

F A I P A R


A FAIPAR MŰSZAKI FOLYÓIRATA XXXIX. ÉVF. 1989/7

F A I P A R

F A I P A R

F A I P A R

F A I P A R

F A I P  A R

F A I P A R

FAIPAR

1989. JÚLIUS

A szerkesztésért felelős:
LELE DEZSŐ

Olvasószerkesztő:
SZENDRŐI CSABA

Szerkesztőbizottság:

dr. Bakay István,
Chronowski Ferenc,
dr. Lugosi Armand,
Matiák Zoltán,
dr. Molnár Sándor,
dr. Petri László,
Pintér György,
dr. Szabó Dénes,
dr. Szabó Imre,
Szalay Lajos,
dr. Tóth Sándor,
Vernes István,
dr. Winkler András.

A szerkesztőség címe:
1061 Budapest, Anker köz 1-3.
Telefon: 227-861

Kiadja: a Delta Szaklapkiadó és Műszaki
Szolgáltató Leányvállalat.
1093 Budapest, Közraktár u. 4.
Telefon: 175-200

Felelős kiadó:
BUDAI FERENC főigazgató

Egri Nyomda
3301 Eger, Vincellériskola u. 3.
88 2098

Felelős vezető:
Kopka László igazgató

Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető
bármely hírlapkézbesítő postahivatalnál,
a hírlapkézbesítőknél, a Posta hírlap-
üzleteiben és a Hírlapelőfizetési és Lap-
ellátási Irodánál (HELIR), Budapest
XIII., Lehel u. 10/a. — 1900 — közvetle-
nül vagy postautalványon, valamint át-
utalással a HELIR 215-96 162 pénzforgal-
mi jelzszámra. Az előfizetési díj egy
példány ára: 45,- Ft, félévre: 270,- Ft,
egy évre: 540,- Ft. Megjelenik havonta.
Külföldön terjeszti a Kultúra Könyv- és
Hírlap Külkereskedelmi Vállalat. 1389
Budapest, Pf. 149. és a Magyar Média,
1392 Budapest, Pf. 279. 86-253.

Hirdetések felvétele: Delta Szaklapkiadó
és Műszaki Szolgáltató Leányvállalat
Hirdetésszerzési osztályánál. 1139 Bu-
dapest, Népfürdő u. 21/B. II. 10.
Telefon: 732-427.

Index: 25 281

HU ISSN 0014-6897

TARTALOM

Dr. Lázár László: A bútortipar exportfejlesztésének korszerűsítési feltételei I. rész — — — — —	193
Dr. Tóth Sándor László: Az európai szocialista országok bútortipara — — — — —	199
Ecseri József: Sérült bútortípusok javítása, korszerű bútortípusok javító-szerek és eszközök — — — — —	203
Budaházy István: A vállalatvezetési politika kialakításának időszaki problémái és főbb feltételei — — — — —	209
Dr. Németh Pál: Szerkezetátalakítási tapasztalatok az épületasztalos-ipar néhány szervezeténél — — — — —	218
Dr. Zombori István: Terpesztett és duzzasztott fogak hatása a keretfűrészgép állásidejére — — — — —	222
Egyesületi hírek — — — — —	202
Külföldi lapszemle — — — — —	208
Hazai lapszemle — — — — —	217, 224
Hírek a faiparból — — — — —	B/III
Melléklet: Idegen nyelvű anotációk és tartalomjegyzék	

A lapban megjelent cikkek szerzői: Budaházy István nyugd. osztályvezető-helyettes (KIP. MIN.); Ecseri József bútortipari fejlesztő (BÖRKER); Eziás Pálné nyugd. belsőépítész (BUBIV); Dr. Lázár László nyugd. vezérigazgató (BUBIV); dr. Molnár Sándor tanszékvezető egyetemi docens (EFE); dr. Németh Pál főrevizor (IP. MIN.); Szalay Lajos osztályvezető (FKI); Dr. Tóth Sándor főelőadó (MÉM-EFH); dr. Zombori István üzemi vezető (Tanulmányi Állami Erdőgazdaság).

FAIPAR

FAIPARI TUDOMÁNYOS EGYESÜLET, MINT A MTESZ TAGEGYESÜLETÉNEK LAPJA

A bútortipar exportfejlesztésének korszerűsítési feltételei

I. rész

DR. LÁZÁR LÁSZLÓ

A bútortiparnak a belföldi kereslet kielégítése mellett növelnie célszerű külpiazi értékesítési részarányát. Ehhez a jelenlegitől eltérő érdekltségi rendszer mellett több tényező egyidejű érvényesülése szükséges. A bútorexport termékcsoport szerinti és relációnkénti összetételeinek ismerete alapul szolgálhat az exportérdekltség és gazdaságosság növelésében mind az ipari, mind a külkereskedelmi vállalatok tevékenységében. A javaslatok az exportstratégia kialakítása mellett kiterjednek a költségek csökkentésére is.

A cikk második, befejező részét a következő számunkban közöljük.

Bevezető:

A bútortiparban a gyártók általában a belföldi szükségletek kielégítésére szerveződnek. Európában a Német Szövetségi Köztársaság és Dánia, Távol-Keleten Tajvan a kivétel ebben, miután ezekben az országokban a fejlesztés kifejezetten külpiazi igények kielégítését célozta meg. Természetesen egyik ország sem képes a széles vásárlói igényeket csak hazai gyártásból kielégíteni, ezért piacaikon az import bútor is megjelenik, kisebb-nagyobb volumenben. Néhány bútortípus (pl. a stilizált) sajátos igényeket elégít ki egyes országokban, amelyek a hagyományokra épülnek. A magyar bútortipar az elmúlt évtizedekben a sajátos magyar stílbútorral indította el az exportot, majd a gyártásfejlesztéssel lehetővé vált a székek, modern korpuszok és kárpitos bútorok nyugat-európai és észak-amerikai exportja. A modern bútorok, székek és kárpitosipari termékek exportjának bázisa minden esetben a vevő által behozott termék bemintázására épült és még napjainkban is erre épül. Terméklicenc vásárlására az elmúlt 10 évben csak egy-két esetben került sor. (Pl. kárpitos kanapé esetében.)

A hazai bútortipar, a jelenlegi struktúráját alapul véve, technikai és szakmai felkészültsége alapján termelési értékének kb. 25%-át képes külpiacon értékesíteni. Ennél nagyobb volumen külpiazi értékesítéséhez bővíteni szükséges a székgyártási kapacitást, mind a fűrészelt, mint a hajlított székek előállításában és biztosítani kellene a bővített kapacitás kihasználására a hazai bükkfaanyag-ellátást. (A bükkfa jelentős hányadát ma exportáljuk.) Ehhez a jelenlegitől eltérő érdekltségi rendszer kialakulása szükséges, amelynek alapján a gazdaságosság és az ésszerűség találkozik. Az új adórendszer az első lépés ilyen irányban.

A bútortiparra is érvényes az a közgazdasági szabály, hogy a struktúra átalakítása, illetve fejlesztése beruházásigényes, ami nem csak technikában, hanem szakmai tudás létrehozásában is megjelenik. Miután a fejlesztésre fordítható eszközök szűkek a bútortiparban is, a külpiazi értékesítést jelenleg a már kiépített struktúrára lehet alapvetően építeni, azzal, hogy a rendelkezésre álló termékstruktúrát magasabb szakmai színvonalon, jobb minőségben és a piaci igényeket alapul véve, a szállítási határidők betartásával szükséges fejleszteni.

I. Kivitel és kereslet

Az 1970-es évek közepéig a bútóipar alapvető feladata — a rekonstrukciós program célkitűzéseit alapul véve — a belföldi ellátás biztosítása volt. Az 1970-es évek végén került előtérbe a bútóipar exportorientáltsága, különösen a *nem Rbl* elszámolású piacokon, s ez a tendencia az 1980-as években erőteljes ösztönzést kapott.

Az exportértékesítés ösztönzéseként az elmúlt 6 évben a bútóipari termékek exportjának üteme fokozatosan emelkedett, s 1986-ban és 1987-ben már elérte az évi 25–30%-os növekedési ütemet. Az 1986. évi iparági értékesítésben az export volumene az összes értékesítésre vetítve 22,6%-os arányt mutatott, míg a termelésnövekedés üteme csak 3,6% körül változott.

1. A bútorexport volumene az 1986–87. években

Az 1. sz. táblázat adatai alapján az export növekedése a *nem Rbl* elszámolású piacokon 28%-os volt 1987. évben, 1986. évhez viszonyítva, míg a *Rbl* elszámolású export visszaesett. (1987. évben 72,5 százalékos volt az 1986. évhez viszonyítva.) A *nem Rbl* elszámolású export dinamikus növekedésében alapvető szerepe volt az utóbbi években az exportfejlesztésre kötött hitelszerződéseknek és az exporthoz kapcsolódó bérpreferenciáknak. Ezen kívül segítették a növekedés dinamikáját a lízingszerződések, melyek keretében korszerű gépi berendezések kerültek a bútóipari vállalatokhoz és a kompenzációs szerződések, amelyek lehetőséget biztosítottak a hazai exporttermékek jelentős, 30–35%-os támogatására.

A bútóipari vállalatok egy részének (az állami vállalatoknak) exportkényszerét alapvetően meghatározta — a fentiek mellett — az import anyag és segédanyag igénye. Az alap- és segédanyagimport lehetőséget (a rendelkezésre bocsátott devizát) az illetékes hatóságok az exportvolumen változásához kapcsolták, s ez — miután a bútóipar importigénye a belföldi termékekénél is meghatározó — kialakította az exportkényszert a legtöbb állami és szövetkezeti bútógyártó vállalatnál, de főleg a korpusz és kárpitos bútort gyártó cégeknel.

A fentiekben vázolt exportnövekedési ütem mellett is hiányzott a bútóiparban is a piaci vi-

szonyok által remélt exportérdekeltség. A várakozással ellentétben a hazai bútóiparban nem volt telítettség, ami a gyártókat az exportpiacok felé orientálta volna.

Az importverseny sem alakult ki a bútókereskedelemben, ami a versenyképesség növelésére ösztönözte volna a bútógyártókat.

Így az elmúlt években is a viszonylag magas költségeket a gyártók érvényesíteni tudták belföldi áraikban, ami elsősorban a hazai értékesítésben tette a termelőket érdekeltté.

Az elmúlt években sem volt a bútóértékesítésben a bútógyártás költségeit csökkentő piaci tényező, s ez alapvetően befolyásolta az export gazdaságosságát, illetve az állami támogatások mértékét.

Egyértelműen megállapítható, hogy jelentős állami támogatások nélkül — ami alapvetően a hazai árrendszer ellentmondásait is tükrözi — a bútóipar nem tudta volna produkálni a *nem Rbl* elszámolású exportban a kimutatott dinamikát. Nem lehet tehát az elmúlt évek exportnövekedési üteméből egyértelmű következtetéseket levonni arra vonatkozóan, hogy a közgazdasági feltételek változása esetén (pl. az exporttámogatások csökkentésekor) milyen trendek várhatók a bútóipari export jövőbeni alakulásában. Ezért célszerű lenne a közgazdasági feltételek és főleg az árvizonyok tekintetében (szabadár, kötött ár stb.) kiszámítható viszonyokat létrehozni, ami az iparág hosszabb távú fejlesztését is megalapozná. Az évenként változó közgazdasági szabályozók bizonytalanná teszik a bútóipart is a fejlesztés irányainak kijelölésében.

