaprózott rendelésállomány negatív hatását a termelékenység növelésével ellensúlyozni. Nem tudta gyártási rendszerét kellő rugalmassággal a piaci követelményekhez igazítani, a magasabb használati értékű – női felsőruházat – termékstruktúra következtében gyártási sorozat csökkenését kibővíteni. Az ingtermékek tömegárak, a női felsőruházati termékek viszont divattermékek, széles választékban keresettek a piacon, ezt kell a ruházati ipar kínálatában szem előtt tartani.

Mindez növelte a termelés fajlagos költségét, csökkentette a nyereséget. Az elmondottakat jól szemlélteti a következő adatsor.

1 normaóra jutó nyereség (Ft/óra)

1976-ban	14,03
1982-ben	3,82

Az átbocsátóképesség piaci relációkenti megoszlása %-ban

Piaci reláció	1980	1981	1982	1983
Belföld	44,9	43,3	44,1	38,8
Rubel elszámolású export	13,2	11,7	7,7	5,8
Konvertibilis elszámolású export	41,9	45,0	48,2	55,4
Vállalat összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

A fajlagos (Ft/óra) nyereségnek piaci relációkenti eltérése a vállalati átlagtól %-ban:

Belföld	102,1
Rubel elszámolású export	58,8
Konvertibilis elszámolású export	139,3
Vállalati átlag	100,0

A vállalat önképe, megtorpanása a fejlődésben

A vezetés a vállalat helyzetét mérlegelve a következő megállapításokra jutott:

– a vállalat az önfogyasztás szakaszába került, nyeresége évről-évre csökken, a termékszerkezet-változtatással elért többlet nyereség nem tudta ellensúlyozni a nagyarányú termelés csökkenést és a rezszi költségek ezzel párosuló emelkedését.

– a vállalat teherbíróképessége csak termékszerkezet-változtatással nem javítható. Ehhez alapvetően a termelés volumenének növelése is szükséges.

– szükséges lenne ugyanakkor azt is megvizsgáltatni – külső szakértőkkel –, hogy a vállalat feltételrendszerében további struktúramódosításnak mennyiben van meg a lehetősége.

– fel kell mérni továbbá, hogy a tartós és nagyarányú munkaerő-fluktuáció – mely az egész ágazatra jellemző volt – mennyire módosította – csökkentette – a

munkásállomány szakmai kvalifikáltságát annak ellenére, hogy a vállalat évente milliókat fordított szakmunkásképzésre, szakmai oktatásra.

Ez alapvetően azért volt fontos, mert nyilvánvalóvá vált, hogy minden további elmozdulás a termékszerkezetben csak még munkaigényesebb és magasabb minőségű követelményeket támasztó termékek irányába történhet.

Összegezőként a vezetés arra a következtetésre jutott, hogy elérkezett a vállalat ahhoz a határhoz, hogy működésének alacsony hatékonysága miatt versenyképességét elvesztette, nem tud lépést tartani a piaci követelményekkel.

Hogy elkerülhesse teljes lehetetlenülését, új, agresszív marketingstratégia kidolgozására és annak gyors és következetes végrehajtására van szükség. E stratégiának tartalmaznia kell mind a vállalat belső mechanizmusának, szervezetének korszerűsítését, mind gyártási rendszerének átszervezését, üzletpolitikájának továbbfejlesztését, mind piaci műveleteinek aktivizálását.

A vezetés megosztottsága a hogyan továbbot illetően

A stratégia megvalósítását, annak pénzügyi fedezetét, a feladatok sokrétűségét illetően ellentétes és egymásnak feszülő vélemények alakultak ki a vezetésben. Jelentős része a vállalat termelőegységeinek decentralizálását, a gyárak önállóságát támogatta, nem vállalva a talpra állítással, a korszerűsítéssel járó irdatlan nagy munkát és nem kis kockázatot, hozzájárulva ezáltal a jól pozícionált, stabil és márkahű fogyasztókkal rendelkező, széles választékot kínáló vállalat felbomlásához. A gyárak összeállítását az akkori politikai hangulat is erősítette, a megyei politikai vezetés országsszerte – a régiók gazdasági önállóságát szem előtt tartva – kifejezetten követelte a budapesti központok és irányítás leépítését.

