

Bevezetés

A diplomatéma kiírásakor a Fazekas Háziipari Szövetkezet üzleti tervének megírására jelentkeztem.

Már 1995-ben adódott a lehetőség, hogy TDK dolgozat keretében üzleti tervvel foglalkozzam de akkor ez idő hiányában abbamaradt. Aztán 1998 őszén Kapitány Orsolya néprajzos főmuzeológus felhívta a figyelmemet a szövetkezetre. Elmondta, hogy komoly válságban vannak, és szerinte a megoldást egy új vezető megválasztása jelentené. Mivel egyetemi éveimnek befejezése vésszesen közeledett ez a lehetőség nagyon kecsegtető volt.

A szövetkezet munkájával nyári gyakorlatom (1998 júni. 22.-júli. 31.) idején kezdtem ismerkedni. Gyakorlatom első két hete a technológia és a szövetkezet működésének megismerésével telt. Július 1.-től pénzkereseti lehetőségként felajánlották nekem, hogy a szövetkezet út menti sátras elárúsítóhelyén dolgozzam.

Az alatt az egy hónap alatt kiderült számomra, hogy a szövetkezet semmilyen marketing tevékenységet nem folytat. (Az utcai árusításra kitett termékekről egyébként meg kell jegyezni, hogy nagy része osztályos áru, és régebb óta raktáron heverő készlet.)

Kísérletképen végigjártam a Szántód környékén működő kerámia cikket árusító boltokat egy-két termékkel. Azt tapasztaltam, hogy az árusok vagy nem hallottak erről a cégről, vagy régebben ugyan vásároltak tőlük, de ma már ilyen vagy olyan okok miatt nem vesznek semmit. A boltokat különben is március-áprilisban szokták feltölteni.

Diplomamunkám során felkerestem adatgyűjtés céljából a Kereskedelmi és Iparkamarát, a Kézműves Kamarát, adatokat kértem a Munkaügyi Központtól. Interjúkat készítettem a szövetkezet alapító tagjával, volt elnökével, Tamás Lászlóval, a Kaposvár belvárosában lévő kerámia, porcelán, népművészeti cikket árusító boltok vezetőivel. Elemeztük az iparág helyzetét Költő András tűzállóanyag szakértő segítségével. Konzultáltam az egyetem szaktanszékén Korim Tamással. A belső környezet felméréséhez Bogdán Jánosnétól, a szövetkezet főkönyvelőjétől minden segítséget megkaptam. A szövetkezet dolgozói is sokat segítettek abban, hogy reális képet kapjak a helyzetről.

A begyűjtött információk feldolgozása során derült ki számomra egyértelműen, hogy a szövetkezet milyen súlyos válságban van. Igyekeztem feltárni a válság okait, de a megoldás kidolgozása a mindenkori vezető feladata.

1. Irodalmi áttekintés

1.1. A tervezés

[3] A tervezés Hax és Majluf (1948) szerint egy olyan tudományosan megalapozott eljárási mód, amellyel a vállalat azon fontos feladatait szervezi meg, amelyek egyrészt a jelenlegi vállalkozásainak hatékonyságát vannak hivatva biztosítani, másrészt elvezetik egy új, jobb jövőbe.

1.1.1. A vállalati tervezés kialakulása

A tervezés minden tudatos emberi cselekvés szerves része. Ebben az értelemben a tervezési funkció a vállalkozások megjelenése óta jelen van, de kezdetben nem formális, hanem informális jelleggel. Az informális tervezés századunk elejéig volt jellemző.

A formális tervezés kialakulását részben a növekvő vállalati méreteknek, szervezeti bonyolultságnak, részben a környezet egyre dinamikusabbá váló változásainak köszönhetjük. A formális tervezés kezdetben csak a pénzügyi tervek elkészítésére terjedt ki az 50-es, 60-as évekig. A technológiai fejlődés hozta magával az új, gyorsan fejlődő iparágak megjelenését, a piacok kiszélesedését. A hosszú távú tervezés kerül a vállalatok figyelmének központjába, válaszként a háború utáni évek konjunkturális fejlődésére.

A 60-as évektől, a verseny éleződésével, a piacok telítődésével (jó példa erre az 1973-as olajválság) a vállalatok céljai megváltoznak. A mennyiségi szemlélet helyett a minőségi kerül előtérbe. Az önmagunkra figyelés helyett a társadalmi változásoknak, igényeknek való nagyobb megfelelés lesz a vállalati stratégiák célja.

Stratégiai tervezés időszaka a 70-es, 80-as évekre tehető. Ez már egy erősen formalizált tervezési rendszer, mely az elméleti kutatások után épült be a mindennapok gyakorlatába. Az elméleti kutatások közül néhányat szeretnék az említés szintjén bemutatni, mint például a stratégiai pozícióelemzés terén nagy előrelépést jelentő BCG (Boston Consulting Group) mátrixot, Mc Kinsey piaci vonzerő-piaci versenyképesség mátrixát vagy Arthur D. Little, Inc. termék életciklus - piaci versenypozíció mátrixa. A hetvenes évek végétől az elméleti, racionális megközelítésen túl, teret nyertek az ún. leíró irányzatok.

A stratégiai tervezést elsősorban bürokratikus módszerei és a kreativitás elfojtása miatt bírálták. A stratégiai tervezés módszerei főleg a turbulensen változó környezetben működő vállalatok esetében mondtak csődöt.

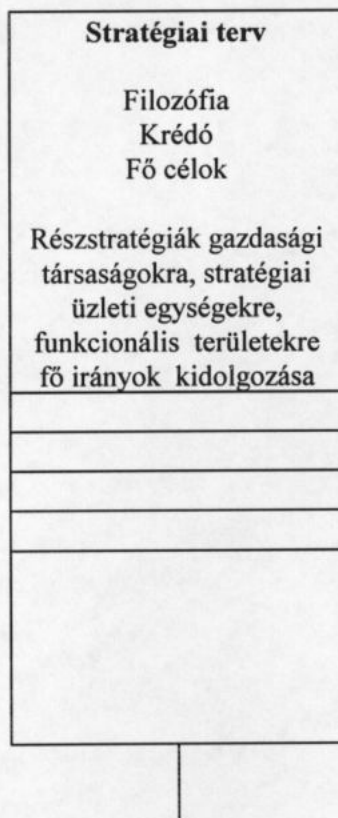
A stratégiai tervezés kritikájaként megszületett új vezetési módszer a stratégiai menedzsment. A stratégiai vezetés a stratégiai terv kialakításán túl magában foglalja a megvalósítás feltételrendszerének kialakítását és az ellenőrzést is.

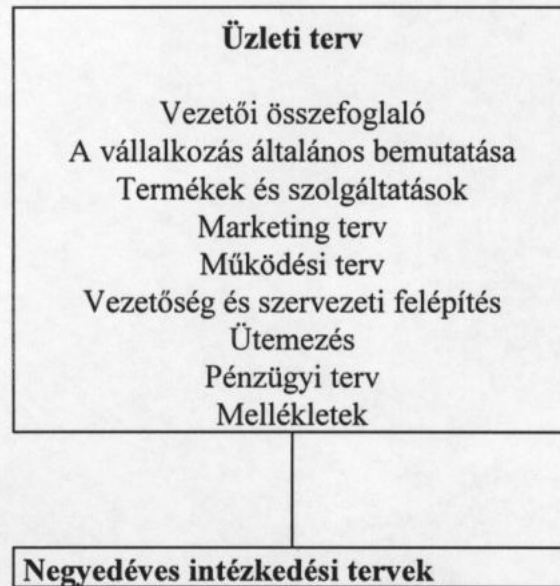
1.1.2. Vállalti tervezési rendszerek

A vállalatok tervezési rendszerét alkotó tervek sokfélék lehetnek a szervezet nagyságától, működésének időtartamától, tevékenységének jellegétől függően. A terv jövőre vonatkozó döntési folyamat eredménye. A tervezés időhorizontja szerint beszélhetünk hosszú-, közép- és rövid távú tervezésről. Az, hogy egy vállalat számára mi tekinthető hosszú vagy éppen rövidtávnak, nagyon is relatív.

A stratégiai tervezés időhorizontjáról kialakult vélemények nem egységesek. 2-3 évtől, például egy divatcikket gyártó cég esetében, 10-15 éves időtávig is terjedhet.

A vállalati tervezés következő szintje az üzleti terv, amely legalább hároméves időhorizontra készül. De vannak vállalatok, amelyeknél a stratégiai tervet egyéves operatív tervek kidolgozása követi.





1. ábra A vállalati tervek rendszere

Az üzleti terv erősen kötődik a stratégiai tervhez, inkább, mint a régi magyar vezetési gyakorlatban fellelhető éves tervekhez. Az üzleti tervre is jellemző a többéves előrelátás szándéka, és azt is a vállalat küldetése, missziója alapozza meg. De a stratégiai innovációs szemléletű, míg vállalati tevékenységi kör nyugodt biztonság szegmensei inkább az üzleti tervezés körébe tartoznak.

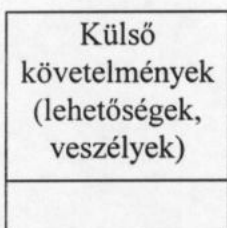
Az üzleti terv olyan dokumentum, amely részletesen leír, és szerkezetbe foglal egy üzleti lehetőséget.

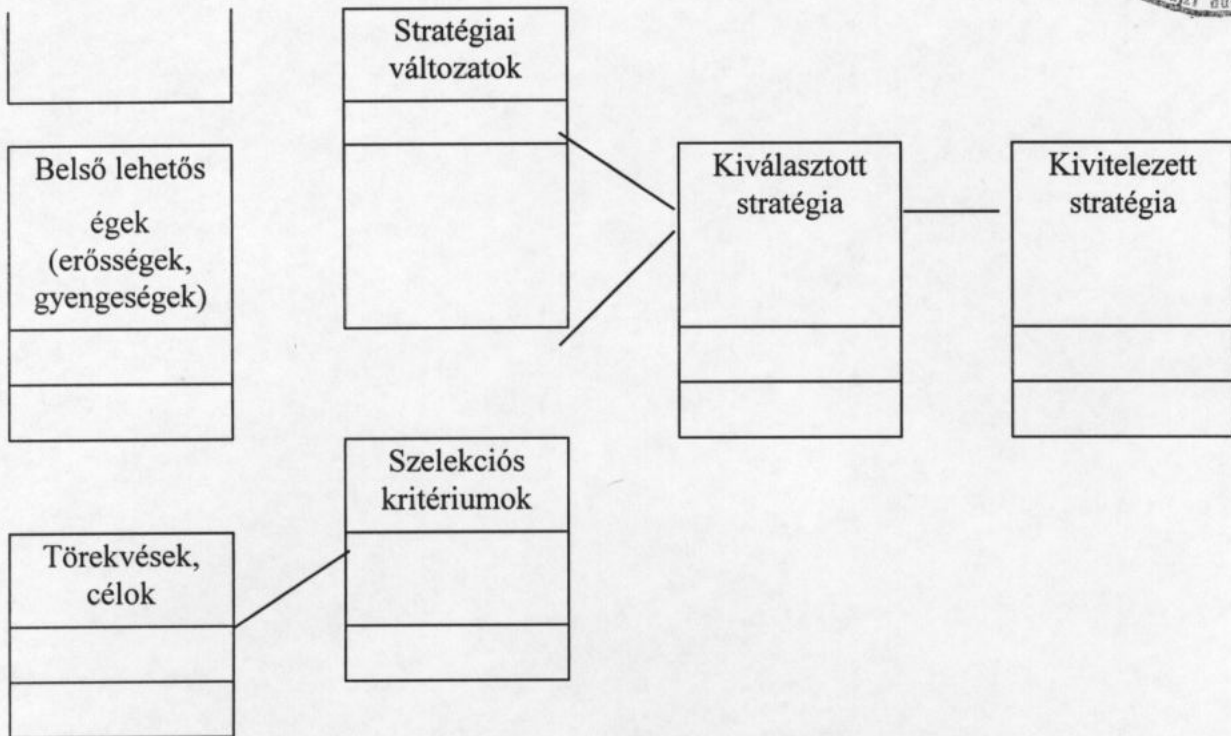
Az üzleti terv elkészítésének két klasszikus célja van:

- A terv számba veszi a vállalkozás indításakor szükséges teendőket, és útmutatóul szolgál a későbbi működés során.
- Másrészt bemutatja az üzleti lehetőséget a potenciális finanszírozó számára, hogy erőforrásokat szerezzen a terv, vállalkozás tényleges megvalósításához.