A jelenlegi feltételek mellett sok esetben értelmetlenné válnak azok a tevékenységek is, amelyek a piackutatás, a gyártmányfejlesztés, az árszintvizsgálat érdekében folynak, miután az értékesítés lehetőségeit alapvetően nem ezek a tényezők határozzák meg. Jelentős költséggel fejlesztenek ki új termékeket jelenleg is a termelő vállalatok, a prototípusokat a vevők elfogadják, de szállítási szerződés megkötésére sok esetben nem kerülhet sor, miután a fejlesztés ideje alatt az árvizonyok változása (alap- és segédanyagárakban) a kifejlesztett termék gyártását gazdaságtalanná teszik. Esetenként még a világpiaci árszintváltozásokat sem lehet érvényesíteni a szomszédos KGST-országok

A bútóipar értékesítése és exportja 1985–1987. években
(KSH és DATORG adatai alapján)

1. táblázat

Sorszám	Megnevezés	A bútorexport volumene, hazai értékesítés			Megjegyzés
		1985. év	1986. év	1987. év	
1.	a hazai bútóipar értékesítése (fém és műanyag bútó nélkül)	13 554 000	14 047 416	15 345 433	
2.	bútorexport:	3 063 000	3 176 000	3 300 000*	
	ebből Rbl	1 740 300	1 379 000	1 000 000*	
	USD	1 322 800	1 797 000	2 300 000	
3.	a bútóipar alap és segédanyag importja referenciakeretek alapján, tőkés relációban	555 000	677 000	767 000*	
4.	a tőkés import részaránya az összes értékesítésben (%)	4 %	4,8 %	5 %	

*=becsült adatok

árpolitikáját ismerve, annak ellenére sem, hogy a külkereskedelmi kapcsolatok a KGST-országok között a szükséges információkat minden esetben biztosítják. Az egyes KGST-országok között meglévő különbségek az árpolitikában és az árszabályozásban, a termelékenységekben és a szakmai felkészültségben, a nem Rbl elszámolású piacokon olyan árszintkülönbségeket okoznak, amit semmilyen koordinációval nem lehetett eddig feloldani.

A fentiek alapján megállapítható, hogy az eddig alkalmazott módszerek — a közgazdasági feltételek hiányában — nem hoztak áttörést a bútorexport érdekeltiségeinek kialakításában. Inkább hazafias elkötelezettségnek vagy vezetői magatartásnak tudható be a jelenlegi exportdinamika, mint a piaci érdekeltiség hatásainak.

Ez pedig egy hosszú távú piacpolitika kitlakításában nem adhat megalapozott érdekeltiséget, közgazdasági elemzésre alkalmas alapot.

Az 1986. évben bevezetett exportpályázatok kedvező hatása azt mutatja, hogy az exportérdekeltiség kialakítása a bútorexportban jelentős fejlődést hozhat. Amennyiben a termelő vállalatok megkaphatják a többlet-valutabevétel meghatározott hányadát és azt importra felhasználhatják, alapvetően megváltozna a jelenlegi érdekeltiség és pozitív irányban befolyásolná a termékfejlesztést. E nélkül nehezen képzelhető el bármiféle érdekeltiség kialakítása az export fokozására.

2. A bútorexport főbb termékcsoportokban

a) A hazai termékösszetétel

A hazai értékesítésben az egyes termékcsoportok az alábbi arányokat képviselik (1986. évi KSH-adatok):

1. fényezett szekrények	39,4 ⁰ / ₀
2. fényezett asztalok	6,2 ⁰ / ₀
3. fényezett kiegészítő bútorok	2,8 ⁰ / ₀
4. fényezett és kárpitos szék	9,5 ⁰ / ₀
5. kárpitos ül- és fekvőbútor	40,9 ⁰ / ₀
6. egyéb bútor	1,2 ⁰ / ₀
összesen:	100, 0 ⁰ / ₀

Ezekben az arányokban a jelenlegi termelőkapacitásokat figyelembe véve, jelentős változás a közeljövőben sem várható, miután hosszú évek óta a hazai bútorgyártásra ezek a jellemzők. Az egyes termékcsoportokban azonban a fejlődés üteme jelentősen változhat:

- a fejlesztés, az innováció irányától,
- a szakmai felkészültségtől,
- a rendelkezésre álló alap- és segédanyag mennyiségétől és minőségétől függően.

Az egyes termékcsoportokon belüli termékek fejlődésének ütemét, volumenét és műszaki paramétereit alapvetően a piaci kereslet, a faipari megmunkálógépek fejlődése és technológiájának változása, valamint a műanyagok felhasználásának aránya és választéka (a szerkezeti és díszítő anyagokat is figyelembe véve) határozzák meg.

Ezek mellett a szakmai felkészültség is (a mérnök-technikus arány, a szakmunkások felkészültsége) jelentős motiváló tényező, miután a termék

önköltségét a szakmai felkészültség is befolyásolja (minőség, selejt, gyártási költségek stb.). Az egyes termékcsoportokat vizsgálva, jelenleg leggazdaságosabban a székek értékesíthetők a külföldi piacokon is, de a gyártókapacitás és a szakemberek hiánya miatt ez a termék, a kereslet igényének megfelelően, jelenleg sem tud fejlődni. A bútoriparban az elmúlt időszak legnagyobb tévedése abban jelent meg, hogy a fejlesztési, beruházási célkitűzések meghatározásakor a legtöbb esetben *nem a termékfejlesztés volt az irányadó*, hanem az iparág volumenének növelése.

A termékfejlesztés a bútoriparban is csak komplex módon fogható fel, *s ebben a piaci igény csak kiinduló pont lehet* és nem meghatározó célkitűzés, a rendelkezésre álló szakmai felkészültség, alap- és segédanyagigény és gazdaságosan előállítható műszaki feltételek (kooperációs kapcsolatok) figyelembevétele nélkül. A termékfejlesztés komplexitása dönti el egy-egy termelő vállalat eredményességét, illetve az egyes azonos terméket előállító vállalatok közötti gazdaságosságot, a nyereség fajlagos volumenét (a hatékonyságot). A bútoriparban jelenleg is igen alacsony szintű a műszaki feltételeket javító kooperációs kapcsolat az egyes termékek gazdaságosan előállításában. Az új adó (ÁFA) ezen némileg javíthat.

A hazai termékfejlesztésben jelentkező komplexitás hiányának oka az is, hogy a bútorgyártó vállalatoknál igen alacsony szinten jelenik meg a belföldi tervezésű termékek aránya, miután a hazai iparművészek csak igen kis hányada ismeri a termelővállalatok adottságait, az új termékek kifejlesztésére.

Mindezek a tényezők a bútorexport jövőjében is alapvető kérdések, amit a gazdaságos bútorexport kialakításában nem lehet figyelmen kívül hagyni. Nem véletlen, hogy egyre többen képviselik azt az álláspontot, hogy a termékfejlesztésben nem az anyagi javak, a rendelkezésre álló pénzügyi források az alapvetőek, hanem a műszaki-közgazdasági szemlélet érvényesítése, a vezetői felkészültség szintje, illetve határfoka. A bútorexport alakulásában is egyre inkább a műszaki-közgazdasági szemlélet veszi át a vezető szerepet. Az anyagi eszközök hatékony felhasználását is várhatóan ez fogja motiválni, miután a piaci értékítéletre épülő gazdaságos bútorexport csak ilyen módszerrel alakítható, fejleszthető.

b) A gazdaságosan exportálható termékek

A hazai bútoripar gazdaságosan exportálható termékei az alábbi sorrendet mutatják:

1. fűrészelt, vágott és kárpitozott székek,
2. fényezett kiegészítő kisbútorok,
3. rusztikus, stíl és modern fényezett korpuszok,
4. faipari alkatrészek,
5. kárpitos ül- és fekvőbútorok.

A gazdaságosan exportálható termékek fenti sorrendje hosszú évek óta lényegében változatlan. Pontosan nehéz megállapítani a jelenlegi gazdaságossági sorrend okát, de a nagyvonalú vizsgálat azt mutatja, hogy az alapvető ok a termék munkaigényessége, illetve a magas fajlagos mun-

kaidő-ráfordítás. Ugyanis a technika fejlődése a fűrészelt, vágott és kárpitozott székeknél tudta legkevésbé a fajlagos munkaidő-ráfordítást csökkenteni, szemben a fényezett korpuszokkal, ahol a technikai fejlesztéssel a fajlagos munkaidő-ráfordítás jelentősen csökkenthető. (Így pl. egy kétajtós ruhásszekrényénél a nyugat-európai munkaidő 1,5–2 óra míg a hazai ennek a háromszorosát is elérheti, de a székeknél ez az arány közel azonos értékű.)

Az egyes termékek munkaigényessége és anyaghiánya határozza meg a termék önköltségének kb. 75 százalékát. A fényezett korpuszbútorok költségtényezői (az értékesítés %ában) az alábbi arányokkal jellemezhetők (egy konkrét termékre számítva, 1984-es költségszinten).

	A svéd bútoriparban	A hazai bútoriparban
anyagköltség	55 ⁰ / ₁₀₀	58,0 ⁰ / ₁₀₀
bérlőköltség	18 ⁰ / ₁₀₀	16,0 ⁰ / ₁₀₀
rezsi (vállalati, üzemi)	12 ⁰ / ₁₀₀	24,0 ⁰ / ₁₀₀
haszon	15 ⁰ / ₁₀₀	2,0 ⁰ / ₁₀₀
összesen	100 ⁰ / ₁₀₀	100,0 ⁰ / ₁₀₀

Az utóbbi 3 évben a hazai alap- és segédanyagokban közismerten jelentős áremelkedések jelentkeztek (pl. faforgácslap, furnér, farostlemezek stb.), ami nem javította a korábbi évek költség-arányait, miután a bútorok árában az árváltozások csak részben voltak érvényesíthetők. Ha a fenti arányokból indulunk ki, a fényezett korpusz-bútoroknál egyértelműen megállapítható, hogy az exportpiacokon jelenleg elérhető alacsony nyereséget a hazai bútorgyárak magas rezsiköltsége okozza. Ez a megállapítás (többé-kevésbé) az egész bútoriparra jellemző, s az egyes termékeknél jelentkező eltérést az anyag- és bérlőköltség tartalma befolyásolhatja.

A magas rezsiköltséget a viszonylag magas irányító és kisegítő létszám (raktárakban, szállításban dolgozók), valamint a folyamatos munkaellátottság bizonytalansága okozza.

Az anyagköltségekben jelentkező eltérést pedig az anyagár és az anyagminőségben kimutatható kapcsolat hiánya adja.

Emellett más tényezők is rontják a versenyképességet, amelyek hosszú idő óta hatnak (technológiai fegyelem hiánya, selejt mértéke) és befolyásuk az utóbbi években sem változott. *Mind ez arra mutat, hogy a termékfejlesztésben a műszaki-közgazdasági szemlélet érvényesítése sok esetben többet javít a versenyképességen, mint a beruházásra fordított befektetés.* Az 1986. és 1987. években kiszállított termékcsoportokra megbízható adatok nem állnak rendelkezésre, de a hozzávetőleges becslések alapján az alábbi százalékos arányok voltak a jellemzők:

Amennyiben a KSH belföldi értékesítési adatokat az exporttermékcsoport szerint csoportosítjuk, és azt vizsgáljuk, mennyire fedi a külföldi ke-

termékcsoport	1986. év	1987. év
1. székek (vágott, hajlítot és kárpitozott)	37,9	34,1
2. korpuszok (fényezett)	43,6	42,3
3. kárpitosip. termékek (ülő- és fekvőbútor)	18,5	23,6
	100,0	100,0.

reslet a hazai kínálati (értékesítési) arányokat, illetve a hazai termékstruktúrát, az alábbi százalékos értékesítési arányokat kapjuk az 1986. évi adatokból:

	Belföldi	Export
	(1986. évi értékesítés százalékos arányban)	
a) szék (fényezett és kárpitos)	9,5 ⁰ / ₁₀₀	37,9 ⁰ / ₁₀₀
b) korpuszbútor	48,4 ⁰ / ₁₀₀	43,6 ⁰ / ₁₀₀
c) kárpitos bútor (ülő és fekvő)	42,1 ⁰ / ₁₀₀	18,5 ⁰ / ₁₀₀

A fenti arányokból megállapítható:

- a szék (fényezett és kárpitos) közel négyszeres arányban kerül értékesítésre az exportpiacon, mint a hazai kereskedelemben.
- A korpusz részaránya az exportban alacsonyabb, mint a belföldi értékesítésben.
- A kárpitostermékek (ülő- és fekvő) részaránya az exportban lényegesen alacsonyabb, mint a belföldi piacokon.