A vezetés másik – kisebb – része viszont a vállalat kedvező piaci pozíciójának megtartását szem előtt tartva a hatékonyabb működés érdekében decentralizálni kívánta a döntési jogokat a gyárakban, erőteljesen csökkentve ezáltal a vállalat központi apparátusát, és a szervezetet holdingszerűen javasolta működtetni, a vállalatot alapvetően pénzügyi eszközökkel irányított egységek tömörülésével kívánta fenntartani. Ez az elképzelés 1984-ben még igencsak új volt, olyannyira, hogy azt felkarolta az akkori legfelsőbb pártvezetés gazdaságpolitikai osztálya, mely segítségére volt a szervezeti modell véglegesítésében is. A politikai vezetés azonban mint kapitalista (!) szisztémát elvetette.

Végül is 1984 végén az ipari miniszter döntött: a vállalatból négy önálló vállalatot hoztak létre, kijelölve jogutódként a jelenleg működő vállalatot.

A menedzsment bukása, a vállalat kifulladásá

Az 1985 január 1-vel alakult utód vállalat, mely átbocsátóképeségben kb. 1/4-ét képviselte a korábbi vállalatnak, lényegében marginalizálódott.

Üzleti rendszerrel nem rendelkezik, a vevőkkel való kapcsolattartás a belföldi vevők esetében szinte kilátástalan mert csaknem 1000 céggel áll kapcsolatban, exportja kizárólagosan bérmunka. A korábban bevezetett márkatermékek a belföldi piacról eltűntek, újakat nem fejlesztettek ki.

Értékesítési orientációja: 65 % nyugati bérmunka, 35 % belföldi eladás. Bérmunkája elaprózott, 23 cégnek gyárt nyomott bérmunkadíjakkal.

A cég évek óta veszteséges, likviditási helyzete rossz, tartozásai meghaladják a vagyonát. A cég privatizálását 1994 végén hirdették meg.

A textilruházati ipar egyik vállalatának „tündöklését és bukását” mutatja be történeti áttekintésében az esettanulmány. Nem az volt a célunk, hogy pellengérré állítsuk a céget, hanem hogy a hazai ipartörténetben sem elhanyagolható, idén 75 éves múltra visszatekintő vállalat tapasztalataiból a mának szóló tanulságot levonhassuk.

Különösen vonatkozik ez a vállalatok, cégek vezetésére, irányítására, vezetőinek szakmai felkészültségére, kockázatot is vállaló kezdeményezésére, a mindig az újat akaró vállalkozói ambícióra, a munkatársakat lelkesítő és megbecsülő ténykedésre.

Enélkül nincs siker, sem előrehaladás!

Felhasznált irodalom

- Országos Piackutató Intézet*: A FÉKON termékei piaci keresletének felmérése, várható alakulásának prognózisa. 1970–71
- MKKE, Piackutató Tanszék*: Fékön piacfelmérő tanulmányok. 1976
- Baumgartner und Partner GmbH.*: Marketing- és értékesítési koncepció a magyar piacra. (tanulmány) 1976
- MKKE Piackutató Tanszék*: Néhány kiemelt ruházati termékeszlet piacán bekövetkező változásokról. (tanulmány), 1977
- Baumgartner und Partner GmbH.*: A FÉKON kollektív üzleti ajánlattételi rendszerének korszerűsítése. (tanulmány) 1981
- Molnár Dezső*: Divatipari vállalatok piaci alkalmazkodóképességének korszerű módszerei. (III. marketing konferencia – Budapest, Előadás), 1981
- Molnár Dezső*: A ruházati ipar stratégiai helyzetének felmérése. (tanulmány), 1982
- Molnár Dezső*: Vállalati marketing feladatok. (Vállalatgazdaságtani Kézikönyv, TMTE), 1983
- A Fékön üzletpolitikai koncepciói az 1976–83. évekre.
- Cservenák Katalin*: A FÉKON Ruházati Vállalat versenyképessége fejlesztésének korlátai és lehetőségei: Doktori értekezés, 1984