Ezek a körülmények határozták meg „kívülről" munkánkat. És mi volt belül? Hogyan alkalmazkodtunk ehhez?

Belső helyzetünket — a sok éves gyakorlatnak megfelelően — 1989-ben is a termelés-centrikusság jellemezte. A piaci lehetőségeinket meghaladó termelés és annak költségei, a túlfeszített alkatrészgyártás és az ütemtelen bevételek kritikus pénzügyi helyzetet eredményeztek. Decemberben realizálódott éves árbevételünk egyharmada! De végül is realizálódott.

Ezt a helyzetet értékelve döntöttünk úgy, hogy a továbbiakban a piaci és a pénzügyi feltételekhez szorosabban igazodó gazdálkodási és érdekeltségi rendszert kell bevezetni. Erről az EMG Híradó már több cikkben beszámolt.

Mégis, mit értünk tehát el 1989-ben?

Először talán azt kell megemlíteni, hogy árbevételi tervünk lényegében teljesült. Felszámoltuk az alkatrészgyártási feszültséget. Közel 200 millió forint értékben értékesítettünk tőkés piacon. Műszaki fejlesztési erőfeszítéseink eredményeképpen 1990-ben több, mint 30%-ban új típusokból tervezzük árbevételünket. Erre a vállalat történetében nem volt példa.

Dolgozóink átlagbérét — nem végleges adatok szerint — 18%-kal emeltük. Szociális célokra 23 millió forintot fordítottunk. Hozzájárultunk 1100 fő üdüléséhez, és 4,1 millió forinttal támogattuk dolgozóink lakásépítését.

És ami a legfontosabb, úgy készítettük elő az 1990-es évet, hogy abban érvényesüljenek a piac- és költségérzékenység szempontjai.

Hogy mindez kevés-e vagy sok, majd a jövő dönti el.

Munkánkban bizonyára sok a hiányosság. Vállalatunk sorsát figyelemmel kísérő dolgozóink ezt szóvá is teszik. Ez így helyes. Ugyanakkor számomra ma is érthetetlen és elfogadhatatlan az a sokszor érzékelhető pesszimizmus, amely csak a dolgok negatívumát, fonákját veszi észre és azt általánosítja. Meggyőződésem, hogy ez a nép és ország, ez a vállalat és dolgozói nem tehetségtelenebbek, mint például a törökök, akik sikeresen küzdöttek meg hasonló nehézségekkel. Ha nekik sikerült, úgy miért ne sikerülne nekünk? Ki és mi gátol meg bennünket ebben? Csak mi magunk, ha ezt az össznemzeti önbizalomhiányt nem változtatjuk az eredményességünkbe vetett hitté, és ebben a vezetésre alkalmas embereknek kell szerepet vállalniuk. Ha egy vezetőről nem tűnik ki, hogy tudja, hogy mit kell tenni, akkor környezete elbizonytalanodik, és ott úrrá lesz a pesszimizmus. Talán több ilyen vezetőnk is van?

A jövőt illetően mindenekelőtt 1990. évi tervünkről néhány szót.

Már az előzőekben is említettem, hogy a picai változásokat értékelve, nem lehet termeléscentrikus felfogással mindenáron fenntartani a termelés volumenét.

Termelés-csökkentésre kényszerülünk mindaddig, amíg új termékeket, új piacokra nem tudunk biztosítani. Ez lehet, hogy nem csak 1990 feladata. Azt azonban látni kell, hogy változatlanul hagyva dolgainkat, elbukunk. A változtatás keserves és kényszerű. Így 1990-ben nem tudunk munkát biztosítani minden dolgozónknak. Eddigi munkájukat megköszönve, tőlük elbúcsúzunk. Őszintén remélem, hogy ma még el tudnak helyezkedni, esetleg előnyösebben is.

Hagyományos tevékenységünk volumene 1990-ben csökken. Számos kezdeményezéssel és türelmes munkával azonban lehetőség van új munkahelyek biztosítására. Sok partnerrel tárgyalunk, és ezek közül néhánnyal meg fogunk állapodni. Ma már biztonsággal látható, hogy megállapodunk a FUBA céggel az antenna gyártás teljes körű átvételére. Ez évi 150 M Ft körüli árbevételt, és mintegy 120 munkahelyet jelent. Hasonló kooperációkról másokkal is tárgyalunk, azonban ezek sok türelmet és időt igényelnek.