3. Nemzetközi kereslet — hazai kínálat

A bútoriparban a termékekkel szemben támasztott piaci igények teljesítése alapvetően öt tényezőtől múlik:

- a) a termék készítéséhez felhasznált alap- és segédanyagok minőségén,
- b) a termelésben részt vevő szakmai munkaerő technológiai fegyelmén,
- c) a szakmai irányítás színvonalán,
- d) a készáru csomagolásán és szállítási módjain,
- e) a technikai adottságokon.

Napjainkban — az elért fejlődés ellenére is — alapvető gondok jelentkeznek mind az öt tényezőben. Ezt igazolja az a tény, hogy az utóbbi években az exportpiacokon *nem a szerződés létrehozása jelenti a legnagyobb gondot* — a viszonylag magas költségtényezők mellett sem — *hanem a szerződések teljesítése.* A termelők gyártmányfejlesztési tevékenysége, amely alapvetően a vevő által beküldött termékek bemintázásért épül, biztosítja a szerződések megkötését, de a teljesítés, különösen a szállítási határidők és a bemintázott termék minőségi paramétereinek betartása és a csomagolási módszerek sok esetben reklamációra adnak okot.

A vizsgált két évben az NSZK és az USA, Kanada piacain több terméket tudtunk eladni, mint

Nemzetközi kereslet és hazai kínálat a bútorexport-
forgalomban (a MÖBELTRADE Külkereskedelmi
Vállalat adatai alapján)

Ország megnevez.	millió Ft				
	1986. év		1987. év		1988. év
	Piaci igény az év elején	teljesítés éves szinten	piaci igény az év elején	teljesítés éves szinten	piaci igény az év elején
NSZK	200	373,1	401	517,8	600
Franciaország	7	6,8	20	10,9	30
Belgium	3	3,2	10	2,4	2,1
Nagy-Britannia	22	25	35	55,8	115
Hollandia	3	23,5	53	54,8	65
Olaszország	5	0,5	15	2,7	5
Ausztria	15	7	30	22,9	40
Dánia	6	3,8	12	14,4	14
Svájc	12	13,5	40	58,8	69
Finnország	4	4	4	5,3	7
Svédország	100	5	120	85,3	150
USA—Kanada	120	145,5	140	164,1	190
Japán	—	0,3	—	—	5
Izrael	—	—	—	0,3	—
Lichtenstein	—	4,5	—	—	0,9
Arab országok	—	—	—	—	0,1
Norvégia	3	—	—	—	—

ami az év eleji prognózisban szerepelt, míg a svéd piacokon kevesebbet (lásd 2. sz. táblázat).

Az NSZK piacon a kiszállított termékek:

- kb. 37,8—42,2⁰/₀-a szék,
 - kb. 40,2—47,8⁰/₀-a korpuszbutor,
 - kb. 14,5—17,4⁰/₀-a kárpitos butor
- volt az 1986—1987. években.

Az USA-Kanada piacon a kiszállított termékek kb. 57,0⁰/₀-a korpuszbutor, kb. 43⁰/₀-a szék, ülőbutor volt. A svéd piacon a kiszállított termékek kb. 36⁰/₀-a szék, 47⁰/₀-a kárpitos termék, az igények nem teljesítése alapvetően árpoltikai okok miatt következett be. A hazai árszinten nem voltak versenyképesek a szomszédos szocialista országok ajánlataival, s így az eladások több éve csökkennek.

Jelentős eltérés jelentkezik az olasz piacon a prognózisok és a tényleges kiszállítások között a vizsgált időszakban. Az olasz piacon a keresletben és a kínálatban hosszú évek óta nem tud a magyar bútortipar összhangot teremteni, miután a fejlett olasz bútortiparral nehéz versenyezni, mind anyagminőségben, mind árszintben. Ezen a piacon a hazai bútortipar az elmúlt évek tapasztalatai alapján a kooperációs kapcsolatok kialakításával nyerhet teret.

A szállítási határidők betartását hosszú évek óta a bizonytalan ellátás, valamint a hazai alap- és segédanyagok piacán jelentkező hiány akadályozza. A feldolgozóipar kiszolgáltatottsága olyan nagymértékű ma is — minden ellenkező törekvés ellenére — hogy sok esetben a feldolgozó a beérkezett anyagok minőségi átvételét sem eszközli, de ha a minőségi átvétel hibákat tár fel, nem tud reklamálni, részben a kiszolgáltatottság, részben a folyamatos munkaellátottság miatt. (Ugyanis ha reklamál, nem tudja munkával ellátni az üzemszerveket.)

A nemzetközi keresletre és a hazai kínálatra nem található megbízható felmérés, de alapvető ennek megítélésében a külkereskedelmi vállalat éves forgalmi prognózisa és az éves teljesítés aránya. A 2. sz. táblázat alapján az alábbi következtetések vonhatók le a fejlett országok vonatkozásában:

a) A legjelentősebb piac ma a bútortipari termékek számára:

1. NSZK,
2. USA, Kanada,
3. Svédország.

E négy piacon kerül értékesítésre a kiszállított bútortipari termékek kb. 75⁰/₀-a.

A többi piacon a kiszállítások növekedési üteme alapvetően árszint függvénye. Megfelelő alap- és segédanyag-ellátás esetében a magyar bútortipar képes a piaci igényeknek megfelelő minőségű bútorok előállítására, s így a bútorexport — a gyártási önköltség csökkentése esetében — az elkövetkező években is növekedhet. A bútorexport növekedésének üteme több — már említett tényező együttes hatásától függ.

b) A 3. sz. táblázat adataiból megállapítható, hogy az elmúlt években a fejlett országok túlnyomó többségében sikerült a magyar bútorra vevőt találni és a bútorforgalmat növelni. A bútorforgalomban igénycsökkenés csak a belga piacon jelentkezett.

3. táblázat

A kereslet változása a MÖBELTRADE Külkereskedelmi Vállalat exportforgalmában relációs beosztásban (DATORG-adatok az 1986—87. évi adatok alapján)

Célország	Nem Rbl elszámolású export			Piaci igény 1988. év
	rendelés-állomány 1985. év	1986. tényleges	1987. kiszállítás	
NSZK	226,1	373,1	517,8	600
Franciaország	4,7	6,8	10,9	30
Belgium	2,4	3,2	2,4	2,1
Norvégia	—	—	—	—
Nagy-Britannia	7,4	25	55,8	115,3
Hollandia	6,4	23,5	58,8	65
Olaszország	—	0,5	2,7	5
Ausztria	20,8	7,5	22,9	40
Dánia	4,4	3,8	14,4	14
Svájc	2,7	13,5	58,8	69
Finnország	5	4	5,3	7
Svédország	116,6	31	85,3	151
Japán	—	—	—	5
USA—Kanada	147,6	145,5	164,1	190
Izrael	—	—	0,3	—
Lichtenstein	—	4,5	—	—
Összesen:	544,2	661,9	995,5	1293,5
Növekedés indexe %	100	122	182,9	237,7

Nagyobb forgalommnövekedés 1986—1987. években az alábbi piacokon következett be (lásd a 4. sz. táblázatot) (a bútorexport 70⁰/₀-át alapul véve)

NSZK piacon	kb. 40 ⁰ / ₀ -os,
Nagy-Britanniában	kb. 104 ⁰ / ₀ -os,
Hollandiában	kb. 105 ⁰ / ₀ -os,
Dániában	kb. 255 ⁰ / ₀ -os.

Külkereskedelmi forgalom 1986—87. években az összes export 70 %-át bonyolító két külkereskedelmi vállalat adatai alapján

millió Ft

Célország	Bútorexport volumene		Index %
	1986. év	1987. év	
NSZK	650,3	908	139,6
USA	167	189,9	113,7
Ausztria	49	21,1	43,1
Nagy-Britannia	43,9	89,6	204,1
Hollandia	28,1	57,7	205,3
Svájc	13,5	60	444,4
Svédország	135,7	110,8	81,7
Franciaország	85,7	120,6	140,7
Dánia	7,6	25,5	335,5
Belgium	13,3	11,3	84,9
Norvégia	1,5	0,9	75
Olaszország	2	3,6	180
Finnország	6,4	18	281,3
Izrael	1,8	3,5	194,4
Arab országok	3,7	0,2	5,4
Kanada	14,8	17,3	116,9
Összesen	1224,3	1638	133,8

Az elmúlt két éves tényszámok azt mutatják, hogy az exportforgalmunkban a jó minőségű termék mellett, a külkereskedelmi tevékenység színvonala is jelentős tényező, amit alapvetően a szakmai felkészültség befolyásolhat.

A 3. és 4. sz. táblázatokból megállapítható, hogy a bútorexportban megvalósult dinamikus növekedés azt igazolja, hogy az iparág képes a kereslet kielégítésére és annak dinamikus követésére, amennyiben az exportérdekeltség a vállalatok számára elfogadható.

A bútorexport növekedése, miután a növekedés döntő hányadát a legnagyobb bútorgyártók adták, nem igazolja azokat a feltevéseket, hogy a termékfejlesztésben a rugalmasságot, főleg a kisüzemektől lehet várni. A fejlett nyugat-európai piacokon és az USA-ban elért exportdinamizmus egyértelműen igazolja, hogy a kereslet kielégítése nem nagyság kérdése, hanem alapvetően érdekelttség által motivált tényező. Amennyiben az exportérdekeltség hosszú távon kialakítható, a bútoripar biztosítani tudja a piaci kereslethez történő igazodást, a piaci versenyképesség növeléséhez szükséges műszaki-fejlesztési és termék struktúra-átalakítási követelményeknek megfelelő rugalmasságot (amennyiben erre eszközök is rendelkezésre állnak).

Tényként kell elfogadnunk jelenleg is, s még talán a közeljövőben is, hogy a külpiazi értékesítésben a kereslethez történő alkalmazkodás a termékfejlesztésben alapvetően vevőmodellekre, ilcencvásárlásokra épül, miután a hazai iparművész társadalom elszakadt a vállalatok adottságától, a reális külpiazi igényektől. Az elmúlt 10 évben minden kísérlet eredménytelen volt, amelyek hazailag fejlesztett termékkel próbálta a nyugati piacokat kielégíteni. Amíg egy piaci igényre készülő nyugati termékfejlesztő (pl. svéd) legtöbb

esetben több időt töltött a hazai bútorgyárban, mint országában, ha a fejlesztését magyar bútorgyárban tervezték kivitelezni, addig a hazai termékfejlesztők a termelési adottságokat nem csak nem ismerik, de azokra nem is figyelnek. Így szinte természetes, hogy eddig a bútortermékek fejlesztése — néhány hazai, a bútorgyárban főállású tervező kivételével — főleg a fejlett országokban kialakított, a vevők által behozott termékekre épültek. A külföldi igényekre kifejlesztett termékek, a hazai forgalomban is jelentős mértékben korszerűsítették a választékot, vagyis a bútorgyártók az export kapcsán fejlesztették gyártmányukat.

A külföldi piacokon jelentkező kereslet és a kiszállítás gyártmánystruktúrájának (pl. a szék, korpusz és kárpitos) arányait vizsgálva, igen lassú a fejlődés, vagyis a kereslethez igazodás a termék volumenének arányaiban. Az utóbbi években exportált szék, korpusz- és kárpitos bútorok arányait vizsgálva megállapítható:

- a székekből a keresletet nem tudjuk kielégíteni. A hajlított székek (amelyeket csak a Debreceni Bútorgyár termel) iránt a kereslet megnőtt, de a gyártási kapacitás nem elég a kereslet kielégítésére. Jelenleg az igények kb. 70 százalékát tudjuk legyártani.
- A korpuszbútorokból a kereslet eltolódott a kisbútorok (cipősszekrény, ágyneműtartó, lerakószekrény, tükörszekrény stb.) irányában, amire az országban kevés a gyártókapacitás. Ezen bútorféléseknek az árszintje is igen alacsony (főleg a szomszédos országok irreális eladási árai miatt), ezért ennek a bútorféléseknek az exporteladását gazdaságosan igen nehéz növelni. A kisbútorok gazdaságos termelése főleg a fa alapanyaggal rendelkező vállalatoknál lehetséges vagy társulásokban.
- A kárpitos bútorok exportja az utóbbi években jelentősen megnőtt. Az exportnövekedés főleg a svéd, NSZK, svájci és kanadai piacokon történt. Az exportnövekedés ez esetben is főleg a vevő által megadott minták alapján, a hazai kárpitosipari technológia fejlesztésének eredménye. Növelhető lenne a kárpitos bútorok exportja, amennyiben nagyobb mennyiségben állna rendelkezésre a külföldi piacokon elfogadható minőségű bútorszövet és bútorbőr. Sok esetben azonban a kárpitos bútor segédanyagait is importból kell biztosítani az exportminőség és az elfogadható ár elérése érdekében.