Kisvállalkozásoknál, számos közép vállalatnál és főleg az induló vállalkozásoknál nem kerül sor bonyolult, több tervtípusból álló tervezési rendszer készítésére, hanem egyféle terv - az üzleti terv - kerül kidolgozásra. Ennek keretében történik a vállalkozás stratégiájának kidolgozása is. Ezt a tervet szokás stratégiai üzleti tervnek is nevezni.

A stratégiai menedzsment célja olyan vállalati értékek, vezetői képességek, szervezeti felelősség és adminisztratív rendszerek kifejlesztése, amelyek valamennyi vezetési szinten összekapcsolják a stratégiai és az operatív döntéshozatalt.





Forrás: [12] Személyzeti/emberi erőforrásmenedzsment (sz.: Farkas F., Karoliny M., Poór J.)

2. ábra A stratégiai menedzsment jellegzetes modellje

1.2. Stratégiai tervezés, stratégiai menedzsment

[1] A görög *stratégia* szóeredeti értelmében hadászatot, hadművészetet jelent. A sztratégoszok meghatározták a hadban álló országok jelenlegi és jövőbeli helyzetét, céljait, a célok eléréséhez szükséges hadi eszközöket, katonákat, fegyvernemeket, működésük összehangolását.

A vállalkozások stratégiája pedig nem más, mint a hosszútávra kitűzött célok eléréséhez szükséges eszközök és módszerek meghatározása.

A stratégiai menedzsmentnek két irányzatát különíthetjük el, a folyamat és a rendszerszemléletű megközelítést.

A tervezés folyamatszempontú megközelítésében a "trial and error" módszer nyer teret. Fontos szerepet kap a vezetői intuíció, azon az elvi alapon, hogy a vállalkozások környezete kiszámíthatatlanul gyorsan változik.

A rendszerszemlélet alkalmazói körében az adminisztratív rendszer - szervezeti struktúra - vállalati kultúra hármasságát emeli ki.

Stratégiaalkotás közben a vezetőknek meg kell határozni a cég filozófiáját, küldetését, a megcélolni kívánt vevőkört, a részéről szükséges képességeket, készségeket és végül, de nem utolsósorban a terméket, szolgáltatást mellyel a piacra kíván lépni.

[11] A stratégiai folyamat két fő szakasza:

- a stratégiai elemzés (külső környezet és belső adottságok vizsgálata) és
- a stratégia kialakítása (küldetés, a stratégiai célok és a stratégiai akciók meghatározása).

A következőkben bemutatásra kerülő elemzési szempontok összefoglaló értékelésére jól alkalmazható eljárás az úgynevezett SWOT-, vagy magyar betűszóval GYELV - elemzés. A belső képességek osztályozása a gyengeség-erősség kategóriákba történhet, a külső környezet pedig lehetőségeket és veszélyeket tartogathat.

1.2.1. A külső környezet elemzése

A környezeti szegmensek jelenlegi állapotát, az azokra jellemző fő összefüggéseket, másrészt, a környezeti változások várható tendenciáit, a stratégiai időhorizonton érvényesülő környezeti változások feltárását végezzük el elsőként. .

Környezeti szegmensek:

Távoli környezet (elvileg kapcsolatban vannak a szóban forgó szervezettel, de hatásuk elenyésző)

Általános környezet (kapcsolatban vannak a vállalattal, de méretük vagy erőpozíciójuk miatt a vállalat nem tudja befolyásolni azokat. Pl. általános gazdasági helyzet, jogi szabályozás, környezetvédelem szempontjai, stb.)

Kompetitív környezet (az iparági versenyt meghatározó tényezőket foglalja magába.

Porter szerint ide tartoznak a vevők, a szállítók, a helyettesíthető termékeket kínálók, a potenciális új belépők a piacra, valamint a meglévő versenytársak.

Feladat környezet (a környezet szegmenseinek azon metszete, melyben megtalálhatók a vállalati stratégia szempontjából fontos elemek)

A stratégia kialakítása szempontjából a környezet 3 állapotjellemzőjének van kitüntetett szerepe:

- változékonyság
- komplexitás
- korlátozottság

Piaci környezet vizsgálata:

Piaci környezet alatt a beszerzési és értékesítési piacot, a munkaerőpiacot és a tőke- és pénzügyi piacokat értjük.

Beszerzési és értékesítési piac elemzésére leggyakrabban Michael PORTER iparág-elemzési modelljét használják, amely szerint az iparági versenyt az alábbi 5 tényező határozza meg:

- Szállítók alkupozíciója
- Vevők alkupozíciója
- Új belépők fenyegetése
- Helyettesíthető termékek vagy szolgáltatások fenyegetése
- Verseny a már működő vállalatok között.

Amennyiben a vállalatnak nemcsak egyetlen üzletága van, akkor külön kell vizsgálni az egyes üzletágak helyzetét. Ezeknek a vizsgálatát elvégezhetjük a különböző portfólióelemzési modellekkel, például a korábban említett BCG - mátrix segítségével.

A munkaerő piac Pearce - Robinson szerint a munkaerőpiac stratégiai elemzése az alábbi szempontokra kell, hogy kiterjedjen:

- A vállalat hírneve a foglalkoztatói szerep szempontjából (hosszú távú munkaerő szükséglet kielégítése szempontjából fontos. A vállalatnak versenyképesnek kell lennie a felajánlott munkakörök tartalma, minősége, a bérek és béren felüli juttatások, valamint a vállalati légkör szempontjából.)
- A helyi munkaerő foglalkoztatási arányai
- Szakképzett munkaerő rendelkezésre állása
- A munkaerő mobilitása

Tőke- és pénzügyi piac elemzése A működéshez és a fejlesztéshez szükséges források megszerzhetősége szempontjából játszik szerepet. Bakacsi-Balaton-Dobák-Máriás szerint az alábbi fontos jellemzők vizsgálata szükséges:

- A tőke- és pénzügyi piac szerkezete, szereplői (tőzsde, kereskedelmi bankok)
- A pénzügyi rendszer stabilitása



- A kötvény és részvénykibocsátás lehetőségei
 - A hitelfelvétel lehetőségei, feltételei
- Szabad pénzeszközök befektetése szempontjából mérlegelendő kérdések:
- Mekkora a rövid illetve hosszabb távon forgatható szabad pénzmennyiség
 - Milyen megtakarítási, illetve befektetési formák állnak rendelkezésre
 - A pénzügyi piac fejlettsége és stabilitása
 - Milyen kapcsolatot célszerű kialakítani a befektetési intézményekkel

A tudományos-technikai környezet elemzése

A tudományos-technikai környezet stratégiai jelentősége eltérő lehet, hogy a szervezet csúcstechnológiát alkalmazó ágazatban, vagy pedig viszonylag lassú tudományos - technológiai fejlődéssel jellemezhető ágazatban működik.

Politikai-intézményi környezet elemzése

Politikai stabilitás a befektetési szándékot befolyásoló egyik döntő tényező. Egy ország gazdaságpolitikája lehet vállalkozás - barát vagy vállalkozás - ellenes. A vállalkozás-barát politikát a kedvező hitellehetőségek, vám- és adójogszabályok jellemzik. A politikai-intézményi környezet fejlettségi szintjét a jogi szabályozás és a bankrendszer fejlettségén lehet lemérni.

Kulturális környezet elemzése

Definiáljuk kulturális környezetként a társadalomban és a gazdasági életben általánosan elfogadott értékrendet. A vállalatnak alkalmazkodnia kell ezekhez az elvárásokhoz. Az üzleti életben való eligazodást segíti az üzleti etika, melynek betartását a piacon hosszú távon életbe maradni kívánó cégek nem mellőzhetik.

A vállalat külső környezetének vizsgálatakor gyakran figyelmen kívül hagyják a természeti környezet vizsgálatát. Pedig napjainkra az ökológiai problémák nem mellőzhető kérdésekké váltak.

1.2.2. A belső adottságok vizsgálata:

A belső adottságok elemzésekor a versenytársakéhoz, vagy a korábbi stratégiánkban megfogalmazott célokhoz képest vizsgálni kell a vállalat erőforrásait, a szervezeti struktúrát és a szervezeti kultúrát.

Erőforrások vizsgálata:

Erőforráson a vállalat tágan értelmezett inputjait értjük. Az erőforrások alapvetően két csoportba oszthatók: materiális és immateriális erőforrások.

Anyagi erőforrások	
Pénzügyi erőforrások	A vállalat hitelképessége A vállalat belső erőforrásképző képessége
Tárgyi erőforrások	A vállalat üzemének / berendezéseinek telepítése / elrendezése Alapanyagokhoz való hozzáférés
Emberi erőforrások	A vállalat vezetőinek és beosztott dolgozóinak képzettsége, tapasztalata, ítélőképessége, intelligenciája, felismerő képessége, alkalmazkodó képessége, elkötelezettsége és hűsége
Szervezeti erőforrások	A vállalat szervezeti struktúrája, tervezési és controlling rendszere, koordinációs eszközei
Nem anyagi erőforrások	
Technológiai erőforrások	Technológiai szabadalmak, védjegyek, szerzői jogok, kereskedelmi titkok valamint Ezek sikeres alkalmazásának ismerete
Innovációs erőforrások	Műszaki és tudományos személyzet Kutatási infrastruktúra
Hírnév	Hírnév a fogyasztók körében: Márkanév Termékminőség, tartósság, megbízhatóság fogyasztói elismerése Hírnév a szállítók, illetve munkaerő- és pénzügyi input-szolgáltatók körében: Hatékony és eredményes, kölcsönösen előnyös kapcsolatok elismertsége

Forrás: [11] Stratégia és szervezet 70. oldal

Az elemzéskor azokat az erőforrásokat, méghozzá szám szerint csak 5-15-öt, kell megkeresni, melyek tartós versenyelőnyt jelentenek.