1990 az EMG-ben az új gyártmányok éve lesz. Nem akarunk a KGST országok piacairól kivonulni, de azt tudjuk, hogy ott is élesedik a verseny. Bízunk abban, hogy termékeinket továbbra is vásárolják.

A 30 éves üzleti kapcsolatot, piacismeretet, kiépített szervizhálózatot nem lehet feladni.

A hazai piac gondja 1990-ben nem csökken.

A gazdaság még stagnál, a vásárlóerő kicsi, a verseny éles.

Csak új termékekkel és szolgáltatásokkal lehet ebből a piacból valamennyit elcsípni.

Az önállósuló nyereségközpontoknak nem lesz könnyű feladata 1990-ben. Bízom vezetőink és dolgozóink alkalmasságában. A számunkra biztosított hatáskörök és vállalkozási képességek révén 1990-ben megkezdődhet a tulajdonosi, érdekeltségi és gazdálkodási rendszerváltás az EMG-ben is.

Egy cikkben nem lehet olyan széles körű információkat adni, mint ami a mindennapi életben elvárható. Feladataink nehézsége, újszerűsége viszont megköveteli, hogy dolgozóink informálva legyenek mindarról, ami értük, velük történik, hiszen törekvéseik, munkájuk nélkül nincs eredményes vállalat, nem lehet eredményes a vezetés munkája sem. Éppen ezért vezető munkatársaimnak állandó és fontos feladata, hogy beosztottjaikat lássák el folyamatosan mindazokkal az információkkal, amelyek birtokában reálisan felmérhetik munkájuk jelentőségét a vállalat átalakuló életében, hogy véleményükkel, javaslataikkal hozzájárulhassanak munkánk javításához, jövőnk formálásához.

K. SZABÓ ZOLTÁN
vezérigazgató

VT ÜLÉS

NEHÉZ DÖNTÉS

December 15-én ülést tartott a vállalati tanács, melynek napirendjén egyetlen kérdés szerepelt. Mégis ez volt talán a legnehezebb döntés, amelyet a vállalati tanács eddigi történetében hozott. A tanácsot azért hívta össze a vállalat vezetősége, mert a szervezeti és működési szabályzat értelmében a vállalat össszlétszámának 10%-át elérő, vagy azt meghaladó létszámcsökkentés kérdésében a vállalati tanács hozzájárulásával dönthet csak a vezérigazgató.

A bevezetőben K. Szabó Zoltán vezérigazgató vázolta a vállalat jelenlegi helyzetét, és megindokolta a lét-

számcsökkentést, rámutatva azokra a körülményekre, amelyek ezt halaszthatatlanná tették. Előterjesztésében emlékeztetett az 1989. évi terv összeállításakor jelentkező problémákra, amelyek – főleg a külső körülmények negatív változása miatt – nehéz helyzetbe sodorták vállalatunkat. A külső körülmények romlása főleg piacaink beszűkülése formájában érezhető. Szocialista kontingenseinket nagy mértékben csökkenti az a tény, hogy Magyarország szinte minden szocialista relációban aktív külkereskedelmi mérleggel rendelkezik, oly mértékben, amelynek kiegyenlítődésére nem látszik esély a közeljövőben.

Szocialista partnereink szívesen veszik a magyar árukat, de rendszerint nem tudnak mivel fizetni, nem rendelkeznek olyan árualappal, amely a magyar szállítások ellentételeit biztosítaná. Emiatt a Kereskedelmi Minisztérium nem engedélyezi a többlet exportot, hiszen ez ellentétel híján csak kamatmentes kölcsön adását jelentené a szocialista országok számára, némi dollár–rubel konverzióval kísérve, amely a magyar gazdaság számára semmiképp sem előnyös.