A fentiek alapján is megállapítható, hogy a magyar bútoripar, megfelelő importtevékenység esetében, képes a külföldi piacokon jelentkező kereslet rugalmas kielégítésére.

Az exportérdekeltségi rendszer kiszámítható hatása esetében számítani lehet arra, hogy az elmúlt években elért — a teljes értékesítésre vetített összes export 22,5%-os aránya a közeljövőben elérheti a 25—27%-os arányt, ami az 1987. évi 2 300 000 eFt összes export volument, 1990-re 4,0—4,5 milliárd Ft-ra növelheti.

Folytatás a következő számban.

Az európai szocialista országok bútorigara*

Az 1975—1985 közötti időszakban 2—4-szeresére növekedett az európai szocialista országok nemzeti valutában mért bútorgyártásának értéke, ennek mértéke meghaladta az ipar egészének növekedési dinamikáját. Emellett a bútorgyártás fejlődésének tendenciái az egyes országokban részben eltérő módon érvényesültek: többségükénél a szakosodás és a kooperáció bővülése figyelhető meg. Az eredetileg lengyel nyelvű összeállításban Bulgária, Magyarország, Románia, Csehszlovákia, NDK, Jugoszlávia és Lengyelország bútorigari termékstruktúrájáról, termelési értékének változásairól, bútorexportjának és -importjának alakulásáról olvashatunk, elsősorban KGST-statisztikákra épülő forrás nyomán.

Az európai szocialista országok bútorigara dinamikusan fejlődik. Ez a fejlődés a növekvő társadalmi igényekhez kapcsolódik. Az 1975—1984 közötti időszakban az egyes országokban gyártott bútorok termelési értékei a táblázatban szerepelnek.

Bútorgyártás az európai szocialista országokban
1975—1984

Ország	Millió nemzeti valuta	1975	1980	1983	1984
Csehszlovákia	cseh korona	7 007	9 216	9 951	10 134
Bulgária	leva	268	317	493	516
Lengyelország	zloty	26 810	41 180	100 723	110 697
Románia	lej	10 051	14 142	16 958	16 713
Magyarország	forint	7 637	11 490	12 238	12 475
NDK	márka	3 610	4 620	5 126	5 387

A hetvenes és nyolcvanas években mindegyik táblázatban szereplő országban komoly erőfeszítéseket tettek a bútorgyártás növelésére, rekonstrukciókat hajtottak végre. Ez időszokban Lengyelországban is három új bútorgyár épült (Jarocin, Ostrów, Mazowiecki és Białystok), s utolsóként Suwalkiban helyeztek üzembe bútorgyárat. A korszerűsítések nyomán nőtt a munka termelékenysége és javultak a munkakörülmények. A növekedés elsősorban a forgácslemezek használatára, ezen belül is a borított lemezekre vezethető vissza, de megnövekedett a lakkozott farostlemezek felhasználása is. További szakosodás következett be, bővült a kooperáció, számos részben saját, főleg pedig a fejlett kapitalista országokból származó importált új technológiai eljárás épült be a gyakorlatba. Magas termelékenységű egész gépsorok importjára is sor került. A bútorgyártás növelése, a gyártott bútorok minőségének emelése, új termékek gyártása vétele a bútorexport bővítését tette lehetővé. Jelenleg mindegyik szocialista ország ex-

portál és importál bútort. Végeredményképpen a bútorexport mindenhol meghaladja a bútorimportot.

Az 1975—1984 közötti években a bútorexport Magyarországon 3,5-szörösére, Csehszlovákiában 3,4-szeresére, az NDK-ban és Bulgáriában 2,1-szeresére növekedett. Az egyes országok bútorigarának fejlődése egymástól eltérő sajátosságokkal járt, emiatt specifikumukat országonként tárgyaljuk.

Bulgária

Az 1975—1984 közötti időszakban a bútorgyártás Bulgáriában 92%-kal nőtt. 1975-ben bútorgyártással 27 olyan nagyobb vállalat foglalkozott, amelyeknél kb. 15 ezer volt a foglalkoztatottak száma, kb. 500 bútortípust gyártottak, ezen belül korpusz-, kárpitozott, konyha-, ülőbútorokat egyaránt. Mindegyik bútorgyártó nagyvállalat az Erdészeti és Faipari Minisztérium felügyelete alá tartozó MEBLE egyesülés tagvállalata volt és e állami vállalatok adták a bulgár bútorgyártás 65%-át. A maradék 35%-ot a helyi tanácsokhoz tartozó vállalatok és a szövetkezeti ipar gyártotta. Az exportra gyártott bútorok aránya magas %-ot tett ki.

A korpuszbútorok, hálósobák, és asztalok aránya a teljes bútorgyártás 52%-át tette ki, a kárpitozott bútorok aránya — 23%, a konyhabútoroké — 10%, székeké — 6% és a stílbútoroké — 9%.

Bulgária nyersanyag- és faanyagimportőr, emiatt bútorigara nehézségekkel küzd.

Az 1975—1984 közötti évek során 1,5-szörösére növekedett a forgácslemezek termelése, ugyanakkor a fűrészárugyártás 18%-kal, a rétegelt lemezek termelése 17%-kal csökkent. A vizsgált időszakban koncentráció volt megfigyelhető a bulgár bútorigarban, amelynek során a kisebb termelőegységek a nagyobb egységekkel és a nagyvállalatokkal kerültek szoros kapcsolatba. 1975-től kezdődően exportra szakosodott vállalatok alakultak ki. Az az elv, hogy minden vállalatnál gyártsanak exportbútorokat is, nem vált gyakorlattá. 1984-ben 30 vállalat gyártott exportra, ugyanakkor a Szovjetunióba exportáló vállalatok száma az 1975. évi 18-ról 1984-re már 9-re csökkent. A bulgár bútorigar ez időszokban fejleszti a fémállványos bútorokat, ezen túlmenően a fém tároló, és -ülőbútorokat (székeket, fotelokat), valamint az iro-

* Fordította és szerkesztette dr. Tóth Sándor László, Gajewski W.-nek a „Przemysł drzewny” 1988. 7. számában megjelent hasonló c. cikkéből.

da-, vendéglátóipari bútorok gyártását. A bútortermelés komplex fejlesztésének kérdéseivel, ezen belül a gyártmányfejlesztéssel és a termékminőség emelésével a szófiai Bútorintézet foglalkozik. A bolgár bútorexport fő felvevő piaca a Szovjetunió, ide kerül a bútorexport 80%-a. Az utóbbi időben exportál az ország Franciaországba, Hollandiába, a Német Szövetségi Köztársaságba, Nagy-Britanniába, Dániába, sőt, még Finnországba is. A vizsgált időszakban a bolgár bútortermelés 0,9 rubelről 2,3 millióra nőtt, a bútorimport 29,7 millió rubelről 62,9 millióra emelkedett.

Magyarország

A bútortermelés a vizsgált időszakban Magyarországon 63%-kal nőtt. E nem túl magas növekedési tempó mellett azonban jelentős mértékben bővült az új bútortípusok aránya. Emellett a magyar szakemberek úgy tartják, hogy nem feltétlenül a bútorválasztékot kell megváltoztatni, hanem inkább a meglévőt kell szakadatlanul korszerűsíteni. A jelen becslések szerint mintegy 2000 féle bútort gyártanak Magyarországon, ezeknek fele az 1981–84-es évek gyártmányfejlesztési eredménye. Az exportra szánt termékek általában olyan új fejlesztések, amelyeket a vevők igényeinek megfelelően alakítottak ki. Az utóbbi időszakban alaposan korszerűsödött a magyar géppark, főleg NSZK- és olaszországbeli gépvásárlások nyomán. E korszerűsítés nyújtotta lehetőségek a munka termelékenységének 60%-os emelésére, amelynek nyomán a bútortermelésben foglalkoztatottak létszáma 36 ezerrel 30 ezerre csökkent. Bútorgyártással mintegy 260 termelőegység foglalkozik. Manapság egy átlagos magyar bútorgyárban 200–500 főt foglalkoztatnak. Csak néhány vállalat dolgozójának létszáma haladja meg az ezer főt.

A nyolcvanas években elsősorban az exportra szánt stílbútorok, az ülő- és kárpitozott bútorok gyártásbővítésével foglalkoztak a magyar bútorgyártásban.

Csökkent ez időszokban a tömörfa felhasználása bútorokban, jelentősen megnövekedett a bútortáblák, a faforgács- és farostlemezek alkalmazása. Magyarországon a fűrészárut, ezen belül is elsősorban a fenyőt a Szovjetunióból importálják. A bútorimport, amelynek növelése irányában igen sok erőfeszítés történt az országban, az 1975. évi 31 millió rubelről 1984-re 111 millió rubelre emelkedett. Az export aránya bútortermelésben belül 1984-ben 17%-ot tett ki. A magyar bútorok legnagyobb importőre a Szovjetunió, ahová az összes exportbútor 20%-a irányul. További bútorvásárlók: NSZK — 18%, Svédország — 5%, Franciaország — 5%, Nagy-Britannia — 4% és Ausztria — 3%.

1984-ben az import aránya az ország bútorimportálásában 8%-ot tett ki. Az 1975–1984 közötti időszakban a bútorimport 18-ról 48 millió rubelre növekedett. A szocialista országokból származó bútorimport aránya 95%.

Románia

A bútortermelés növekedése az 1975–1984 közötti időszakban Romániában 66%-ot tett ki. E növekedés visszavezethető az ország saját nyersanyagbázisának fokozottabb hasznosítására, valamint a bővülő turisztikai létesítmények felszereltségének fejlesztésére. A termelés növekedése mind a meglévő és korszerűsített, mind pedig az újonnan épített üzemekben jellemző volt. A jelenleg működő 135 vállalatnál kb. 70 ezer fő dolgozik.

1985-ben a fatermékek termelése Romániában a következő képet mutatta: fenyő fűrészárú — 1770, lombos fűrészárú — 3040, forgácslemez — 1030, rétegelt lemez — 248, farostlemez — 300 ezer m³. Az ország a fatermékek közül egyedül nem jelentős mennyiségben lombos fűrészárut importál.

A bútorgyártás volumenének jelentős növekedése megnövelte az olyan fafajok iránti igényt, mint a tölgy és a bükk. A kutatómunka eredményei alapján lehetőség nyílt az akác és az éger hasznosítására is a bútorokban. A bútorgyártásban jelentős szakosodás következett be, amelynek alapján komoly mértékben lehetett a foglalkoztatottak számát csökkenteni.

Jelentős eredmények születtek a fűrész- és a bútortermelés közötti messzemenő kooperáció megvalósulása következtében. E kooperációban a bútortermelés bruttó méretű száraz bútortermelés részét kap. Így módon növekszik az anyagkihozatal és a bútortermelés is. E kooperáció egyre bővül.

1984-ben a bútortermelés szállított félkésztermékek aránya a fűrészipari termékekben belül 75%-ot tett ki. A bútortermékek struktúrája a következő képet mutatta ugyanezen évben: modern bútor — 63%, különböző stílusú székek — 17%, stílbútorok — 15%, hagyományos bútorok — 5%.