Figyelmet kell szentelni az erőforrásokat hasznosító funkciók felkészültségére is. A vállalat erőssége lehet egy jól működő marketing vagy pénzügyi funkció is. De egy elhanyagolt marketing részleg nem fogja a tudni a K+F területen elért sikereinket a vállalat számára kamatoztatni.

Szervezeti struktúra elemzése

A szervezeti struktúrát abból a szempontból kell vizsgálni a dimenziók és a struktúra típusai szerint is, hogy mennyiben fog megfelelni a vállalkozás előtt álló feladatok ellátásának.

A szervezetek az alábbi alapvető típusok valamelyikébe sorolhatók:

- lineáris
- funkcionális
- lineáris-funkcionális
- divizionális
- mátrix
- team szervezet.

Szervezeti kultúra elemzése:

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által közösen vallott hiedelmek, várakozások és értékek összessége (Wheelen-Hunger, 1990, 136.o).

A szervezeti kultúra hosszabb időn keresztül alakul ki, generációról generációra öröklődik. Tehát nagyon fontos, hogy hosszú távon illeszkedjen a vállalat stratégiájához.

A vállalkozás, vállalat stratégiai elemzése után el lehet kezdeni a stratégia kidolgozását.

1.3. A stratégia kialakítása

A stratégia kialakítása összetett folyamat. Ebben a szakaszban az akciók integrálása, összehangolása, a törekvések és erőforrások összhangjának megteremtése, a taktikai részletkérdések kidolgozása a feladat.

A szakirodalom megosztott abból a szempontból, hogy a célokat kell-e először meghatározni és az azoktól való eltérést kell-e elemezni, vagy előbb kell feltárni a jelenlegi helyzetet, és abból kiindulva kell meghatározni a küldetést és a stratégiai célokat.

Csakis egyértelmű, világosan megfogalmazott stratégiával rendelkező szervezetek képesek céljaikat, megvalósítani. De nem elég a célokat deklarálni, terveket kidolgozni, ellenőrizni kell azok megvalósulását is.

A vállalt céljai a vállalkozás alapvető céljából, a vállalat küldetéséből, valamint a belső érintettek egyéni céljaiból, törekvéseiből vezethetők le. A vállalat alapvető célja a nyereség és vagyonszerzés, ami a fizetőképes kereslet kielégítésén keresztül valósul meg. A vállalat küldetése a vállalat alapvető céljának konkrét értelmezését jelenti.

A misszió, vízió, credo hosszabb távra érvényes, vállalati értékrendet formáló általános célokról és irányelvekről szól, a stratégia esetében konkrét célokat kell megfogalmazni, amelyekhez cselekvési alternatívák rendelkeznek.

1.4. Válságmenedzselés

A vállalati válság stratégiai szemléletű megközelítése: (Katits)

A vállalati válság a működésben kialakuló egyensúlyhiány, amely megakadályozza a célok elérését és az üzletmenetben komoly zavarokat okoz.

A vállalati válság pénzügyi szemléletű megközelítése: (Bánhidi)

Rendkívüli intézkedésre van szükség, ha a vállalat tartósan veszteséggel működik, vagy ismétlődő súlyos fizetési nehézségei, illetve késedelmei támadtak abból, hogy tartósan lekötött eszközei nagyobb mértékben emelkedtek, mint ahogy azokhoz megfelelő hosszú lejáratú forrásokat tudott volna biztosítani.

A válságkezeléshez először is meg kell vizsgálni a válsághelyzethez vezető fő okokat és folyamatokat, helyzetelemzést kell elvégezni, majd fel kell vázolni azt a cselekvési programot, amelyet aztán konzekvensen követni kell. A cselekvési program magában foglalhat olyan drasztikus lépéseket, mint a vállalati létszám akár 60%-ot is elérő leépítése, a gazdaságtalan üzletágak, termékek elhagyása, a termelés és értékesítés volumenének csökkentése, a vezetők lecserélése, vagy csak a vezetési módszerek változtatása, stb.

A vállalati válságmenedzselés jól elhatárolható elméleti megállapodásokat és gyakorlatot, technikát foglal magába. Eszközöket kínál és módszertani segítséget nyújt különböző válsághelyzetek megoldására.

Válságkezelés fő területei:

- Megelőzés (preventív) jellegű
- Zavarelhárító (turnaround) jellegű
- Kríziskezelés

Abban, hogy a menedzsmentnek melyik válságkezelő megoldást kell választania szerepet játszik, " a majd csak átvészeljük, majdcsak lesz valahogy" időszak hossza. Ahhoz, hogy a cég ne csússzon egyre rosszabb helyzetbe fontos, hogy a vezető különbséget tudjon tenni a különböző jellegű válságok között.

1.4.1. A válságmenedzselés típusai és feladatai:

A válság		Kiküszöbölhető válság		Strukturális válság		
Jellege						
A válságmenedzselés típusa	Normál üzletmenet	Külső válság (megtorpanás, vegetálás)	Konjunkturális válság	Kifejlett válság	Csőd	Akut válság
I. Preventív (megelőző)	Helyzetelemzés, korai figyelmeztető, előrejelző rendszerek					
II. Turnaround (zavarelhárító)		Aktív válságmegszüntető technikák, reorganizációs programok				
III. Kríziskezelő				Csődellenes intézkedések, helyzetátfordítási koncepciók, likviditás		

Forrás: [8] Varsányi Judit: Üzleti stratégia - Üzleti tervezés

Megelőző jellegű válságmenedzselés

Nemcsak a kezdődő válsághoz kapcsolódik, hanem a normál üzletmenethez is. Ahhoz, hogy a vállalat ne legyen védtelen a változásokkal szemben szükséges az aktív prevenció.

Ki kell dolgozni egy olyan információs rendszert, amely időben figyelmeztet a vészhelyzetre. Erre statisztikai, - melyek kialakítása Altman nevéhez fűződik-, trendszámítási és elemzési módszerek állnak a szakemberek rendelkezésére.

A zavarelhárító jellegű válságmenedzselés

Célja: A hanyatlás tendenciájának megfordítása, a kudarc-spirális megállítása a fellendülés érdekében.

Ebben a szituációban jellemző a rendszertelenül fellépő likviditási szűk keresztmetszet, de még közvetlenül nem érzékelhető a csődhelyzet veszélye. A vállalat likvid eszközei többé-kevésbé még elégségesek az esedékes fizetési kötelezettségek teljesítéséhez.

A zavarelhárítás 4 lépcsős modellje:

I. Kritikus fázis (kevesebb, mint 1 év)

Ez a fázis akkor kezdődik, amikor a vezetés felismeri, hogy a szervezet létét veszélyeztető változások történtek. Első lépésként meg kell akadályozni a pénzeszközök elszivárgását, dönteni kell a vezető esetleges leváltásáról, szakértők, tanácsadók bevonásáról, és a további lépésekről.

II. A "roham-fázis" (1 év)

Célja a negatív folyamatok visszafordítása. Ezért meg kell keresni a költségcsökkentési, bevétel növelési lehetőségeket. A szervezet átalakítását is itt kell megkezdeni.

III. Átstrukturálás (2 év)

Ebben a fázisban indulhat el felfelé a cég. Befejeződik az átszervezés, kialakul az új vezetési rendszer, a misszió beépül a vállalati kultúrába.

IV. Új stratégiai pozíciók kialakítása ((2év).

Miután kiderült, hogy a cég a piacon tud maradni, el kell indulni a stratégiai pozíció visszanyerése, elérése felé.

A négy lépcső megvalósításához körülbelül 5 év szükséges.

A kríziskezelés:

Végeredménye a cég fennmaradása, vagy a cég jogutód nélküli megszűnése.

Ehhez a cégnek el kell jutnia odáig, hogy nem tud eleget tenni fizetési kötelezettségeinek.

2. A Fazekas Háziipari Szövetkezet helyzetének feltárása

2.1. A Fazekas Háziipari Szövetkezet bemutatása

Név :	Fazekas Háziipari Szövetkezet
Székhely:	Kaposvár, Guba S. u.22. (Pf. 171)
Működési forma:	Szövetkezet
Alapítás időpontja:	1954
Taglétszám:	37 fő
Tevékenységi kör:	Hagyományos habán népművészeti kerámia (díszmű- és használati edények) és virágcserep (TEÁOR szám 26.2)
Cégbírósági bejegyzés időpontja:	1990. VI. 1.

A szövetkezet Somogy megye és ezen belül főleg Kaposvár fazekasainak, kályhásainak beszerzésével alakult meg 1954-ben. Megalakulása óta a népművészeti hagyományok ápolására törekszik. Termékei döntő hányada kulturális értékű, a népművészet és a magyar kultúra ápolása érdekében kerülnek kifejlesztésre. Termékei nagy része zsűriszámmal ellátott. Az elbírálást a Magyar Művelődési Intézet végzi.

A Fazekas H.Sz. a számviteli törvény előírásainak megfelelően kettős könyvvitelt folytat. Kamarai tagságát tekintve pedig a Somogy Megyei Kereskedelmi- és Iparkamara, szövetkezetként az Országos Szövetkezeti Tanács tagja.

A szövetkezet alaprajza a mellékletben található.

2.1.1. A szövetkezet vezetése

Szabó György.
ügyvezető elnök

Születési hely, idő: Kaposvár, 1938

Feladata: A szövetkezet szakmai és üzleti vezetése, irányítása

Végzettsége: okleveles vegyészmérnök,
Veszprémi Vegyipari Egyetem, 1963

Szakmai és vezetői gyakorlat:

1963 - 1975 Somogy és Zala Megyei Téglá és Cserépipari Vállalat
energetikai csoportvezető

1975 - 1984 Fazekas Háziipari Szövetkezet
műszaki vezető

1984 -1992 Somogy és Zala Megyei Téglá és Cserépipari Vállalat
műszaki igazgatóhelyettes

1992 - (2002) Fazeka Háziipari Szövetkezet
elnök

1998. októbere óta nyugdíjasként látja el a szövetkezetnél ügyvezető elnöki feladatait.

Bogdán Jánosné
főkönyvelő

Születési hely, idő: Tardos, 1950

Végzettsége: Mérlegképes felsőfokú szakmai végzettség

Szakmai gyakorlat:

1969 - 1972 Építőipari Szövetkezet (Komárom megye)

1972 - 1979 Kapos Ruhaiipari Szövetkezet

1979 - 1986 Iparszövetség, revizor

1986 - Fazekas Háziipari Szövetkezet, főkönyvelő

30 éves szövetkezeteknél eltöltött szakmai gyakorlat a számvitel területén.