Nem jobb sajnos a helyzet a belföldi piacon sem. Itt az import liberalizáció miatt a legjobb nyugati gyártók termékeivel kell versenyezni. Ez pedig jelenlegi technológiai szintünkön nagyon nehéz dolog. Ugyancsak nehézséget okoznak kis darabszámú szériáink, amelyek nem biztosítják a szükségesen alacsony önköltséget. Így hazai értékesítésünk is jelentősen beszűkül, a MIGÉRT és a többi értékesítő vállalat igen kis darabszámban veszi át termékeinket értékesítésre, hiszen vevői szívesebben veszik az olcsóbb nyugati termékeket, mégha azok nem minden paramétere felel meg az EMG gyártmányainak. E téren jelentős súllyal esik a latba termékeink alacsony megbízhatósága, gyakran nem megfelelő kivitelezési minősége.

Tőkés piaci értékesítésünk hasonló nehézségekkel küzd, az okok azonosak a hazai piac beszűkülésének okaival. A külső körülmények tehát beszűkítik piacainkat, kevesebb termék eladására adnak módot. Ezért vállalatunk fizetőképességének és nyereségességének érdekében gyártási volumeneinket csökkenteni kell, ami sajnálatosan együtt jár a felesleges létszám leépítésének szükségességével. Az eddigi gyártási volumenünk kb. 1 milliárd 400 millió forintnak felel meg. 1990-ben várhatólag csak 1 milliárd 50 millió forintnyi saját terméket tudunk értékesíteni. Ez mintegy 25%-os termeléscsökkentést jelent. Ahhoz, hogy vállalatunk nyereségessége, likviditása megőrizhető legyen, a kisebb volumenhez tartozó kisebb létszámnak megfelelően leépítésekre van szükség a gyár dolgozóinak létszámában. Ez elkerülhetetlen a jelenlegi helyzetben. Meg kell őszintén mondani, hogy az 1 milliárd 50 millió forintnyi tervezett készáru előállítás után sem biztosított teljes biztonságú értékesítés. Kb. 120–150 millió forintnyi késztermék értékesítése kockázattal jár. Ekkora kockázatot a vállalat nagy valószínűséggel elvisel, de az 1050 millió és az 1400 millió forint készáru termelés közötti különbség értékesítésének kockázatát már nem lehet vállalni. Amennyiben ilyen értéket megtermelnénk, és foglalkoztatnánk a mai dolgozó létszámot, igen nagy költségek halmozódnának fel, amelyekre nem nyújtana fedezetet a nagy valószínűséggel értékesíthető kb. 1050–1100 millió forintnyi áru.

Az 1989-es béremelések 1990-re áthúzódó hatásaként az 1990-re számítható béralap kb. 230 millió forint lenne a jelenlegi létszámot figyelembe véve. A lecsökkent értékesítési lehetőség miatt keletkezett alacsonyabb termelési volumenek 192 millió forintnyi béralap meghatározását teszik lehetővé. Ennek kb. 16,8%-os csökkenés felel meg. Ennek megfelelően kell kialakítani a vállalat 1990. évi bértömegét.

Ezután a vezérigazgató áttért a bértömeg csökkentés módszerének és eddigi előkészítésének ismertetésére. Tájékoztatta a vállalati tanácsot, hogy a 8 nyereségközpont vezetőivel folytatott tárgyalások után kialakultak azok a bértömeg értékek, amelyek az egyes nyereségközpontokat 1990-ben megilletik. Az olyan nyereségközpontoknál, amelyeknél felesleges kapacitás mutatkozott, a bértömeg csökkentés meghaladja a 16,8%-ot, amelyeknél eddig is szűk kapacitások voltak tapasztalhatók, nem érik el ezt az értéket. A vállalati központi apparátus bértömeg csökkentési százaléka megfelel az átlagnak, azaz 16,8%. A meghozott intézkedés nem jelenti mindenhol az automatikus létszámleépítést. Nem a létszámot, hanem a bértömeget korlátozzák. Ezen belül minden vállalkozásvezető maga dönti el, hogy milyen módon valósítja meg a bértömeg csökkentést. Néhány fontos elvi szempontot azonban alá kell húzni, hogy jobban érthető legyen a bértömeg csökkentés mechanizmusa:

– Az egyik legfontosabb szempont az, hogy ahol és amikor nincs munka, ott és akkor nem szabad bért fizetni.