1984-ben a bútortermelés felét a világ 40 országába exportálták. A bútorimportnak mintegy 55%-a a szocialista országokba, ebből 30% a Szovjetunióba irányult. A nyugati világ országaiból a legnagyobb bútorimportőrök: Az NSZK, USA, Nagy-Britannia, Svédország, Hollandia.

Csehszlovákia

Az 1975–1984 közötti időszakban a bútorgyártás Csehszlovákiában 44%-kal nőtt. Ez időszakon belül is igen dinamikus volt a fejlődés 1976 és 1980 között. A bútortermelés ezen években brnói és a zsilinai egyesülés, valamint a prágai és a pozsonyi szövetkezeti szövetség irányította.

A bútortermelési kutató-fejlesztő intézetek és tervezőirodák komoly szellemi tőkét vittek, fektettek be az iparág korszerűsítésébe, hatékonyságának fokozásába. Ezen intézetek dolgozzák ki a szakágazat fejlesztési irányait, foglalkoznak gyártmányfejlesztéssel, dolgozzák ki az új anyagok és technológiák alkalmazását. Ezen kívül az intézetek feladata e újdonságok gyakorlati bevezetése is a kijelölt üzemekben.

Az ország bútortermelési gazdag nyersanyagbázisra épül. Érdemes itt megemlíteni, hogy Csehszlovákia Európában (Szovjetunió nélkül) a negyedik helyen áll az egy főre eső erdőterület tekintetében.

ben. Ennél több erdő csak Finnországban, Svédországban és Ausztriában van. Az 1975—1985 közötti időszakban a CSSZK fűrészáru-termelése 4348-ról 5665 ezer m³-re emelkedett, 170-ről 198 ezer m³-re nőtt a farostlemez- és 344-ről 929 ezer m³-re a forgácslemezgyártás.

A bútorgyártás egyaránt szolgálja a bel- és a külpiacon. Ez utóbbi részesedése a bútortermelésből magas és 28⁰/₀-ot tesz ki. Az 1975—1984 közötti időszakban a csehszlovák bútorexport 55 millió rubelről 185-re emelkedett. Különböző bútorok kerülnek exportra: lakószoba-garnitúrák, hálószoba- és konyhabútorok, ifjúsági és gyermekbútorok, szekrények, fotelek, székek, heverők, valamint fémbútorok.

Az említett lakószobabútorokon kívül kórházi, éttermi, szállodai és egyéb bútorokat is exportál az ország. A potenciális lehetőségek állandó kutatása egyre újabb és érdekesebb bútortípusok kifejlesztését és ajánlatát eredményezi.

1984-ben a bútorexport 59⁰/₀-a a KGST-országokba irányult, ennek 80⁰/₀-a a Szovjetunióba került. A maradék 41⁰/₀ a fejlett kapitalista és fejlődő országokba irányult. Az említett bútorok 90⁰/₀-át olyan nyugat-európai országok vásárolták, mint az NSZK, Nagy-Britannia, Svédország, Franciaország és mások. Csehszlovákia részt vesz a párizsi, kölni, londoni, amszterdami és más bútor-szalonnok kiállításain. A Csehszlovákiába importált bútorok értéke 1975—1984 között 39 millió rubelről 22-re csökkent. Az importbútorok 92⁰/₀-a a KGST-országokból származik.

Német Demokratikus Köztársaság

Az 1975—1984 közötti időszakban az NDK bútorgyártásának volumene 49⁰/₀-kal emelkedett. E növekmény nem új bútorgyárak építésére, hanem a meglévők korszerűsítésére és szakosodására, elsősorban pedig a bútortermelés és más ipari ágazatok közötti kooperáció jelentős mértékű bővülésére vezethető vissza.

A nyolcvanas évek kezdetén fejeződött be a bútortermelés átszervezése, amelynek során 7 bútorkombinátot alakítottak ki, amelyekhez hozzácsatolták az NDK összes bútorgyárát.

A bútorgyártás termékstruktúrája az NDK-ban a következő képet mutatja: lakószobabútorok — 40⁰/₀, kárpitozott bútorok — 30⁰/₀, hálószobák — 14⁰/₀ és konyhafelszerelés — 16⁰/₀.

A bútortermelési kutatási és tervezőmunka zömében a drezdai intézetben történik. A bútorgyártás alapanyaga a 10, 12 és 16 mm vastag forgácslemez és a közepes sűrűségű farostlemez. A tőmörfát valójában csak a szék- és fotelgyártásban, valamint egyes kárpitozott bútorok alkatrészeinek gyártásához használják.

Az 1975—1984 közötti időszakban az exportbútorok aránya 142-ről 296 millió rubelre nőtt, ezzel egyidőben jelentős mértékben bővült az exportbútorok választéka. A fő exporttermékek a modern bútorösszeállítások, -garnitúrák. Az export célú új termékek számos kiállításon és bútorbemutatókon szerepelnek. Az NDK bútorexportjának mintegy 60⁰/₀-a került szocialista országokba, ezen

belül is 58⁰/₀ a Szovjetunióba. Az importbútorok aránya 1975-ben 22,2, 1984-ben 21,1 millió rubel értéket tett ki.

Az importbútorok szinte kizárólag a szocialista országokból származnak, feladatunk a belföldi választék bővítése.

Jugoszlávia

Jugoszláviában a bútortermelés fiatal iparágnak számít. Az 1970—1980 közötti időszakban jelentősen nőtt a bútortermelés és bővült a gyártott termékek választéka is. A nyolcvanas években azonban olyan alapanyag hiánya lépett fel, mint a ragasztók, lakkok, pácok, szövetek. Ennek következtében 1980—1985 között csökkent a jugoszláv bútortermelés, ezen belül is elsősorban a gyártott garnitúrák száma csökkent le: 413-ről 254 ezerre, ugyanakkor 12-ről 21 millió darabra emelkedett az egyedi bútorok száma. Jelenleg az országban mintegy 400 bútorgyártó cég működik, ezeknek fele nagyvállalat. A gyártókapacitásoknak mintegy 60⁰/₀-a, a főleg forgácslemez-felhasználásra épülő kárpitozott és kárpitozott bútorok gyártására van berendezkedve, míg 30⁰/₀-uk tőmörfa-feldolgozásra. A bútorok tömeggyártása ellenére sem beszélhetünk a jugoszláv bútortermelésben szakosodásról, különösen pedig messzemenő gyártásszakosításról. A bútorgyártás és bútorkereskedelem ugyanazon vállalat keretében folyik, ideértve a bútor-külkereskedelmet is.

A bútorexport az 1975—1984 közötti időszakban természetes mértékegységben (db-ban) mérve 2,7-szeresére növekedett. A bútorok 23⁰/₀-a tölgyből, 12⁰/₀-a erdei fenyőből, 12⁰/₀ — kőrisből, 4⁰/₀ — dióból, 3⁰/₀ — mahagóniból és 2⁰/₀ — nyírből készül. A bútorexport különféle termékekből adódik, ezek között is főleg a különböző garnitúrák és összeállítások dominálnak, ugyanakkor jelentős részarányt képviselnek a hajlított bútorok is.

Lengyelország

Lengyelországban 1975—1984 között a bútortermelés 312⁰/₀-kal nőtt. A hetvenes években komoly beruházások voltak e iparágnak, amelyek eredményeképpen többek között néhány teljesen új bútorgyár is épült. A gépparkot szinte az egész bútortermelési folyamatban korszerűsítették. A hetvenes évek végére a hazai bútortermelés mértékben sikerült kielégíteni, s jelentős mértékben nőtt a bútorexport is. Az 1980—81. évi ismert események következtében lefékeződött a bútortermelés növekedése is oly mértékben, hogy a korábbi évek szintje alá esett vissza. 1983-ban már a lengyel bútortermelés elérte az 1979. évi szintet. Az 1983—1985. évekre a termelés 28⁰/₀-os növelését irányozták elő, ami teljesült is. Mindezek ellenére szükségességé vált a bútorimport, ami 1984-ben 82,2 millió rubel, míg 1980-ban még csak 40,3 millió rubel értékű volt. A bútorexport 1984-ben 83,4 millió rubelt tett ki, szemben az 1975. évi 82,6 millió rubellel.

A bútorexport a teljes bútortermelésnek értékben mintegy 8—10⁰/₀-át tette ki. A kapitalista országokba szállított bútorok 80⁰/₀-ának tervezése a vevők bevonásával történt. Hagyományosan jó terméknek a bükkből készült hajlított bútorok számítanak, s jelentős e bútorfélések exportja is.

Összefoglalás

Az európai szocialista országok bútorgyártásának rövid áttekintése a rendszeres olvasónak mond valamit. Lényegi megállapítás lehet, hogy szinte az összes országban a bútortermelés növekedése a

vizsgált időszakban gyorsabb volt, mint az ipar egésze. Ez időben a kapitalista országok bútoriparában a legnagyobb növekedés a konyha- és kárpitozott bútorok gyártásában következett be, s e növekmény dinamikus volt az étkezőgarnitúrák területén is. A szocialista országokban más tendenciák érvényesültek, ahol is az ilyen nagymértékű termelésfelfutásnál erőteljes szakosodás és kooperációbővülés figyelhető meg, s a megmunkáló gépsorok mellett a gyártási folyamatokban terjed a manipulátorok, sőt, robotok alkalmazása. Hiányoznak ugyanakkor az összehasonlítható adatok a munka termelékenysége és a gyártási kapacitások kihasználtságát illetően az egyes országokban.



EGYESÜLETI HÍREK

Rovatvezető: EZSIÁS PÁLNE

Február 7. Ülést tartott az Épületasztalos-ipari Szakosztály vezetősége. A napirend a következőként alakult:

— Október elején nemzetközi épületasztalos-ipari rendezvényt szerveznek. Megbeszélték a szervezési és stratégiai kérdéseket. Az eredményesség érdekében tőkés cégek bevonását is megkísérik, olyan cégeket, amelyeknek jelenleg is van nálunk képviselője. Felvetődött az is, hogy az „Abalakfejlesztési Társulás”-sal közösen tartsák a rendezvényt az ÉMI-ben, de ennek több akadálya lehet.

— Március 22-én „Az UV sugárzásra keményedő felületkezelő anyagok alkalmazása a bútór- és épületasztalos-iparban” címmel rendezvényt szerveznek a MKE-vel közösen a MTESZ Anker-közi székházában. Felvetődött az a gondolat, hogy olyan üzemi szakembereket kérnek fel hozzászólásra, akiknek vállalata ezeket a rendszereket alkalmazza.

A vezetőségi ülésen részt vett 6 fő.

Február 22. Ülést tartott az Oktatási Bizottság. Napirenden szerepeltek a következő témák:

— Munkatervi javaslat megbeszélése.

— A MTESZ Központi Oktatási Bizottsága által kért „A felsőoktatás és továbbképzés helyzete, az egyesületek és a szövetség feladatai” c. FATE-anyag megbeszélése.

Az Oktatási Bizottság az anyagot elfogadta és továbbításra javasolta.

Az ülésen megjelent 4 fő.

Február 24. Ülést tartott a Végrehajtó Bizottság. A Végrehajtó Bizottság a napirendnek megfelelően a főtítkárral által előterjesztett Általános egyesületi szabályzatot, az Egyesület titkárságának működési

szabályzatát, az Anyagi és erkölcsi elismerésre vonatkozó szabályzatot, valamint a Rendezvények, szimpóziumok szervezésének irányelvei című anyagokat vitatta meg és tette meg észrevételeit.

Alapvetően a Végrehajtó Bizottság tagjai az előterjesztéseket elfogadta azzal, hogy a most kijelölt háromtagú, Dessewffy—Pajor—Szendee elvtársak az elhangzott észrevételek figyelembevételével készítsék el a végleges anyagot, lehetőség szerint április végéig, hogy a legközelebbi Országos Elnökség már a kész anyagot megismerhesse és elfogadhassa. Ezt követően a Végrehajtó Bizottság működésével kapcsolatos folyó ügyeket tárgyalta meg.