2.1.2. A szövetkezet, mint gazdálkodási forma

Ez a forma csak azok számára megfelelő, akik komolyan gondolják, hogy a vállalkozást demokratikus, kollektív elvek szerint fogják vezetni. A szövetkezet tulajdonosai és ellenőrzői a szövetkezet dolgozói, közülük mindenki a szövetkezet tagja lehet, egyenlő részesedéssel és szavazati joggal. A döntéshozatal demokratikus, az összes dolgozó bevonásával történik. A nyereséget nem a vállalkozásba bevitt tőke, hanem a tagok által végzett munka arányában osztják szét.

A rendszerváltás, és az azt megelőző néhány év gazdasági nehézségei már igényelték a szövetkezeti törvény átalakítását. Először 1989-ben módosították a szövetkezeti törvényt, majd az 1992. évi I. törvény tisztázta a szövetkezetek vagyoni viszonyait.

A törvény szerint a szövetkezet:

" a szövetkezés szabadsága és az önsegélyezés elvének megfelelően létrehozott közösség, amely a tagok személyes közreműködésével és vagyoni hozzájárulásával, demokratikus önkormányzat keretében a tagok érdekeit szolgáló vállalkozási, és más tevékenységet folytat. A szövetkezet jogi személy."

A szövetkezetek demokratikus működésének záloga a közgyűlés, amint legalább évente egyszer össze kell hívni. A közgyűlésen fogadják el az alapszabályt, megválasztják az igazgatóság tagjait és elnökét, elfogadják az éves beszámolót.

Magyarországon, mintegy 5600 szövetkezet működik, többségük az Országos Szövetkezeti Tanács tagja. Több mint 2 millió tag dolgozik mezőgazdasági-, fogyasztási-, ipari-, lakás-, és takarékszövetkezetben.

2.1.3. Fazekastermékek



1. kép

[13] A kerámia szó a görög *keramos* főnévből vezethető le. Eredeti jelentése agyag volt, később azonban minden agyagból készített dolgot magába foglalt: edényeket, téglákat, tetőcserepeket, stb. A kerámia a fazekasok különböző agyagtárgyakat előállító művészete volt. Az iparosodás folyamata azonban a fazekasok műhelyeit sem hagyta érintetlenül. A korábbi kerámiafogalom kiszélesedett. Ma a kerámiai ipari anyagok előállítását és feldolgozását is értjük ezen egészen a végtermékig.

Schatzer definíciója szerint:

" A kerámia egy sor olyan alapanyagok és építőanyagok a gyűjtőfogalma, amelyek zömében szilikátok, többé-kevésbé nehezen olvadó anyagokból kerülnek összeállításra, és amelyeket a szobahőmérsékleten való formázás után a megszilárdulás érdekében kb. 900 - 2000 °C hőmérsékleten égetnek..."

Fazekastermékek közé tartozik valamennyi kerámiatermék, amelynek cserépmínősége az égetés után még többé-kevésbé porózus és színes. A fazekasárura jellemző az engóbos díszítés, amelynél az alapcserepet színes, vagy nagyon finom agyagmasszával vonják be, vagy ilyen anyagokkal festik át.

A fazekastermékek körén belül külön terület a fajansz és a majolika.

A *majolika* színes (sárgás, téglavörös, vörösbarna) apró átvezető pórusokkal átszőtt cserepű, egyenletes, finom törésfelületű, kis szilárdságú, nem fagyálló mázas kerámiatermék. Ennél a technikánál a porózus és színes alapcserepet fehér, takarómázzal bevonják, teljesen eltakarják. Korábban e termékekkel pótolták és

utánozták az ázsiai porcelánt. Intenzív színekkel díszítették, amit írókával, vagy ecsettel a még be nem égetett mázra festettek. A máz és a festés egyszerre égett ki.

A minta felvitelére a török megszállás óta használják Magyarországon az írókát, más néven gurgulyát. Az íróka kis körte alakú, eredetileg cserépedény, ma gumitömlő, két nyílással ellátva. Gyors könnyed "írásra" alkalmas. Az írókázott minta vonala testes, a felületről kicsit kiemelkedik. Ecsettel készül a minta gerince. A törökös kerámián az írókázás fekete, a kontúrokat, a minta apróbb részeit rajzolják meg vele.

A habán díszítési stílus a XVI. században érkezett hazánkba Svájcból. Színeik jellegzetesek. A leggyakoribb a fehér lapon kék, zöld, sárga és mangánlila színnel festett díszítmény. Ritkább, erdélyi típus a kék alapú habán edény.

Nem minden fazekasterméket díszítenek. Sok termék végleges kialakítását közvetlenül formázás, égetés után nyeri el (virágcserep, falazótéglák, plasztikák és reliefek). Ezeket a termékeket, amiket színesre égő anyagból készítettek, és égetés után porózusak, máznélküliek terrakottának (égetett földnek) nevezik.

Egyetlen termékcsoporthoz sincs talán annyi variáns, mint a fazekasárúnál. A szabad formázás - mint a fazekasság speciális technológiája - kimeríthetetlen lehetőségeket ad az alkotáshoz. A fazekas használati tárgyakat készít, formái használat során kristályosodtak ki.



3. ábra

2.1.4. Árlista



Virágcserep:

Átmérő (cm)	* Fogyasztói ár (Ft)
Ø 4	25
Ø 12	75
Ø 16	183
Ø 18	213
Ø 26	600

* Az árak 25% ÁFÁ-t tartalmaznak

Étkezési kerámiák:

	Nettó ár	Bruttó ár
Tejeskőcsög 3 dl	230	258
Tejeskőcsög 5 dl	234	262
Tejeskőcsög 10 dl	281	315
Tejeskőcsög 20 dl	452	506



Teás kanna	780	874
Cukortartó	468	524
Tejkiöntő	187	210
Tejkiöntő (fedeles)	400	448
Teás csésze	234	262
Csészealj	156	175
Süteményes tál	780	874
Süteményes kis tányér	234	264
Tál Ø 15 cm	406	455
Tál Ø 20 cm	546	612

Tál Ø 26 cm	905	1014
-------------	-----	------

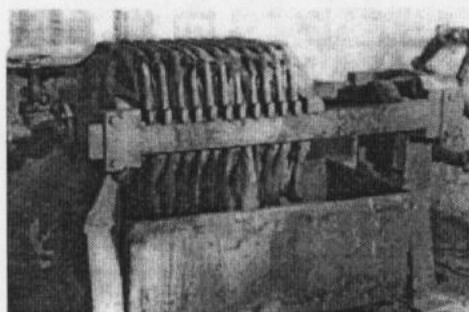
2.1.5. Technológia

A majolikaedény-gyártás technológiáját a középkorban hozták be Itáliából Magyarországra.

A majolikagyártás általában helyi nyersanyagbázisra épül. Majolikagyártásra a finom, egyenletes szerkezetű, több-kevesebb CaCO_3 tartalmú, képlékeny agyag alkalmas.

A szövetkezetről kétfajta, különböző lelőhelyről származó bányagyagot használnak. Virágcserepgyártáshoz a Nagykanizsai Téglagyár vörös színű agyagát, egyéb kerámiatermékek gyártásánál ehhez hozzákeverik a Bátaszéki Téglagyár szürke színű agyagát.

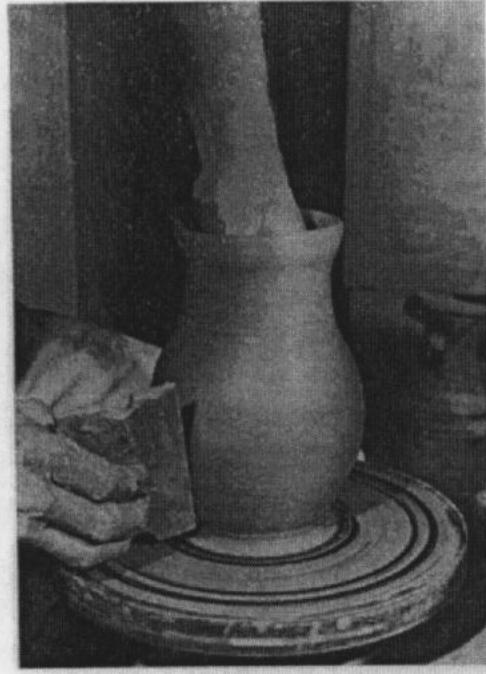
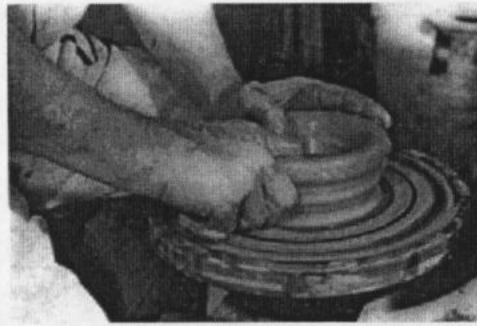
A megfelelő minőségű agyagot iszapoló keverőben előkészítik, ezt követően szitálják, hogy a különböző szennyeződések az iszaptól eltávolítsák. Az iszap nedvességtartalma 60-65%. Az iszapolást pihentetés, majd szűrőpréselés követi.



4. ábra. A lezárt szűrőprés

A prés 300 bár túlnyomással dolgozik, és két óra alatt 7 mázsa préslepeny lehet előállítani vele. A 23-27% nedvességtartalmú préslepenyeket vákuumprésen légtelenítik, illetve homogenizálják. A vákuumpréselés terméke az 50 cm hosszú és 20 cm átmérőjű bucni. A bucniat fóliába csomagolva 4-6 hétig érlelik magas páratartalmú kamrában.

A formázást korongolási technológiával végzik. A korongolás kézi erővel, kézi korongológéppel és automata formázógéppel végezhető. Kézi korongoló gépen be- és rákorongolás, illetve szabadkézi korongolás folyik. Kézi formázáshoz a masszát kézi erővel, ún. stokkolással (átgyúrással) homogenizálják.



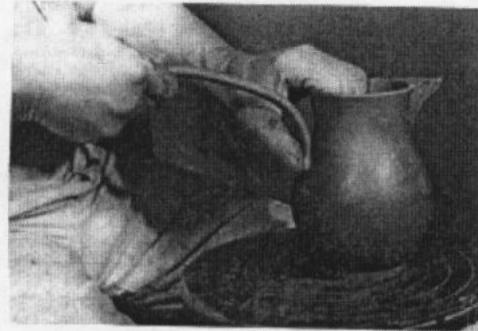
5. ábra. Kézi korongolás

A virágcserpet Vicentini (Olaszország) gyártmányú Fulgon-240-es félautomata gépen gyártják. A gép kapacitása óránként 700 és 250 darab között mozog. Korongoláson kívül öntéssel is készülnek kerámia termékek. Az öntőiszap litersúlya 1,2-1,5 kg körüli. Az öntésnél az öntőpisztolyból megtöltik a gipsz munkaformák belső térfogatát. A gipszforma a vizet elszívja, és megfelelő falvastagság elérése után a többletiszapot kiöntik. A formába 7%-ot zsugorodik a termék, mielőtt ki lehet szedni. Ekkor nedvességtartalma 14-17 % közötti.