– A második szempont, hogy minden vállalkozó szervezetnek pénzügyi tervet kell készítenie, amely pénzügyi terv havi bontásban tartalmazni fogja a nyereségközpont kiadásait és bevételeit.

Ez összesen három havi türelmi időt ad az első három hónapra 1990-ben a vállalkozásvezetőknek arra, hogy indokolatlan kiadásaikat csökkentsék. Ez alatt az időszak alatt ki kell alakítani a tevékenységgel arányos létszámot, hogy a költségek a megengedettnél magasabbra ne emelkedjenek. Nem biztos, hogy minden esetben az elbocsátás az egyetlen lehetséges eszköz a béralap csökkentésére.

Ha valamelyik vállalkozó szervezet úgy látja, hogy jelentős esélye van kapacitása kihasználására, újabb munkák felvállalására, amelynek elvégzéséhez a jelenlegi létszámra szüksége van, akkor célszerű megtartania létszáma jelentős részét, és azt valamilyen formában úgy kell tennie, hogy bértömege a realizált többlet bevétel arányában növekedjen. Ennek eszköze lehet például kapacitás kihasználatlanság idejére a csökkentett munkaidő alkalmazása, vagy a kollektív szerződésben is bennefoglalt állásidő fizetés alkalmazása. Ez utóbbi azt jelenti, hogy munka híján a dolgozók alapbérük 80%-át kapják csak kézhez. Lehetőség teremthető arra is hogy, ha az adott munkaterületen nem tudnak a dolgozónak munkát biztosítani, a fizetés 80%-nál alacsonyabb összeget fizessenek. Ebben az esetben azonban a dolgozónak nem kell a munkahelyén töltenie a munkaidőt, hanem ott-

hon dolgozhat, esetleg más alkalmi munkát is vállalhat ezen idő alatt. Minthogy ilyen megoldás nem szerepel jelenlegi kollektív szerződésünkben, ezért ez külön munkaszerződések megkötését és a kollektív szerződés módosítását igényli.

Ha az adott vállalkozás szerződése árbevétel többletet hoz a vállalkozói szervezet tervéhez képest, akkor 3 hónapra lehetőséget kap arra, hogy tervezett bértömegéhez képest nagyobb bért fizethessen. Amennyiben a 3 hónap alatt nem realizálódik a tervezett többletteljesítmény, e bértömeg emelést le kell vonni éves bértömegéből.

Sajnálatos, hogy a szükséges leépítés bizonyára olyan dolgozókat is érint, akik sok éve dolgoznak az EMG-ben, többnyire tisztességesen, becsületesen végezték el a munkájukat. Ezektől a dolgozóktól természetesen nem szívesen válik meg a vállalat, és különösen nehéz szívvel mondanak nekik búcsút az egyes nyereségközpontok. Ezért annak reményében, hogy újabb értékesítési lehetőségeink lesznek, igyekezzünk ezeket a dolgozókat vállalatunknál, vagy vállalatunk közelében megtartani oly módon, hogy részmunkaidőben foglalkoztatjuk őket. Milyen lehetőségeink vannak, amelyek most talán már előre jelzik a kedvező változások eljövetelét? Ilyen például a most már nagy valószínűséggel megvalósuló FUBA tetőantenna kooperáció, amely bizonyára sok dolgozó foglalkoztatását teszi szükségessé e teljesen új munkaterületen. Ez a kooperáció azonban a beruházások, a géptelepítések kapcsán még igénybe veszi az 1990-es év jó részét. Az újonnan létrejövő termelőszalagokon a legjobb esetben is csak 1990 végén indulhat meg a termelés, vállalatunk pedig gazdaságilag nem bírja ki 9—10 havi bér esetleges termelés nélküli kifizetését. A nem eléggé szorgalmas dolgozók itt-tartására a FUBA üzlet reményében nem szabad számítani, hiszen a FUBA kooperáció kapcsán megvalósuló termelés igen magas műszaki, minőségi követelményeket támaszt az EMG iránt, és ezt csak a legjobb dolgozók segítségével lehet biztosítani. Valószínűleg már az ősz folyamán szükség lesz a jelenlegi lecsökkentett létszám növelésére, azonban itt minőségi szelekciót kell végrehajtani szaktudás, munkavégzési gondosság szempontjából.