Február 24. A FATE Csongrád megyei Csoportja Szegeden, a MTESZ-székházban, immár tizenhatodik alkalommal rendezte meg szokásos évi szakmai vetélkedőjét. A végig érdekes és színvonalas vetélkedőt, amelyen a megye faipari vállalatainak 12 csapata vett részt, az Alföldi Bútorgyár I. csapata nyerte 33 ponttal. Második helyezést a Domot Ecsetgyár 29 ponttal, míg a harmadik helyen a Redőnygyártó Vállalat végzett 28 ponttal.

A vetélkedőn megjelent 44 fő.

Február 28. A FATE Szenior Klub tagjai látogatást tettek a Budapesti Kárpitos és Díszítő Kiszövetségben és a Faesztergályos Ipari Kiszövetségben.

Először a Budapesti Kárpitos és Díszítő Kiszövetségben jártak, telekszomszédja az esztergályosoknak. A szeniorokat Szigeti József személyzeti osztályvezető fogadta, majd rövid tájékoztatást adott a szövetségről. Tíz éve épült az üzem a jelenlegi helyén, addig szétszórtnak, 6—8 helyen folyt a termelés. A beruházás 60 millió forintba került, ebből 17 millió a hitel, 3 millió forint az OKISZ-hozzájárulás, a töb-

bit saját erőből fedezték. Teljes termelési értékük évente 97,3 millió forint, ebből 15 millió a tőkés export. Összlelészámuk 130 fő, a teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma 113 fő, ipari tanuló 23 fő. A szövetségnek saját tervezője van, Nádori Tibor belsőépítész személyében, akinek szebbnél szebb terveit kivitelezzi a kitűnő szakmunkásgárda. Az ország vezetőinek dolgozószobáit, sok reprezentatív közületi bútort csinálnak a sorozattermékek mellett. Budapesten három üzletük van, amelyekben évi 36 millió forint értékű bútort forgalmaznak. A látott bútorok szeniorjainknál nagy tetszést keltenek.

A Faesztergályos Ipari Kiszövetségben Czéh István elnök fogadta a szeniorokat. Megtekintették a termelőüzemeket, a kazánházat, majd rövid tájékoztatást hallottak a szövetségről.

Az üzem Budapest VIII. kerületében 8—10 helyen, emeleten, pincében, igen rossz körülmények között termelt. Tíz évvel ezelőtt vetétek birtokba a jelenlegi, korszerűnek mondható üzemet, ami akkor 40 millió forintba került. A berendezés már akkor sem volt világviszonylatú, de a pénz hiánya miatt ezzel kellett megelégedni. Az elnök szerint 40 fő megtakarítható lett volna. Azóta sokat fejlesztettek, ahogy az anyagiak megengedték. A teljes üzem a szövetséget táplálja. Anyagmentes termelési értékük 1988-ban 60 millió forint volt. Igen szerteágazó a termelésük, sok a bér-munka. Gyártanak bútorigipari alkatrészeket, lakásfelszerelési tárgyakat, szerszámfeleségeket, sütőipari fatermékeket. A szeniorok figyelemreméltó felületkezelési eljárást láthatnak, a széklábak elektrósztatikus lakkszorítását, ami igen ritka eljárás a faiparban, anyagtakarékos. Az üzemekben nagy a rend és a tisztaság, ami példamutató lehet minden üzemnek.

A látogatáson 18 fő vett részt.

Sérült bútorfelületek javítása, korszerű bútorjavító szerek és eszközök

Ecseri József

A szerző cikkében áttekinti a bútorfelületek sérülésének, meghibásodásának okait, területeit. Kitér a bútorjavítás jelenlegi hazai gyakorlatára.

Részletesen ismerteti az NSZK-beli KÖNIG cég termékeinek bemutatásán keresztül a korszerű bútorjavító szereket és eszközöket, azok alkalmazási területeit.

Beszámol a KÖNIG cégnél tett tanulmányút tapasztalatairól. Végetül ismerteti a BÖRKER Vállalat KÖNIG javító anyagokra vonatkozó piacelőkészítő és forgalmazási programját.

Már a cím olvasásakor felvetődhet a kérdés: érdemes-e több figyelmet és energiát fordítanunk a bútorjavító szerek használatára, hiszen jelenleg is ismerünk és használunk bútorjavító anyagokat.

Azt hiszem, őszintén be kell vallanunk, hogy a korszerű javítóanyagokkal és módszerekkel eddig keveset foglalkoztunk.

„Mi gyártók” évek óta szinte minden terméket eltudunk adni. „Mi vevők” örültünk, ha több hónapi várakozás után megkaphattuk a várvárt bútort. Ugyanakkor köztudott, hogy gyártás, szállítás és raktározás közben jelentős felületi sérülések keletkeznek, amelyek a termelőknek, a kereskedőknek, vagy a fogyasztóknak jelentős károkat okoznak.

Már a cikk elején választ kell adnunk arra, hogy szükséges és gazdaságos-e modern javítóanyagokkal és eszközökkel felszerelt javítórendszer kiépítése?

Ma már feltétlenül igen-nel kell válaszolni és ezt az alábbiak indokolják:

- a gazdasági szabályzók szigorodása, az alapanyagok árának dinamikus növekedése (és hiánya) miatt egy-egy alkatrész értéke is jelentőséget kapott,
- a tőkés export magas minőség kényszere,
- a vevő a magas árfekvésű bútort csökkenő életszínvonalra miatt nehezebben tudja megvásárolni, igényesebb lesz a termék minőségére.

A bútorok felületi meghibásodásának okai és területei:

Először tekintsük át a hibák keletkezésének leggyakoribb lehetőségeit.

— *Alapanyag:* a hibák egyik leggyakoribb forrása az alapanyagok (elsősorban fűrészáru) minőségi problémái. Az alapanyaggyártók exportérdekeltsége miatt évről évre alacsonyabb minőségű anyagokat kényszerülnek a bútorgyártók felhasználni.

— *Bútorgyártást* jellemző hiányosságok, a késelés, beállítási pontatlanság, technológiai előírások be nem tartása miatt keletkező sérülések.

— *Anyagmozgatás:* az alkatrészek és a késztermék mozgatása miatt keletkező sérülések.

— *Raktározás:* a gyártónál és kereskedőnél is sérülések forrása lehet a szűk raktárterek; zsúfolt bútorelhelyezés miatt.

— *Szállítás:* talán a legtöbb meghibásodás a szállítások alkalmával keletkezik. A többszöri le- és felrakás, a csomagolás hiányosságai, a szállítóeszközök és az utak állapota, megannyi sérülési forrás.

— *Értékesítés:* a legtöbb kereskedőnél az eladóter szűk. Még a legnevesebb bútoráruházakban is előfordul a minőséghibásan kiállított bútor. Itt említhetjük meg a bútorok használati helyén történő szereléskor kiderülő (pl. lapraszerelt, elemes bútorok) hiányosságokat és az ebből keletkező problémákat (elfurt furatok, pánt- és zárhelyek).

— *Használat:* költözések, szét- és összeszerelések, vagyis használat közben is szép számban keletkeznek kisebb-nagyobb sérülések.

Azoknak a szakembereknek, akiknek már volt lehetőségük tőkés országokba látogatni, megállapíthatták, hogy az ott dolgozók sokkal nagyobb gondot fordítanak az alkatrészek és a késztermék minőségére.

A modern technológia, a korszerű anyagmozgató- és szállítóeszközök, gondos tárolás csökkentik a hibaforrásokat. A keletkező sérüléseket ugyanakkor igyekeznek úgy megjavítani, hogy az eredeti minőséget, *nyomtalanul* biztosítsák. Ez elsősorban nem tetszetőségi, hanem gazdaságossági követelmény a gyártóknál és a kereskedőknél. Ezért: a keletkező sérülések javítása korszerű anyagokkal és eszközökkel történik.

A bútorjavítás jelenlegi hazai gyakorlata:

— *Alkatrészcseré:* a hibajavítás legegyszerűbb és egyben legdrágább módja az alkatrészcseré. Mindaddig, amíg a termék szerkezeti összeépítéséhez nem kell hozzányúlni, ez aránylag könnyen megvalósítható. Tovább rontja e megoldás gazdaságosságát, ha a hiba kicsi, az alkatrész értéke magas,

— *„Házi javítóanyagok” alkalmazása:* — ezek a legelterjedtebb javítóanyagok. Minden javító asztalos rendelkezik „saját” recepttel. Ezek az anyagok a felületi sérülések egy adott színben történő tömítésére szolgálnak (pl. csiszolátpor, diszperziós ragasztó, pác, gipsz),

— *Kereskedelmi anyagok:* a „házi anyagokat” egészíti ki a kereskedelemben létező szegényes választék (pl. folyékony fa, szórható szintelen és színezett akrilánlakkok).

Mindkét javítási módszernek a legnagyobb hiányossága, hogy a felület eredeti struktúrája nem állítható helyre, így a látható felületeken a felsorolt anyagok kétes eredménnyel alkalmazhatók.

Néhány tökéletes exportra dolgozó hazai bútorgyártó már használ korszerű javítóanyagokat is. Legnagyobb részük színezőanyag (lakkpácok, éljavító ceruzák stb.) és ezek is korlátozott mennyiségben kerülnek használatba. A korszerű javítóanyagok és eszközök elterjedését a bevezetőben felvázolt piaci helyzet és a szükséges deviza és a szakismeret hiánya akadályozza.

A bútorgyártás jelenlegi lehetőségei.

— *Javítóasztalosok a bútorgyártóknál.* A legtöbb bútorgyártó foglalkoztat jó érzékkel és gyakorlatlan rendelkező javítóasztalost, aki a még javíthatónak ítélt alkatrészeket megpróbálja használhatóvá „varázsolni”. Hasonló szakemberekkel rendelkeznek a nagyobb bútorarúházak is.

— *Garanciális javítószolgálat.* Ma rengeteg feszültségforrás okozója e kérdés megoldatlansága. Részben a bútorgyártók, részben az erre a célra szakosodott javító vállalatok és szövetkezetek végzik a garanciális javítást.

A jelenlegi gyakorlat egyik megoldása sem kielégítő. A vevő garanciális jogainak érvényesítése körülményes, a hiba kijavításának minősége sokszor nem megfelelő. Ennek következménye lehet a vásárló bizalmának elvesztése.

— *Garancián túli lakossági javítószolgálat.* A garanciális kereteken túl történő javítások rendszerre nem megoldott. A sérült bútor rendbehozására sem kisiparos, sem szövetkezet, sem vállalat nem szívesen vállalkozik. Az egyébként nem könnyű feladat megvalósítását a javítóanyagok hiánya is akadályozza.

A BÖRKER Vállalat felismerte a korszerű felületjavító anyagok és szerek forgalmazásában rej-

lő lehetőségeket. Piackutatást indítottunk a legmegfelelőbb cég kiválasztására. Munkánkat egy bútorgyártóknál végzett kérdőíves felmérés tapasztalatai is segítették. Feltételként határoztuk meg, hogy korszerű az a javítóanyag, vagy javítási rendszer, melynek alkalmazásával a kijavított terület tetszetősség és funkció tekintetében visszaállítja az eredeti állapotot. Választásunk az NSZK-beli KÖNIG cégre esett, akik a forgalmazni kívánt anyagok legszélesebb körét gyártják.