Formázás után a lekészítés, bepucolás következik. Ennek során a felület eldolgozását, elsimítását, másrészt a "garnírozást", fülragasztást, tálvágást stb. végzik. A fület húzással vagy préssel készítik.

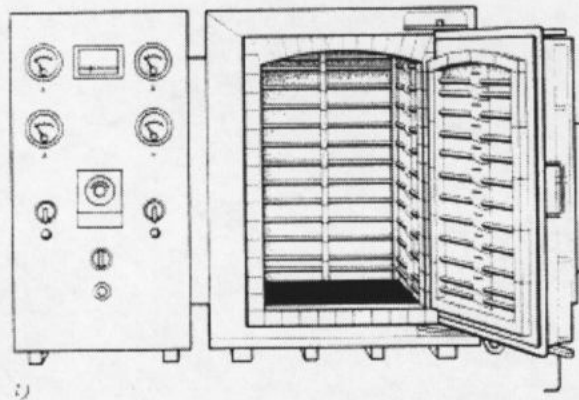


6. ábra. Bepucolás



7. ábra. Fülelés

Ezután szárítás és zsengeelő égetés következik. A nedves agyagmasszából tárgyakat égetés előtt ki kell szárítani, nehogy a fejlődő gőz szétvesse őket. A szárításhoz szükséges hőmennyiséget a kemencék hulladékhője adja. A termékeket energiatakarékos, elektromos (22-32 kW/h teljesítményű) kemencékben égetik.



8. ábra. Villamos fűtésű kerámiaégető kemence

Zsengeelés után a termékeket nedves ruhával áttörlik, és következik a festés, díszítés.

A termékeket díszítés előtt mázazzák. Mázazásra azért van szükség, mivel a zsengeelt termékek cserepe porózus, a vizet átereszti és esztétikailag sem megfelelő. A mázolásához ólmos és ólommentes frittelt mázakat használnak. Mivel a mázas égetés hőmérséklete alacsony, ezért fontos a mázak frittelése, hogy a máz olvadáspontja elég alacsony legyen. A mázfrittekhez kb 15-23 % adalékanyagot adnak, ami tűzálló agyagból, nyers és égetett illitből áll. A frittekhez való adalékanyag hozzáadása csökkenti a máziszapok ülepedését, és elősegíti a cserép és a máz hőtágulási együtthatójának összehangolását.

A mázas termékek díszítésére máz alatti festést használnak. A festéket a fehér fedő égetlen mázra viszik föl. A fölhordott szintestek többé-kevésbé behatolnak a nyersmázba, és vele együtt égnek ki.

Díszítés után a mázas égetés következik 950-980 °C-on. Az égetés alacsony hőmérséklete miatt a mullitképződés, illetve az üvegfázis kialakulása a cserépben minimális, ezért a szilárdsága alacsony, porozitása viszonylag magas. Az alacsony égetési hőmérséklet azért szükséges, mivel magasabb hőmérsékleten 1000 °C felett a cserép már deformálódik, 1200 °C-on pedig megolvad. A másik ok, hogy a dekoráláshoz használt engóbok, írókafestékek, valamint mázak színezőanyagainak hőmérséklet-érzékenysége miatt szintén nem ajánlatos magasabb hőmérsékleten égetni.

A kemencéből kikerülő áru a minőségellenőrző részleghez kerül. A nem megfelelő termékeket javításra visszaküldik, vagy megsemmisítik. A megfelelő termékeket I., II., illetve IV. osztályba sorolják, kiszállításig buborékfóliába csomagolva tárolják.

2.2. A szövetkezet helyzetének feltárása

2.2.1. A szövetkezet helyzetének elemzése során alkalmazott módszerek:

Módszereim a marketing és piackutatásban általánosan ismert és használt módszerek voltak.

Szekunder információként használtam fel a kamarák és a Munkaügyi központ adatait, a folyóiratok cikkeit, a hazai vállalatok kiadványait. Szintén szekunder, de vállalaton belüli információkat is feldolgoztam. Ilyenek a könyvelési és statisztikai adatok, mérlegbeszámoló, termelési költségek és értékesítési adatok.

Amely adatoknál ez lehetséges volt, lehetőleg hosszabb időszak adatait elemeztem, így próbálva felfedezni a trendeket.

A primer információkhoz szóbeli megkérdezéses vizsgálat, személyes megtapasztalás és megfigyelés során jutottam.

Megkérdeztem a fogyasztókat, akik vásároltak a termékekből. Azoktól a vásárlóktól, akik viszont nem választották a termékeket, aziránt érdeklődtem, hogy miért nem. A véleményeket az áruk bemutatása közben gyűjtöttem.

Interjút készítettem vállalati és külső szakértőkkel. Vállalati szakértőként Bogdán Jánosnét (főkönyvelő) és Szabó Györgyöt (elnök) szeretném megemlíteni.

Az interjúk kötetlen beszélgetés formájában zajlottak. Felkerestem Tamás Lászlót a szövetkezet alapító tagját és volt elnökét, aki jelenleg is készít kerámiát saját vállalkozásában. Technológiával kapcsolatos kérdéseimmel Korim Tamáshoz az egyetem szaktanszékének kerámiákkal foglalkozó tanárához fordultam. Telefonon beszéltem Költő Andrással, akinek cége ma Magyarországon piacvezető kályhacsempegyártásban, és aki a Szövetkezet kemencéit építette. Elmentem kerámiák értékesítésével foglalkozó boltokba Kaposváron, és a Balaton parton.

Személyes tapasztalataimat nyári gyakorlatom és többszöri üzemlátogatás során szereztem.

A piaci helyzet megismeréséhez tanulmányoztam a versenytársak termékeit.

2.2.2. Külső környezet elemzése

A tervgazdálkodás időszakában a szövetkezet a hazai piacon méretéhez, kvalitásához képest kedvező helyet foglalt el. A rendszerváltással elvesztette stabil piacait, állandó megrendelőit. Fénykorában 150 fő dolgozott az üzemben, volt olyan időszak, hogy három műszakban gyártottak virágcserepet, és szabad kapacitásukért versenyeztek az exportot bonyolító cégek.

A szövetkezeti formáját megtartó cég, mára fennmaradásáért küzdő kisüzem lett. A kályhacsempegyártást már a korábbi években megszüntették, az idei évtől a virágcserep gyártása is megszűnik.

Piaci környezet

Értékesítési piac

A hazai kerámiaipar helyzetét tekintve rossz, nagyon rossz helyzetben van. Elárasztja az országot a Távól-Keletről, Olaszországból érkező olcsó dömpingáru. Az árversenyben messze alulmaradnak a hazai termelők. Egy Távól-Keletről importált bögre ára tizede az itthon előállított termék önköltségi árának. Az alacsony árakat a külföldi gyártók magas fokú gépesítéssel, tömeggyártással érik el. A szövetkezet által előállított kerámiákban 70% az élőmunka ráfordítás, és ennek költségei, járulékos költségei, magasak.

A szövetkezet termékeit három stratégiai üzletágba sorolhatjuk.

Az egyik, mára versenyképességét teljesen elvesztett üzletág a **virágcserepgyártás**. Ennek piacán erős a külföldi konkurencia. Az 1998-as évben a szövetkezeten kívül az országban már csak egy helyen gyártottak virágcserepet, Hódmezővásárhelyen. 1999-től ott is megszűnt.

1991 előtt a szövetkezet látta el virágcsereppel szinte az egész közép-dunántúli régiót, volt, hogy három műszakban dolgozott a Fulgon-240 (Vicentini, olasz gyártmány) típusú félautomata gép.

Ma a nagy áruházláncok polcain szinte fillérekért kaphatóak az Olasz, Német importból származó tetszetős külsejű virágcserepek, kaspók. Pedig minőségben a szövetkezetnél gyártott cserepek jobbak, tartósabbak.

A virágcserepek méretsorában fejlesztés történt az 1998-as évben. A termékválaszték 4 mm átmérőjű minicseréppel gazdagodott, a debreceni Felföldi Kft. (potpurikat készítenek) megrendelésére.

A mázas kerámia termékek alkotják a másik két - étkezési- és díszkerámia - üzletágat.

A **díszkerámiák** csoportjába a Magyar Múvelődési Intézet által zsűrizett termékek tartoznak, ezekre a termékekre 12%-os az Áfa kulcs. Ezek közé a termékek közé tartoznak a különböző magasságú, formájú vázák, bokályok, gyertyatartók, falítalak, hamutartók.

A szövetkezet habán és sárközi stílusú kerámiákat készített. Amikor a korábbi ólomtartalmú fazekas mázat ólom és kadmium mentes fedőmázra cserélték, felhagytak a sárközi stílusú kerámiák gyártásával.

A díszkerámiák piacán is erős a verseny. A magánvállalkozások engedélyezésével sok keramikus, fazekas, aki addig a szövetkezetben dolgozott önálló műhelyt nyitott. Közülük sokat már szövetkezeti dolgozó korában név szerint ismertek az országban, Nyugat-Európában. A szövetkezet kezdetektől részt vett a Kaposvári Iparművészeti Szakközépiskolában folyó keramikusképzésben. Itt töltötték gyakorlatukat a később önállóvá válva konkurenciát jelentő tanulók. Csak Somogyban 14 keramikus, 25 fazekas tagja a Kézműves Kamarának, és 8 cég tartozik a Kereskedelmi- és Iparkamarához.

Az egy, két főt foglalkoztató családi kisvállalkozások átvették a szövetkezet korábbi piacainak egy részét. A legjelentősebb konkurens a Balaton déli partjának idegenforgalmi övezetében a Léglí Fazekasház Szőlőskislakon.

A Fazekas H.Sz még telephelyén sem piacvezető. Kaposvár belvárosában lévő bemutatótermet eladták, mert fenntartása nem volt nyereséges. A városban tapasztalható gazdasági fellendülés sem készítette őket arra, hogy új üzletet nyissanak. Termékeiket csak a város peremén lévő, igali út melletti üzemnél felállított sátorban árulják, májustól szeptemberig. Ez az utcai árusítás még ilyen formában is a szövetkezetnek egyhavi átlagjövedelmét hozza.

A belvárosban lévő népművészeti vagy kerámia cikkek árusításával foglalkozó üzletek nem szívesen árusítják a szövetkezet termékeit. Ennek oka részben a termékválaszték elavulása, részben a viszonteladókhoz való emberi hozzáállás. A magán vállalkozásban dolgozó keramikusok odaadják az áruikat bizományban is, míg a szövetkezet azonnali készpénzes fizetést kér kisebb, 30-40 ezer Ft-os vásárlások esetén. Az alacsony forgótőkével gazdálkodó viszonteladóknak ez nem a legkellemebb megoldás.