A vezérigazgató kitért arra, hogy miért ilyen sürgős az év vége, karácsony előtt ilyen kellemetlen, az embereket igen súlyosan, személyesen is érintő problémákkal foglalkozni, ezekről döntést hozni. Azért kell már ma foglalkozni a kérdéssel, mert az elbocsátás tényét három hónappal korábban a Munkaközvetítő Hivatalnál be kell jelenteni, név szerint. E három hónap alatt mindenképpen fizetni kell számukra a bért, és ez a vállalatnak már így is jelentős terheket fog okozni. A döntés további halasztása további hónapokkal nyújtaná meg az esetleges indokolatlan bérkifizetéseket. Ezeket a költségterheket pedig a vállalat nem volna képes elviselni. Azok a dolgozók, akik a felmondást megkapják, még kb március végéig a vállalat dolgozói lesznek. Ha addig kedvező piaci változásokra lesz kilátás, természetesen elbocsátásukat nem kell feltétlen foganatosítani.

Milyen szempontból előnyös ez a viszonylag korai munkaerő-leépítés? Ez előnyös az érintett dolgozók számára is, hiszen Magyarországon sok vállalat van az EMG-hez hasonló helyzetben, de a munkaerő-leépítés területén mi időben előbb lépünk a többieknél, ezért a nálunk esetlegesen felszabaduló munkaerő könnyebben fog még magának állást találni, mint azoknak a vállalatoknak a dolgozói, akiknél a leépítési folyamat később fog elkezdődni. Az elbocsátott dolgozóknak is az az érdeke, hogy a bejelentés, az ilyen jellegű információközlés minél hamarabb megtörténjen. A vállalat kötelessége gondoskodni elbocsátott dolgozóiról. A személyzeti osztály és a vállalat vezetősége mindent meg fog tenni azért, hogy az elbocsátandó dolgozókat elhelyezze más vállalatoknál. Egyben a vállalatnak kötelessége is az elbocsátandó dolgozók névsorát a munkaközvetítővel közölni, hogy az is megkezdhesse a munkahely keresést számukra.

K. Szabó Zoltán ugyanakkor megjegyezte, hogy a bércsökkentéseknél lényegesen nagyobb önköltségcsökkentést kell végrehajtani. Mintegy 100 millió forinttal csökkenteni kell vállalati költségeinket, tehát a bértömeg csökkentéssel még nem oldódnak meg a vállalat jelenlegi problémái. Fel kell számolni olyan tevékenységeket, amelyeknek nagy a költségvonzatuk. A költségek csökkentését célozta a nyereségközpontok létrehozása. Ez már ma is mutatja, hogy jelentős megtakarításokra lesz mód, illetve jelentősen megnövelt aktivitás tapasztalható az új vállalkozó egységek piaci munkájában, munkaszerző tevékenységében.

Az igazgatói beszámoló és előterjesztés után megkezdődött a vita. A vita során a hozzászólók egyrészt kifejezték azt a véleményüket, hogy a jelenlegi helyzetben kénytelenek egyetérteni a létszámleépítés szükségességével. Ugyanekkor felhívták a vállalatvezetés figyelmét arra, hogy nem ez az egyetlen eszköz, amellyel a vállalati költségeket lehet csökkenteni, és ez a megoldás önmagában nem biztosítja a vállalat talpon maradását.