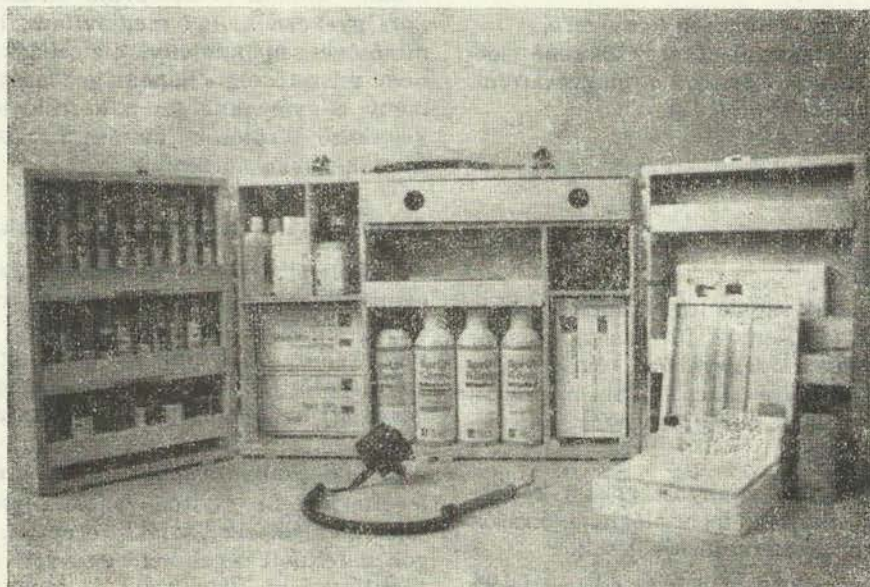
Tanulmányút a hazai bútorgyáraknál

Döntésünk helyességének ellenőrzése céljából meghívtuk a KÖNIG cég képviselőit és látogatást szerveztünk öt faipari üzembe. (Zala Bútorgyár, Pécsi Bútorgyár, Lágymányosi Faipari Vállalat, FALCO Kombinát, SZKIV Kecskeméti Gyára.) A KÖNIG cég technikusai a gyártók által bemutatott hibák javítását a helyszínen elvégezték. A felhasználók elismeréssel nyilatkoztak az elvégzett munka minőségéről. A szakemberek figyelmét elsősorban a technikus által használt „utazó javító készlet” keltette fel (K 600 Service Koffer) (1. ábra). Ez a készlet tartalmazza mindazokat az anyagokat és eszközöket, melyek az átlagos bútorgyártáshoz szükségesek. Vállalatunk a meglátogatott cégektől megrendelést kapott az említett szekrényre, melyeket 1988. IV. negyedévében be is szereltünk.

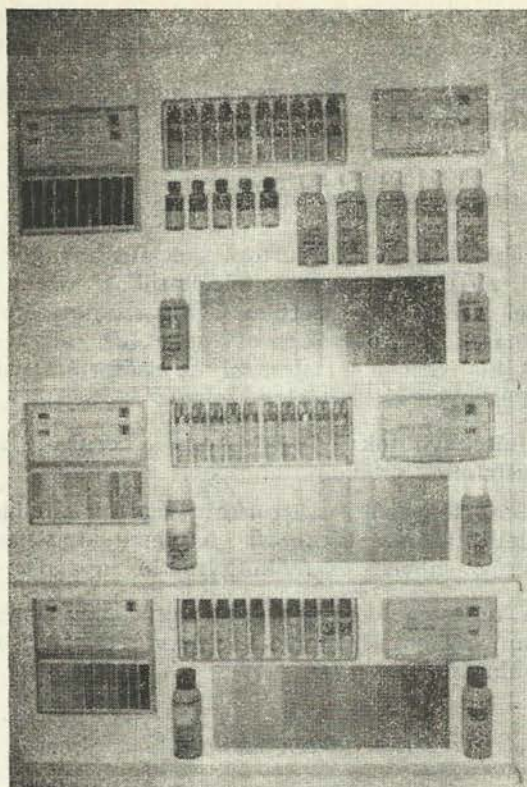
Miután az „utazókészlet” keltette fel a legnagyobb érdeklődést partnereinkben, ezért a javítóanyagok ismertetését annak tartalmára célszerű építeni.

A következőkben ismerjük meg a K-600 Service Koffer tartalmát. Az utazókofferban szelektált elrendezésben található:

- töltőanyagok,
- alapozó- és retusáló szerek,
- lakkok,



1. ábra. „K 600 Service Koffer”



2. ábra. Javítóanyag-család különféle fajtákra

- speciális szerszámok, eszközök, segédanyagok,
- tisztító- és ápolószerek.

Töltőanyagok: alkalmasak fa, furnérozott és fóliázott felületeken keletkezett hibák kitöltésére.

- puha kitöltőanyagok: kisebb hossz- és keresztirányú karcok kitöltéséhez (2. ábra),

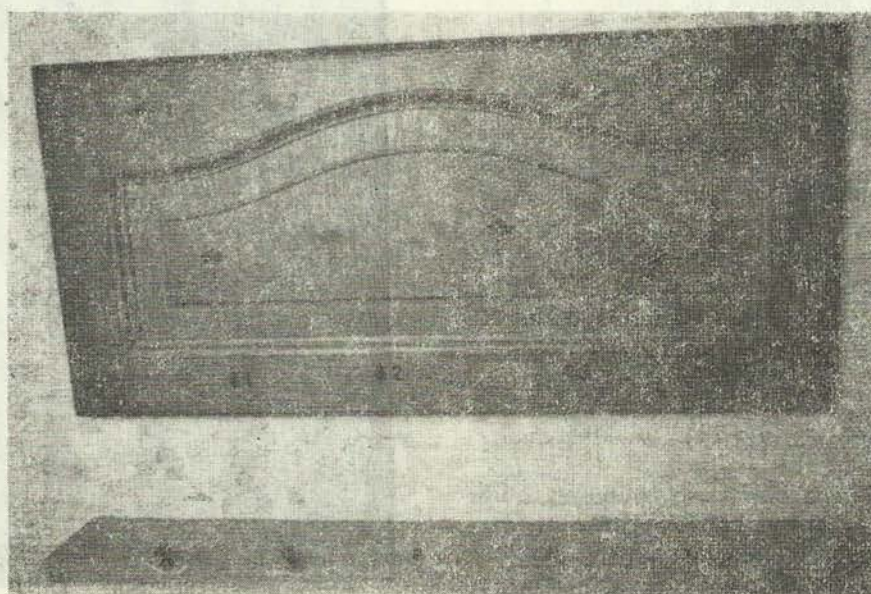
- lágyviaszok, az előzőekhez hasonló, de mélyebb sérülések kitöltéséhez használatosak, elsősorban nem igénybe vett felületeken.
- keményviaszok: durva anyagsérült karcok és ütődések kitöltéséhez alkalmasak, frontfelületeken is,
- sellak: sarok- és élsérülések, durva ütődések javítására frontfelületeken is,
- poliészter kitted: benyomott sarkok, élek, kitört csavarok, rögzítőelemek, kivetőpánt furatok helyreállításához. A megszilárdult töltőanyag 20—30 perc múlva faipari gépekkel megmunkálható, erősen terhelhető (3. ábra).

A felsorolt javítóanyagok (poliészter kitt kivételével) a leggyakrabban használt faanyagok színárnyalataira színezetten állnak rendelkezésre, kívánságra bármilyen színskála kidolgozható.

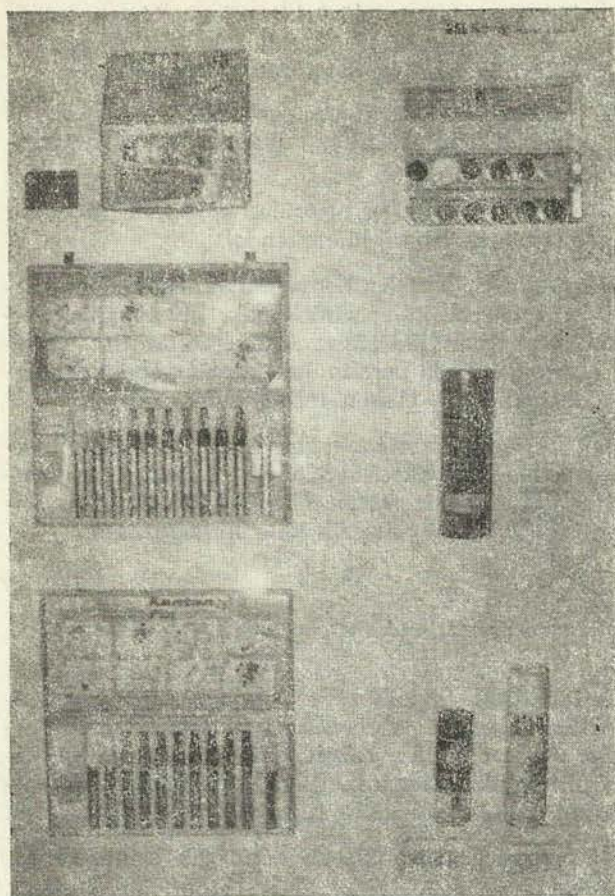
Alapozó és retusáló szerek

A javítással foglalkozó szakembereknek egy szokatlan feladatot, a retusálást is meg kell tanulniuk. Az eredetihez hasonló felületi struktúra kialakításához először a javított felületet alapszínezni kell, majd a fa rajzolatát kell elkészíteni.

- színezőceruzák: kisebb sérülések színezésére,
- lakk-pác színezőceruzák: sarkok, élek, karcok gyors, időtálló beszínezéséhez (4. ábra),
- színező pácok: ecsetes retusáláshoz, erezések kidolgozásához,
- fedő festékek: ecsetes retusáláshoz az alap- és színárnyalatok kidolgozásához állnak rendelkezésre.



3. ábra. Különféle sérülések javítási szakaszai



4. ábra. Eljavító színezőceruzák

Lakkok

A javított felületeken a retusálásakor felhordott anyagok rögzítéséhez jó fedőképességű szórható lakkok szükségesek. Az utazókészlet csak az átlátszó lakkokat tartalmazza. A választékot más egyéb lakkrendszerek is kiegészítik (5. ábra).

- alapozó lakkok, ellenállóképes, tapadásközvetítő, korrózióálló hatású anyagok,
- frissítő lakkok: kidörzsölések, matt helyek, víz- és alkoholfoltok eltüntetésére, halványítására,
- átlátszó lakkok: a javított felületek átlakkozáshoz, alkalmazkodva a felület tulajdonságaihoz,
- speciális lakkok: fémtárgyak védelmére, felületek átszínezésére, antikulásra,
- fedő- és félig fedő festékek: átfestéshez, faerezet lefedéséhez, aranyozáshoz használatosak.

Speciális szerszámok és eszközök, segédanyagok

A gyártó választéka tartalmazza a minőségi munkához szükséges, az anyagokhoz kifejlesztett szerszámokat, eszközöket és segédanyagokat:

- szerszámok: olvasztópákák, vésőkészlet, citlingek,

- eszközök: mókusszór ecsetkészlet, fémszálás kefe, keverőlapok, esiszoló parafa, esiszolótömb,
- segédanyagok, oldószerek, hígítók, ecsetmosó, fémgyapot.

Tisztító- és ápolószerek

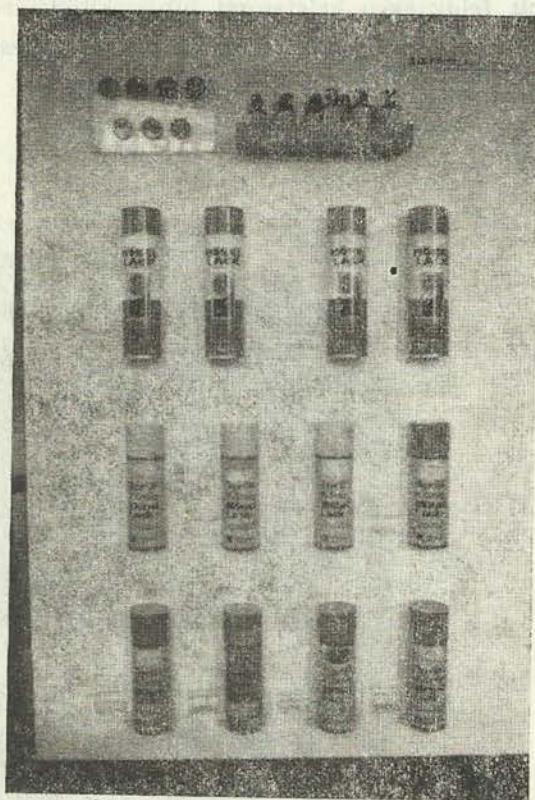
Az ebbe a csoportba tartozó speciális anyagok kópt, megfakult bútorok felújításához, kisebb kopások, dörzsöléses sérülések megszüntetésére alkalmasak. Az utazókészlet ezeket az anyagokat csak kis részben tartalmazza, ez elsősorban lakossági igények kielégítésére szolgál:

- feltávolítók: víz-, alkohol-, ceruza-, toll-, zsírfoltok eltávolításához,
- bútorfényezők: kiszürkült, mattult felületek felújítására, lakkozott felületek frissítésére, csúszásnövelő és nyikorgásgátló anyagok.