A termékszerkezet nem követi a divat változásait. A szövetkezetnél használt népművészeti elemekből táplálkozó díszítési stílus hazánkban nem igazán keresett. Ezen termékek szempontjából kedvező változás a mostanában újra divatba jövő népies stílus. A Balaton parton, és az ország más területein főleg külföldiek által megvásárolt

és felújított parasztházak portáin ismét megjelennek a köcsögfák, a konyhákban a régi paraszti élet kellékei, díszítő elemei.

Sajnos el kell ismerni, hogy ez a stílusirányzat, a fehér alapon habán (sárga, lila, zöld tulipánok, virágok) jelenleg csak szűk réteg igényeit elégítik ki. Lakberendezéssel foglalkozó újságokat lapozgatva feltűnik hogy egyre több enteriőrben láthatók dédnagyanyáink egyszerű natúr terrakotta, csak belül mázas edényei, korsói dekorációként.

Ezzel már meg is érkeztünk az **étkezési célra készült fazekas áruk** hagyományos termékeihez. A csak belül mázas korsók, kuglófsütők reneszánszukat élük. A természetes életmód hívei ezekben tárolhatják a kimérve vásárolt tejet, tejfölt, készíthetik el saját kefirjeiket, vagy tárolhatják a jól szellőző mutatós edényekben a fokhagymát, és remek mazsolás kuglófot süthetnek.

Az étkezési célra készülő kerámiáknál különös gondot fordítanak arra, hogy a kerámia mázából és festékekből ételsavakkal (citrom, ecetsav) ne oldódjanak ki mérgező alkotórészek (ólom, Zn, Cd). Ezt úgy ellenőrzik, hogy 4 %-os ecetsavban áztatják a terméket 24 óráig, majd ebből határozzák meg a cm^2 -ként kioldódott mérgezőanyag mennyiségét. A határérték országonként 0,1-3 mg között változik.

Az szövetkezet által étkezési célra készített kerámiák másik csoportját az étkészletek alkotják. Vannak családi villásreggelihez, ebédhez, vacsorához, teázáshoz, kávézáshoz való készleteket. A müzlievőknek külön erre a célra készült félliteres bögréket gyártanak.

Az elmúlt néhány évben a szövetkezet ezen termékeit vitték inkább az exportőrök. Az áruk a magas kézimunka szükséglet miatt a használati értékükhöz képest magas. A termékek ránézésre tetszetősek, porcelán hatását kelti.

Hazai piacon a termékek azt a vásárlói réteget célozzák meg, akik szeretnek a kertben, a teraszon ráérősen reggelizni. A majolika anyagú étkészletek nem versenytársai a porcelánnak, sem a műanyag alapanyagból készült termékeknek. A porcelán az elit rétegeket célozza meg, a műanyag a szegényeké, a majolika célpiaca az igényes középosztály.

Külföldi vásárlók által keresett termékek közül a Folkart vállalat által Japánba szállított apró virágmintás reggeliző készlet emelkedik ki, illetve jelenleg keresnek megrendelőket a Pe-Zo Kft segítségével. Szerepelt készletük a Williams-Sonoma katalógus 1998-as kiadásában is, de nagyobb megrendelés nem érkezett ezekre a termékekre.

A Városlődön található Herendi Majolikagyár hasonló stílusú termékeivel már ott van az amerikai piacokon, Village Pottery márkanévű termékeit ismerik, keresik. Erre a piacra kellene betörnie a Fazekas H.Sz-nek is.

A nagy családi gulyáspartikhoz, halászléfőzésekhez ideális méretű és árú tálak, "csajkák" készülnek. Ezek a termékek hotelek, éttermek, panziók számára is eladhatóak lennének.

A különböző méretű söröskorsóknak lehetne piacot találni nagy sörgyarak reklámhordozójaként, vagy sörfesztiválok emléktárgyaként.

A különböző alakot (házat, körtét, almát) mintázó aromalámpák piacképes termékek.

A kerámiák értékesítési piacára könnyű bejutni az új belépőknek. Alacsonyak a belépési korlátok. A szövetkezet mostanában mindent elvállal, csak hogy munkája legyen. Ilyen termékek a különböző nagyságban, formával készülő kutya-, macska tálak. A Pe-Zo Kft megrendelésére készülnek, aki exportálja az edénykéket.

A szövetkezet teljesen kiszolgáltatott jelenlegi egyetlen nagy megrendelőjének. A kiszolgáltatottság olyan mértékű, hogy a cég előzetes árkalkuláció nélkül, rövid határidőre is elvállalja megrendelések teljesítését, csak hogy legyen munkája.

Beszerzési piac

A szövetkezet a beszállítóknak nincs kiszolgáltatva, mivel több évre elegendő agyagot halmoztak fel a telep hátsó udvarában.

A termékek díszítéséhez szükséges mázakat több cég is forgalmazza. Mostani szállítójuk a Zalakerámia Rt.

Munkaerő piac

Mint már az értékesítési piac elemzésekor felhívtam rá a figyelmet, a megye területén sok szakmához értő ember van. A keramikusok képzése középfokú szinten folyik Kaposváron. A szakképzett munkaerőt azonban a szövetkezet megtartani nem tudja.

A Munkaügyi Központ adatai szerint Kaposváron és környékén az országos átlagnál alacsonyabb a munkanélküliségi ráta. Az országos ráta 10% körül ingadozik - áprilisban 10,4 volt - , míg Kaposváron 6,4%-os a munkanélküliség. A városban az SFOR-nak dolgoznak sokan, a magyar átlagnál ötször, hatszor magasabb bérekért.

Tőke- és pénzpiac

A magyar gazdaságban jelentős változások történnek. Az EU tagságra való felkészülés, a piacgazdaságra való átállás megbolygatják a gazdasági élet állóvizét. A költségvetési

hiány az első negyedévben elérte az éves szinten tervezett hiány 75%-át. A külföldi befektetők még kedvezően ítélik meg Magyarországot. De a balkáni háború, a bombázások visszavetik az idegenforgalmat, amely a szövetkezet szempontjából is hátrányos.

A szövetkezetnek, mivel tőkéje fogyóban van ki kellene használnia a különböző pályázatok nyújtotta lehetőségeket. Lehet pályázni központi támogatásra a munkaerő piaci alapból foglalkoztatás bővítéshez, munkahelymegőrzésre, a foglalkoztatáshoz kapcsolódó járulékok átvállalására. A központi foglalkoztatási program keretében is írtak ki pályázatot munkahelymegőrzés támogatására. Az esetleges beruházásokhoz kamattámogatást nyújt a kis- és középvállalkozások fejlesztését célzó pályázat.

Tudományos-technikai környezet

A technika sokat fejlődött a fazekasmesterség kialakulása óta. A nagy gyárakban futószalagon készülnek a fazekas áruk, a gépek másodpercek alatt alakítják ki a formát

A szövetkezetnél legnagyobb termelékenységgű technológia az öntés, ezt követi a formába, formára korongolás, majd a leglassúbb, legkevésbé termelékeny szabadkézi korongolás.

Politikai-, intézményi környezet

A politikai környezet nem kedvező a szövetkezetek számára. Az 1992-ben született I. törvény szabályozza a szövetkezetek működését. Ehhez az Országos Szövetkezeti Tanács már több módosító javaslatot is benyújtott, de sem az előző, sem a mostani kormány nem tett semmit a törvény megváltoztatása érdekében. Gazdálkodási szempontból a szövetkezet egyenrangú, bármely más társulási formával, könyvvitelüket a számviteli törvény szabályozza.

A szövetkezet a Kereskedelmi- és Iparkamara tagja, szövetkezeti érdekeit az Országos Szövetkezeti Tanács képviseli, melynek mintegy 5600, közel 2 millió tagot számláló szövetkezetet a tagja.

2.2.3. Belső erőforrások vizsgálata

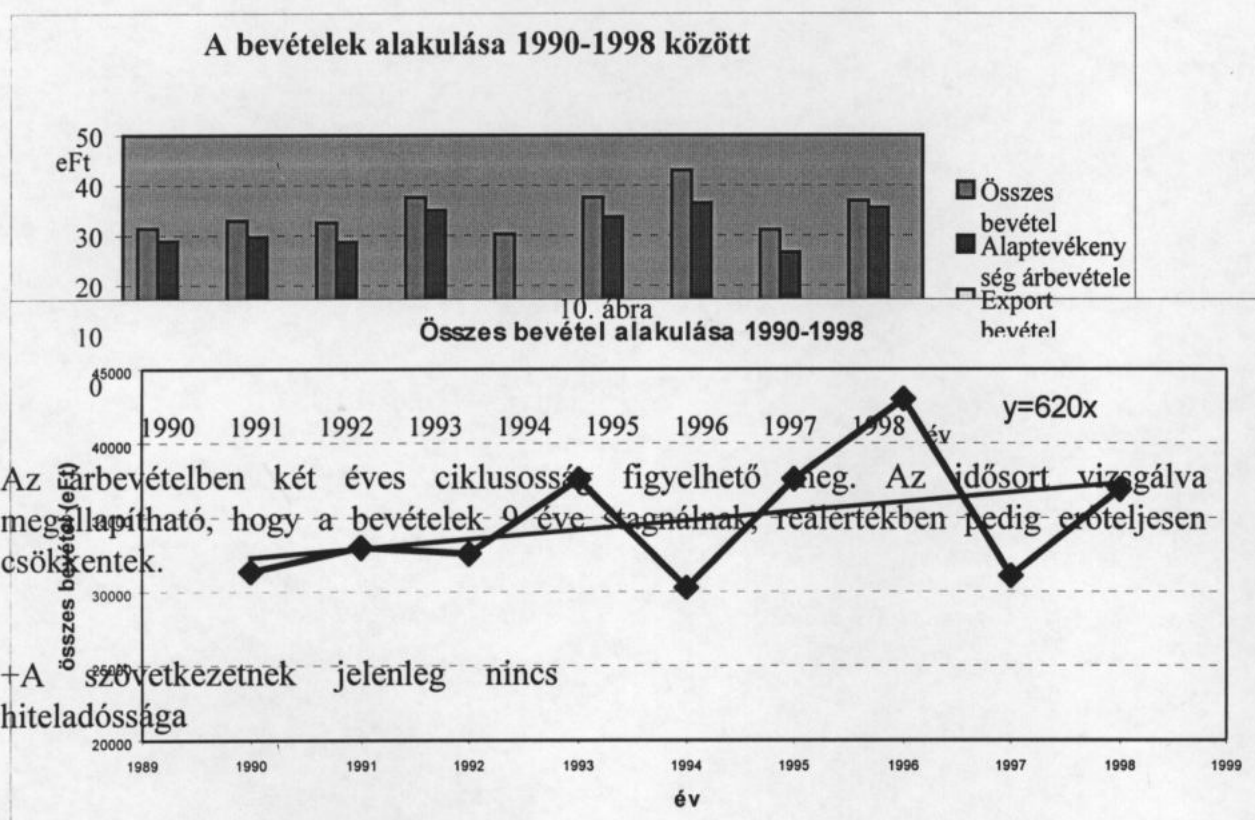
Pénzügyi erőforrások

A szövetkezet főbb mutatóinak alakulása 1990-1998 között:

Mutatók	1990.	1991.	1992.	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.
	évben								
Összes bevétel (eFt)	31404	32962	32588	37595	30270	37597	42956	31090	36931
Alaptevékenység árbevétele (eFt)	28914	29647	28694	35062	27878	33664	36441	26671	35523
Export bevétel (eFt)	0	3025	4174	1321	1364	1365	7505	2521	1210
Termelési érték (eFt)	31642	29280	30213	37504	27243	35449	38704	26894	34202
Létszám (Fő)	95	99	82	81	61	52	47	41	41

1. táblázat

9. ábra



- Pénzállományát fokozatosan feléli.
- Termelése évek óta veszteséges. (1997-ig osztalékot tudott fizetni a tagoknak, de tavaly már arra sem volt fedezet.
- Likviditási gondok vannak
- Már nincs pénzzé tehető vagyona a munkaeszközökön kívül
- A kerámiatermékek árképzése egyenértékszamos osztókalkuláció elvén történik. A termékek árát a tömegük határozza meg, nem befolyásolja a dekor bonyolultsága (1998-ban 498 Ft volt 1 kg kerámia önköltségi ára)

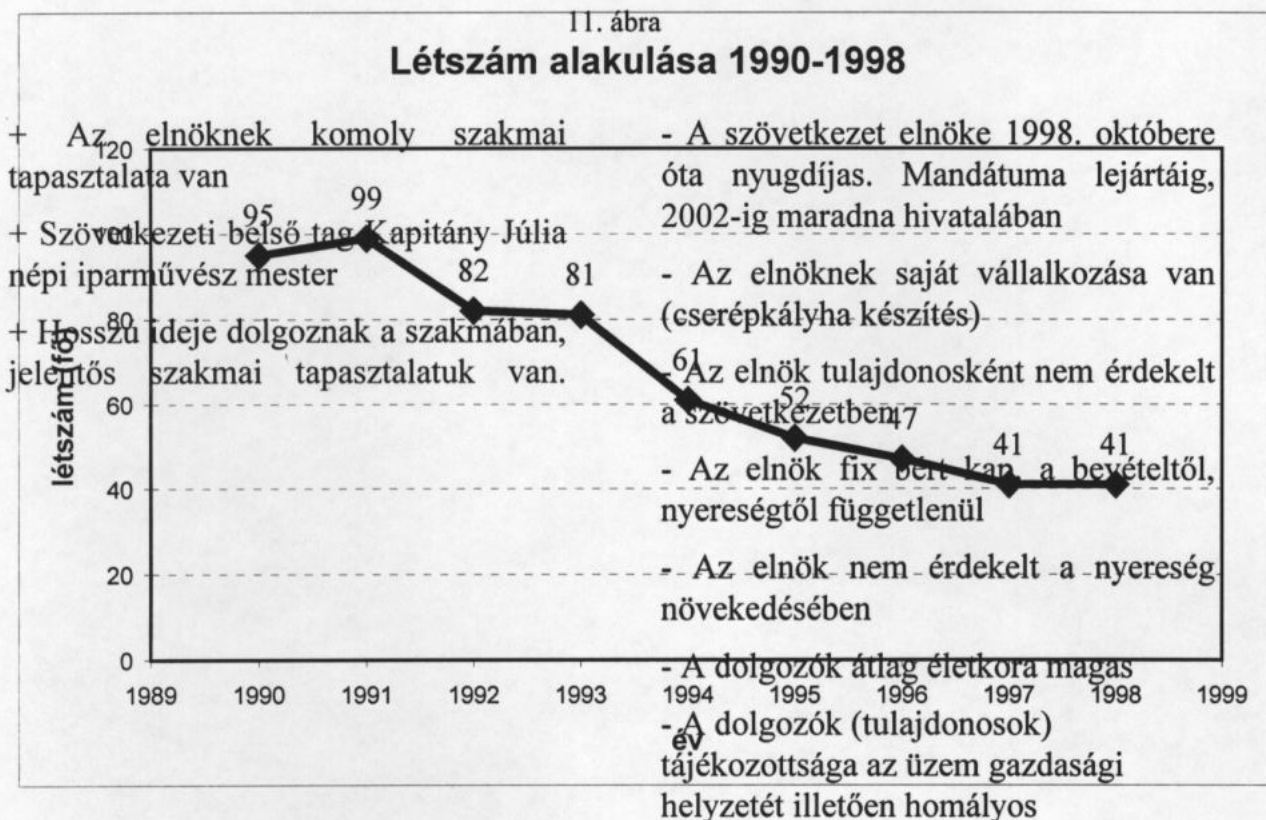
Tárgyi erőforrások

A tárgyi eszközök 1998-as könyvszerinti értéke 3.200 eFt.

- + Hosszú időre elegendő alapanyagot halmoztak fel a hátsó udvarba
- + Az üzem épülete szövetkezeti tulajdon
- + Bővítéshez épületek, infrastruktúra adott (nem bontották el)
- + A berendezések működőképesek
- Az üzem telephelye az önkormányzaté, akinek bérleti díjat kötelesek fizetni
- Alacsony fokú a gépesítettség
- A berendezések régiek, elavultak.
- A berendezések felújításra szorulnak
- A szállítóeszközöket eladták.

Emberi erőforrások

A szövetkezet dolgozói állománya folyamatosan csökken. 1999-ben is rákényszerült arra, hogy négy embert (nyugdíjas portások) elbocsásson.



- Alacsonyak a bérek (Havi bruttó

átlagbér 32.000 Ft).

Szervezeti erőforrások

- Szövetkezetenél hosszú távú tervezés nem létezik.
- Operatív terveket nem csinálnak. (Annyira kevés a megrendelésük, hogy még egy-, kéthónapos időtávra sem látnak előre).
- A szervezeti egységek egymással nem kommunikálnak

Technológiai erőforrások

- + Zsúrizett termékek
- + A kék, fehér mázra kidolgozott máztechnológia
- + Az alapanyagok tulajdonságai ismertek
- + Nagy klisékészlet
- + Saját gipszformakészítő műhely

- Kézi korongoláshoz csak maximum két embert lehet beosztani
- A termékek könnyen kicsorbulnak
- A rendelkezésre álló anyagokból ne készíthető fagyálló kerámiához való high-tech agyag
- Fagyálló kerámia készítéséhez nincs elég magas hőmérsékletet biztosító kemence

Innovációs erőforrások

- + Fazekas mester segítségével új termékek kifejlesztésének ki nem használt lehetősége
- + Kapitány Júlia népi iparművész mester ismereteire alapozva új-régi formák felélesztése (kuglófsütő)
- + A díszítőben vállalkozó szellemű csoport dolgozik

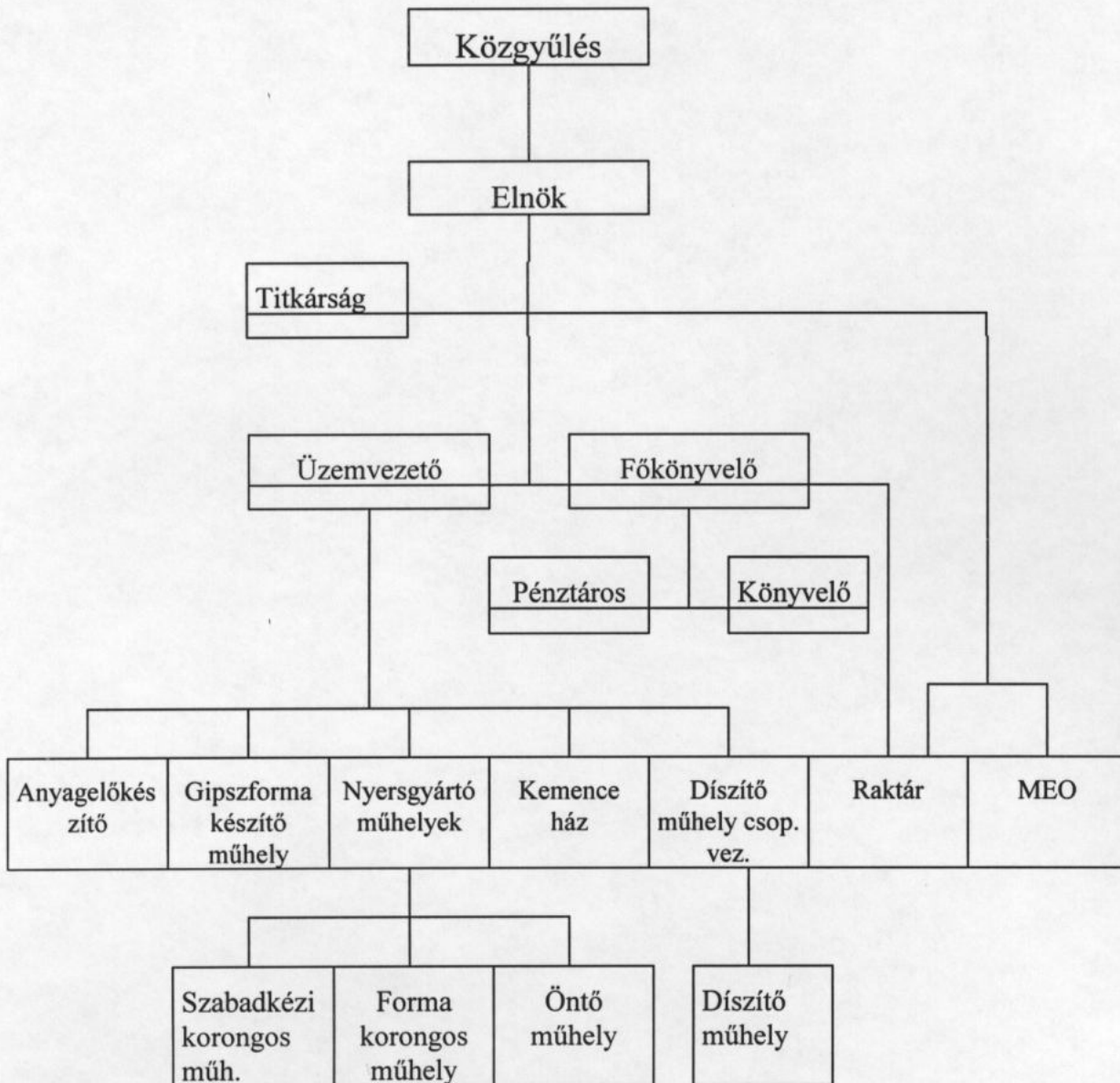
- Nincs tervező
- Nem ösztönzik a fejlesztést

Hírnév a fogyasztók körében:

- + Régi, patinás cég

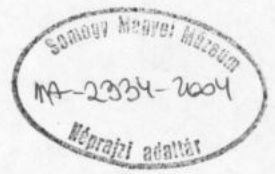
- Kaposváron csak az idősebb korosztály ismeri
- Áruit nem jelöli, csak néhány díszítő szignálja a munkáját.
- A szövetkezet nem használ márkajelzést
- Megszűnése hírért keltik

Szervezeti struktúra



12. ábra Szervezeti ábra

- A szervezeti forma a korábbi vállalatnagyságnak megfelelő
- A szervezeti forma nem alkalmazkodik a piaci környezethez
- A szervezetben a termelési funkciók dominálnak
- A marketing, piackutatás, menedzsment funkciók elhanyagoltak
- A vezetők nem vesznek részt a termelésben, őket eltartják



- A vezetési funkciók nincsenek ellátva

Szervezeti kultúra

+ a dolgozók jelentős része szövetkezeti tag, nevesített üzletrésze van.