A legfontosabb az volna, ha minden piacon értékesíthető termékeket hoznánk létre, egyedül ez biztosítaná a jelenlegi hullámvölgyből való kijutást. Azok a bérmunka jellegű vállalások, amelyekre jelenleg nyugati piacokról biztos lehetőség van, éppen csak a vállalat fizikai állományának nagyon szerény eltartására nyújtanak fedezetet. Ahhoz, hogy a műszaki gárdát is eltartsa a vállalat, magas színvonalú termékek fejlesztésével is kell foglalkozni, illetve ilyen jellegű szolgáltatásokat kell nyújtani a tőkés piaci partnereknek. Feltétlenül javítandó az értékesítési munka, ki kell terjednie barter üzletekre is. Bármilyen nehéz is ezen üzletek lebonyolítása, a tapasztalat azt mutatja, hogy több magyarországi vállalat igen jelentős barter forgalmat bonyolít le a szocialista országokkal és a Szovjetunióval is. Ez természetesen nagyon munkaigényes kereskedelmi forma, azonban exportadó elmaradás miatt egyben nagyon jövedelmező is. Érdemes tehát erre több energiát fordítani.

A szakszervezet külön levelet juttatott el még a vállalati tanács ülése előtt minden vállalkozásvezetőhöz, amelyben egyrészt tájékoztatást adott arról, hogy a szakszervezet megérti a létszámleépítés szükségességét, azonban felhívja a vállalkozásvezetők figyelmét arra, hogy ezt körültekintően, humánusan, a lehető legkisebb veszteségek okozásával hajtsák végre. Sajnálatosnak tartja a

szakszervezet, hogy a vállalat vezetősége erről a fontos, igen sok dolgozót érintő kérdésről csak szűk körben tanácskozik, és csak utólag tájékoztatja a dolgozói érdekvédelmi szerveket.

A szakszervezet szükségesnek tartja véleményének hangoztatását a munkavállalók nagyobb csoportját érintő intézkedések előtt.

Csak akkor adja egyetértését a munkavállalók részére hátrányos intézkedésekhez, ha csupán ily módon lát kiutat a vállalat a talponmaradáshoz. A most bevezetendő változások sok szempontból érintik a kollektív szerződést is, tehát nagy valószínűséggel annak szövegét módosítani kell. E módosítást a szakszervezet meg kívánja vitatni a dolgozókkal, és csak ezután tartja lehetségesnek a megfelelő módosítást végrehajtani a kollektív szerződés szövegében.

A szakszervezet felhívja a vállalkozásvezetők figyelmét arra, hogy a munkavállalókat érintő döntések előtt a területi vezetők minden lehetséges variációt mérlegeljenek. Meg kell vizsgálni a nyugdíjas és részmunkaidős foglalkoztatás kérdéseit és a költségcsökkentés más lehetséges módozatait is. A szakszervezetnek is az a véleménye, hogy az egyéb közvetett és közvetlen költségeknek csak kis hányada a bér. A szakszervezet az eddigi intézkedéseket előkészítetlennek ítéli meg. Nem ismeri a béralku kiinduló adatait, és nem ismeri a jövő évi tervet, amelyre az intézkedések épülnek. A szakszervezet többször is hangsúlyozta, hogy a különböző korábbi intézkedési tervekben már szereplő veszteségforrások megszüntetését komolyan végre kell hajtani, a problémák forrása nemcsak a bértömegben és a létszámban keresendő. A szakszervezet sajnos nem lát garanciát arra, hogy ezek az intézkedések elegendőek lesznek mai bajaink orvoslására.

A szakszervezet kéri, hogy a december 18-án tartandó szb és főbizalmi ülésére kapjon a vállalattól részletesebb információt az egységek és a vállalat terveiről, a bértömegekről, a várható árbevételekről és a szükséges intézkedésekről. A szakszervezet kéri azt is, hogy a bértömeg csökkentést, a létszámleépítést a szakszervezeti bizalmik bevonásával, azok aktív közreműködésével valósítsák meg az egyes területi vezetők.

Sokan szóltak hozzá — a szakszervezeti állásfoglaláshoz hasonlóan — a vezérigazgatói előterjesztéshez. Egyik hangsúlyos témaként merült fel, hogy a bértömegalkut a vállalat vezetősége lefolytatta ugyan az egyes vállalkozó szervezetek vezetőivel, azonban nem ismeretes, hogy határozták meg a vállalati központ jelenleg 64 millió forintot képező, tehát a teljes béralap 1/3-át képező bértömegét. Ennek kapcsán vita bontakozott ki a vállalati tanács ülésén. A vállalat vezetősége ismertette, hogy a vállalati központ területén a vállalati átlagnak megfelelő 16,8%-os béralap csökkentést hajtottak végre. Azt is hangsúlyozták, hogy a vállalati központban foglalkoztatott dolgozók nem mind vállalatirányítással foglalkoznak, hanem ide tartoznak olyan fontos funkcionális egységek is, mint az anyagbeszerzés, az értékesítés, a műszerszolgálat és sok más technológiai osztály, ezen kívül természetesen a vezérigazgatói és a műszaki igazgatói közvetlen apparátus. Nem lehet tehát azt mondani, hogy a vállalati központi apparátus csak adminisztratív feladatokat lát el. Feladatai nagy része a termelés előkészítését, illetve az értékesítést biztosítja. A vitát K. Szabó Zoltán válasza követte. A válasz során összefoglalta a felmerült kérdésekkel kapcsolatos állásfoglalásokat. Nagy körültekintésre hívott fel a létszámcsökkentések, béralap csökkentések kapcsán minden vezetőt, s ő is hangoztatta, hogy a bértömeg csökkentés csak egyik eszköze a vállalati költségek csökkentésének, sok más csökkentő tényezővel is foglalkozni kell. Ma még sok minden nem látható előre, de vannak olyan tendenciák, amelyek már jó irányba mutatnak. Látszik már, hogy az egyes nyereségközpontok piaci aktivitása növekszik, újabb munkákat igyekeznek maguknak szerezni. Kapacitásaikat kihasználatlannak látják, és ezt külső munkákkal igyekeznek kitölteni.

Általánossá vált a külső munkák keresése, újabb piaci lehetőségek kutatása. Már most tapasztalható az új szervezetek jelentős költségérzékenysége. Ez mind az önköltség csökkenéséhez vezet.

A vezérigazgató is nagyon sajnálatosnak tartja a leépítések szükségességét. Felhívta minden vezető figyelmét arra, hogy körültekintően járjanak el, jó dolgozóikat igyekezzenek megtartani, és ismét rámutatott a csökkentett munkaidő alkalmazásának lehetőségére, hogy a vállalat későbbi felfutása idején ez a munkerő mobilizálható legyen. Sok intézkedésnek még nem látszik minden következménye. Költségcsökkentés céljából lehet, hogy egyes vállalkozók nem fogják igénybe venni valamennyi szolgáltató egység szolgáltatásait. Ez különösen akkor lesz valószínű, hogyha az adott egység e szolgáltatását magasabb árszinten nyújtja, mint a külső cégek. Így az évközi nyereségközpont terhelések még sok bizonytalanságot tartalmaznak. Ő is aláhúzta, hogy a jelenlegi nehéz helyzetből való kilábalás legfőbb eszköze a piacképes termékek létrehozása, amelynek letéteményese fejlesztőgárdánk.

Ezen magasan kvalifikált dolgozóktól várjuk egyrészt olyan új termékek létrehozását, amelyek minden piacon értékesíthetők lesznek, másrészt pedig a kereskedelmi munka olyan fajta megsegítését, ami jelenlegi piacaink megtartását, illetve bővítését biztosítja. Nehezek külső körülményeink. Lehet, hogy átmeneti időszakban a gyár létszámát tovább kell csökkenteni, de mindenképpen meg kell maradnunk. A gazdálkodási követelmények folyamatos biztosításával túl kell élni a jelenlegi nehézségeket, hogy aztán piacképesebb formában, új termékek birtokában, a világpiacon ismert cégekkel való kooperációban bővíthessük piacainkat, kijuthassunk a jelenlegi hullámvölgyből és a megnövekedett értékesítés révén gyártási volumenünket növelhessük, és ily módon több dolgozónak adhasson gyárunk munkalehetőséget.

VAJDA IMRE

SZILÁNKOK

„. . .nem . . a hajdani események, hanem a maiak alapján kell ítélnünk. . ." *(Arisztotelész)*