+ voltak hagyományok

- a vezető tekintélyét aláásták a gazdálkodási nehézségek

- az informális csoportok megerősödtek

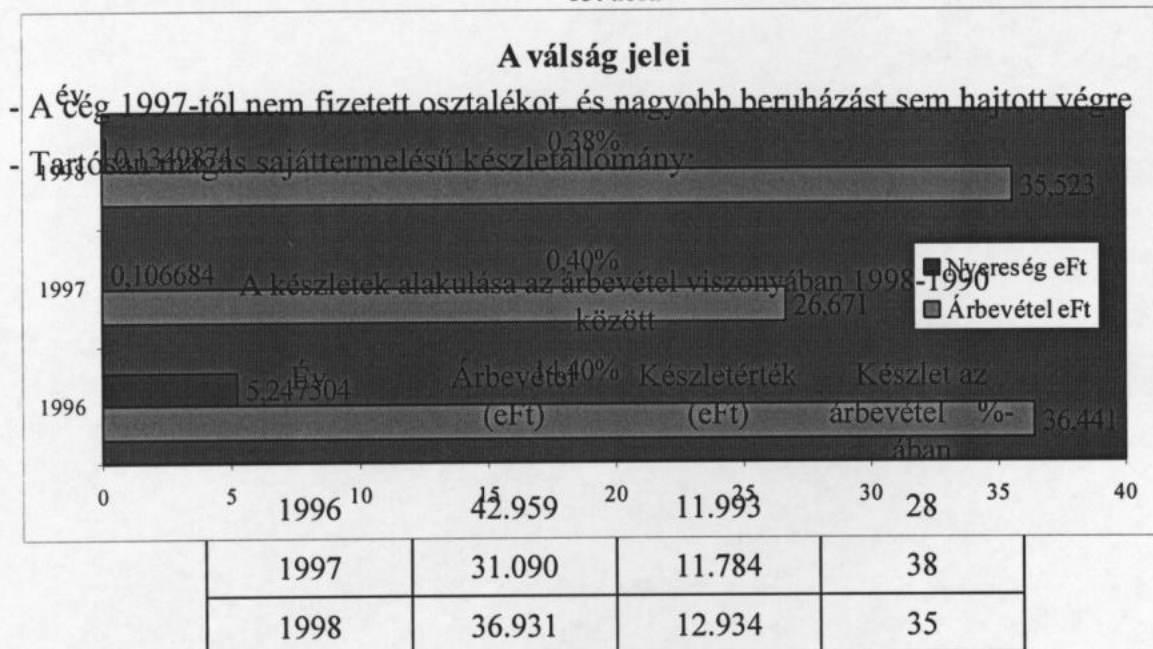
2.3 Válságmenedzselés

A stratégiai helyzetelemzés következtetni enged arra, hogy a szövetkezet egy hosszabb ideje tartó kudarc-spirálba került.

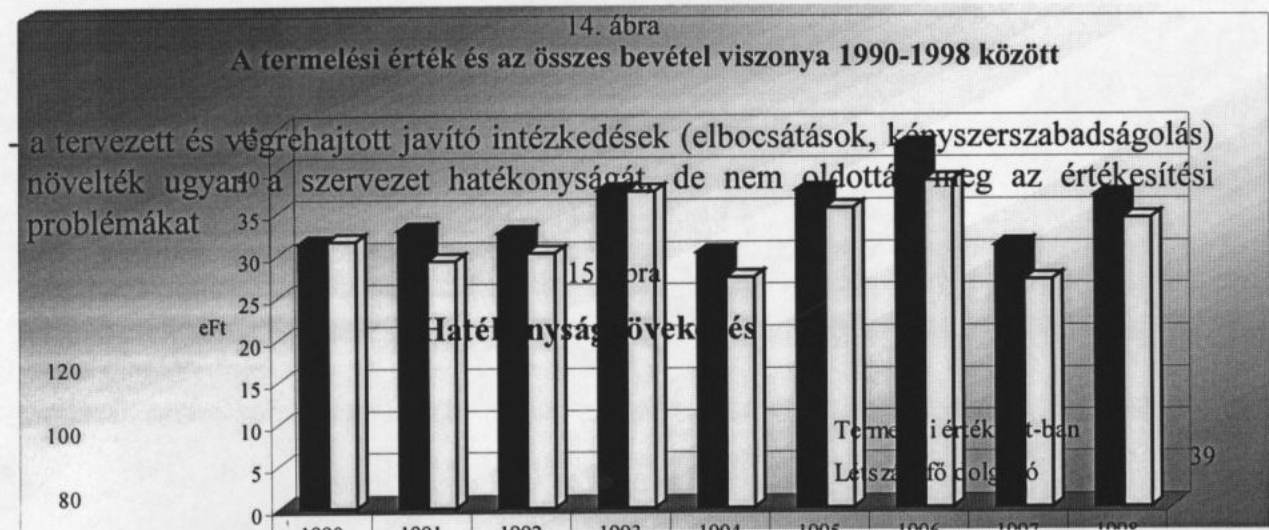
Erre utaló jelek:

- Az utóbbi években az üzemi eredmény negatív (az adózás előtti eredmény azáltal válik pozitívvá, hogy a pénzügyi műveletek eredménye és a rendkívüli eredmény kompenzálják a negatív üzemi eredményt)
- Az árbevétel arányos nyereség drasztikusan csökkent

13. ábra



- Az összes bevétel nem sokkal magasabb, mint a termelési érték



- a tartalékok felélése (vegetálás)
- termékszerkezet és/vagy technológia elavulása (strukturális válság)

2.3.1. A válsághoz vezető okok:

A szövetkezet válsághelyzetére jellemző, hogy egyszerre több válságjelenség akkumulálódik.

Stratégiai okok:

- Stratégiai gondolkodás hiánya
- Nem megfelelő szervezeti felépítés
- A termék versenyképességének csökkenése
 - Új, helyettesítő termékek megjelenése
 - Termék életciklus hibás megítélése

Működési okok:

- Kedvezőtlen, illetve rossz árképzés
- Marketing tevékenység hiánya
- Motiválatlan személyzet
- Tervezési és szervezési hibák

Menedzsment probléma:

A vállalati tevékenységnek bármely diszfunkcionalitása végső soron a vezető felelőssége.

- Nem észlelte a kezdődő válság jeleit, vagy ha észre is vette nem tett megfelelő lépéseket a további nehézségek elkerülése érdekében
- Erős verseny, megváltozott piaci kereslet a vállalat piacain. A menedzsment felelőssége az erőlelátás, az állandó innováció, a megfelelő konzekvenciák időbeni levonása

- A marketing koncepció hiánya vagy a hibás elgondolás miatt a társaság nem tudja helyesen meghatározni piaci pozícióját.
- Erőltetett, nyereség nélküli értékesítés
- Erőltetett termelés, nagyarányú raktárra termeltetés

Magas költségek:

- Kedvezményes éjszakai áramszolgáltatás megszűnt
- Magas élőmunka arány a termékekben, ehhez magas járulékfizetési kötelezettségek

3. Összefoglalás

Munkám során megvizsgáltam a Fazekas Háziipari Szövetkezet üzleti tevékenységét.

Vizsgálataim során számomra egyértelművé vált, hogy a szövetkezet fennmaradását és gazdaságos tevékenységét egy arra alkalmas vezető a reális helyzet felméréssel és mérlegelésével biztosítani képes.

Ennek hiányában, egy ilyen helyzetben lévő vállalkozásnak, csupán olyan lehetőségei vannak, minthogy önmagát felszámolja. Ez nyilvánvalóan nem lehet célja a tagoknak, hiszen a fennmaradásuk és önmaguk érdeke egy más megoldás irányába is mutathat. Úgy gondolom, ehhez képest egy jobb megoldás az, ha a vállalkozást, mint népművészeti értéket létrehozó társulást, olyan befektetőnek adják el, aki ebben fantáziát lát. Én magam, mint végső megoldást ezt még mindig jobbnak tartom, mint hagyni, hogy spontán módon széthulljon. És itt nem pusztán az értékmegőrzés lehet a motiváció, hanem, ahogy a dolgozatomban utaltam rá, nyereségessé is tehető a vállalkozás.

Irodalomjegyzék:

- [1] Dr Barta Tamás- Tóth Tihamér: Vállalkozástan
Szókratész Oktatási és Tanácsadó Kft., Bp., 1993
- [2] Barakonyi Károly - Peter Lorange: Stratégiai menedzsment
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1991
- [3] Horváth László - Csath Magdolna: Stratégiai tervezés elmélet és gyakorlat
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982
- [4] Egyéni vállalkozók kézikönyve
Kortax Kft, Verzál könyvek, 1997
- [5] Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Aula Kiadó, 1995
- [6] Bárcziné Juhos Lúlia Dr.: Piackutatás a gyakorlatban
Co-Nex Könyvkiadó Kft, Bp., 1996
- [7] R. D. Hisrich - M. P. Peters: Vállalkozás
Akadémiai Kiadó, Bp., 1991
- [8] Varsányi Judit: Üzleti stratégia - Üzleti tervezés
Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp., 1996
- [9] Dr Katits Etelka: Üzleti ismeretek mérnököknek, diplomásoknak
Novorg Kiadó, Bp., 1997
- [10] Bánhidi Ferenc: Könyvelésről és pénzgazdálkodásról vállalati vezetőknek
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1985.
- [11] Antal-Mokos Z. - Balaton K. - Drótos Gy. - Tari E.: Stratégia és szervezet
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1997.
- [12] Személyzeti/emberi erőforrásmenedzsment (sz.: Farkas F., Karoliny M., Poór J.)
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1997
- [13] W. Gebauer: Kézműipari technológiák
Műszaki Könyvkiadó, Bp, 1985

Folyóiratjegyzék:

- [14] Az üzleti tervezés néhány elméleti és gyakorlati kérdése
Számvitel és Könyvvizsgálat 1997/4. április
- [15] Gazdasági értesítő (Heti összefoglaló gyorsjelentés cégeknek, közületeknek
Értesítő és Közlönykiadó Kft., Bp., 1999. május 10.

[16] Hírmagazin, A Magyar Iparszövetség lapja XII. évfolyam, 1999/3