A teljesség kedvéért ismerjünk meg néhány olyan anyagot is, melyet a „Service Koffer” nem tartalmaz.

Poliészterezett felületek javítása

Külön javítókészletben kerül összeállításra a poliészter lakkozott felületek hibáinak javítására alkalmas anyagok. Ezek kopások polírozására, karok és ütések nyomainak eltávolítására alkalma-



5. ábra. Bútorlakkok



6. ábra. Javitóanyagok oktatása a BÖRKER-nél

sak. A javítás történhet kézi úton vagy barkácsfűrógép alkalmazásával.

Egyéb speciális anyagok

A különleges anyagok az általános javítómunkához nem szükségesek. Ezek: csiszoló- és polírozókészlet, fakitt oldó, nitró lakkok, maratószer, polítúrozó anyagok és eszközök, olajok stb.

Tanulmányút a KÖNIG cégnél

A HEINRICH KÖNIG CO 92 éve gyárt bútorgjavító anyagokat és szereket. Az üzem Frankfurt-

ban található, termékeiket 35 országban használják.

A szocialista országok közül Csehszlovákiába és Jugoszláviába szállítanak.

Magyarországgal eddig csak eseti jellegű üzleti kapcsolatuk volt. Rendszeresen jelen vannak az európai bútorgvásárokon és a kölni INTERZUM-on is.

— A cég álláspontja szerint jó minőségű, anyagtakarékos javítómunkához szakismeret szükséges, melyet tanfolyamon kell elsajátítani. Ezért a cég oktatóbázist tart fenn, ahol az I. és II. szemináriumon elsajátíthatók az alap- és speciális javítási



7. ábra. Javítási eljárások gyakorlása

ismeretek. A képzés az utazókészlet használatának elsajátítására épül. Az elméleti képzés tartalmazza az anyagismereteket, egészség- és tűzvédelmi előírásokat, rendelési és szállítási lehetőségeket. A gyakorlati képzés bemutatóból, gyakorlásból és vizsgamunkából áll. A megszerzett szaktudást oklevéllel ismerik el. (Az I. szemináriumot jelen cikk szerzője is elvégezte.)

KÖNIG javítóanyagok forgalmazási programja a BÖRKER Vállalatnál

A BÖRKER Vállalat az elmúlt évben piacelőkészítő tevékenységet kezdett a javítóanyagok országos megismertetésére, forgalmazására, anyagokat felhasználó cégek szakembereinek technológiai betanítására. Ennek megvalósítására a BÖRKER Fejlesztési Osztályán programot dolgoztunk ki:

— Elkészült a nagy KÖNIG katalógus (Der grosse KÖNIG Verkaufs Katalóg) fordítása. A katalógus tartalmazza az előzőekben leírt anyagok és eszközök rövid ismertetését, a kiszerezési egységeket, színválasztéket, rendelési számot.

— 1989. január 18—19-én 11 fő részvételével tanfolyamot tartottunk a már értékesített 8 db utazókészlet vásárlói részére. Az oktatáson az anya-

gok használatát a hallgatók megismerhették és gyakorolhatták (6., 7. ábra).

— Február 28—március 2. között megrendezésre került az 1989. évi Bútoripari Termékbemutatónk. A háromnapos rendezvényen kiemelten kezeltük a KÖNIG termékek megismertetését. Előadás, javítási bemutató segítette a részletes tájékoztatást. — 1989. I. félévében önálló kiállítást tervezünk a KÖNIG céggel. Elképzelésünk szerint a KÖNIG szaktechnikusai a bútorgyártók által hozott hibás mintaanyagokon tartanak bemutatót.

— A KÖNIG termékek vásárlóinak igény szerint folyamatos szakmai oktatást biztosítunk.

— Kül- és belkereskedelmi osztályunk foglalkozik a KÖNIG termékek értékesítésével és a folyamatos ellátással.

Tervezzük a kiskereskedelmi forgalmazást is, mely elképzeléseink szerint Budapesten egy javítószolgálat létrehozásával együtt valósul meg.

Vállalatunk 1980. óta foglalkozik bútorigipari anyagok forgalmazásával. Kereskedelmi kapcsolataink a bútorgyártókkal folyamatosan fejlődnek és ez irányú értékesítésünk 1988-ban meghaladta az egymilliárd Ft-ot. Reméljük, hogy a bútorjavító anyagokkal kapcsolatos új kezdeményezésünk felhasználóink hasznára válik, ezzel mi is hozzájárulhatunk a minőségi bútorgyártáshoz.

Rovatvezetők: DR. MOLNÁR SÁNDOR, SZALAY LAJOS

Holz-Zentralblatt

Erőteltjes a bútorok iránti kereslet Olaszországban (Kräftige Nachfragebelegung nach Möbel in Italien) = 1989. 18. sz. p. 272.

Az olasz bútortipar 1988-ban rekordévet zárt. A szakszövetség véleménye szerint a magyarázatot — egyebek mellett — a reáljöveldmek növekedésében, a házasságkötések nagyobb számában kell keresni. A trend egyértelműen a jó minőségű, modern vonalú bútorok iránti kereslet fokozódására utal. Fontos körülmény, hogy több külföldi cég vett át a közelmúltban üzemeket, így erősítve meg piaci helyzetüket Olaszországban. A bútorárak 1988/87. viszonylatában átlagosan 2—3%-kal növekedtek. Az olasz bútorok exportja ugyanezen időszakban 9%-kal volt nagyobb.

Egyiptomi könyvleletek (Hölzerne Bücher in Aegypten entdeckt) = 1989. 19. sz. p. 278.

Az egyiptomi Dakhla-oázisban fából álló, a 3. évszázadból származó könyveket fedeztek fel. Egyikük valószínűleg Arisztotelész görög filozófus műve. A kötetek mind-

egyike 8—9 db 3 mm vastag lapból áll. A 10×25 cm-es oldalakra kopt és görög nyelven írtak.

Az európai MDF-termelés (Europäische MDF-Produktion kräftig gestiegen) = 1989. 16. sz. p. 240, á: 1.

1988-ban 12 nyugat-európai cég 20%-kal, 900 ezer m³-re fokozta a közepes sűrűségű farostlemezek (MDF) gyártását. 1989. kezdetével újabb 4 üzem készíti ilyen — részben speciális — termékeket azzal a céllal, hogy az alkalmazhatóság körét bővítsék. A folyamatosan kapható, állandó és meghatározott minőségű, közepes sűrűségű farostlemez gyakorlatilag korlátlan felhasználhatóságát a Kölni Nemzetközi Bútorvásár is igazolja.

Élbevonás vákuum-eljárással (Kantenbeschichten mit dem Vakuum-Applikationsverfahren) = 1989. 33. sz. p. 521, á: 3.

Az intenzív kutatás eredményeként kifejlesztett eljárással veszteség nélkül lehet felhordani a korszerű vi- zeslakkokat, festékeket, páco- kat. Az ismert szórásos, permetezéses, hengeres és öntő módszerekkel szemben az anyagok felvitele speciális vákuumtechnikával történik. A felhordótérben keltett légörvény a fe-

ületkezelő anyagot finoman porlasztja és magával ragadja. A szabályozható vákuum következtében a bevonat szilárdan megtapad a fafelületen. A felesleget levegő szívja el. Szűrés után ismét felhasználható.



Kutatási szerződés az Európai Közösség és Finnország között (Forschungsabkommen EG-Finnland) = 1989. 5. sz. p. 4.

Az EK és Finnország kutatóintéze- tei közötti szerződés értelmében az együttműködés a következő terü- tekre terjed ki: fakitermelés; fű- részipari tárolás, szállítás, mecha- nikai megmunkálás; a faanyagú késztermékek felhasználása stb.

Török MDF-lemezek Európának (Türkische MDF-Platten für Europa) = 1989. 5. sz. p. 24.

A török kormány szorgalmazza a faalapú anyagok európai eladását. Mindenekelőtt az MDF-termékekről van szó. A Camsan AS cég az első törökországi vállalat, amely MDF (közepes sűrűségű farostlemez gyár- tó) üzemét létesített. Az üzem ka- pacitása évi 55 000 m³.

A vállalatvezetési politika kialakításának időszerű problémái és főbb feltételei

Budaházy István

A stabilizációs és kibontakozási kormányprogram főszereplői a vállalatok. Igen fontos feladat tehát olyan vezetési politika kialakítása, amely a feltételek biztosítását és a problémák megoldását célozza. E tekintetben kiemelkedő szerepe van a tudományos eredmények gyors átvételének és hasznosításának. A tanulmány a jelenlegi helyzetet elemezve ezekre keres és kínál elfogadható válaszokat, mind a tudomány képviselői, mind a vállalati vezetők számára. Bemutatja továbbá a fejlesztés és a vállalati szervezeti korszerűsítés összefüggéseit. Ismerteti a legfejlettebb vállalati szervezeti struktúrákat. A vállalati szemlélet formálásáról pedig a legfontosabb elvek, a főbb feltételek és az alkalmazható korszerű módszerekre, de mindenekelőtt az új gondolkodás fontosságára hívja fel a figyelmet.

Bevezetés

Nyugtalan világunkban évről évre új eszmékkel és felfogásokkal találkozunk. A vezetéstudományban is egyre újabb és újabb irányzatok, koncepciók, módszerek és rendszerek, sőt, iskolák kibontakozását figyelhetjük meg. A tapasztalat azonban mégis sajnos az, hogy nem mindig találkozunk valódi újítással, hanem csak divattal — enyhén szólva — átfogalmazással, ún. „szappanbuborékkal” állunk szemben, amely mögött — nem egyszer — önző egyénieskedések vagy kapzsi csoportérdekek húzódnak meg, vagyis csak a cégér más, de a vállalatok vezetési, szervezési és tervezési tevékenységének módszerei lényegében nem, vagy csak alig változnak.

A vezetőket ezzel szemben természetesen a valódi innovációk, vagyis olyan újszerű módszerek és rendszerek érdeklik, amelyek segítségükre lehetnek munkájuk hatékonyságának fokozásában és nincs szükségük olyan vezetéstudományi kutatókra, akik nem a valóságos problémákhoz kínálnak megfelelő megoldásokat, hanem a saját maguk által kreált eljárásokhoz keresik a problémákat. Sőt, mi több, az ilyen „kutatók” — az álproblémákat valóságosnak feltüntetve — többnyire az azal az igénnyel lépnek fel, hogy azok szakavatott elemzőinek és megoldóinak ismerjék el őket.

Az elmondottakból mégsem szabad olyan következtetéseket levonni, hogy a vezetéstudományban és a gyakorlati vezetésben nincs valóságos fejlődés. A riasztó eseteken túlmenően az utóbbi évtizedben a kutatók és a vezetők gondolkodásmódjának sok pozitív változását is megfigyelhetjük és tapasztalhattuk, hogy a vezetéstudomány fejlődésének új szakaszába lépett. Bizonyos, hogy a következő tíz éves periódusban ebben a tudományban, amely magába foglalja — többek között, de elsősorban — a szervezés és a tervezés elméleti és gyakorlati továbbfejlesztését is, Moszkvától Ney York-ig valóságos forradalom zajlik majd le.

Ezen általános fejtegetés, illetve rövid bevezető eszmefuttatás után a következőkben közelebbről és speciálisan a vállalatvezetési politika kialakításának főbb problémáival és feltételeivel foglalkozunk részletesebben. Rámutatunk a vállalatok, valamint a vezetéstudomány közötti kapcsolatok folyamatos fejlesztésének fontosságára, továbbá néhány korszerű vezetési és tervezési rendszert, illetve figyelemre méltó szervezési modellt ismertetünk. Végezetül a vállalati szemlélet formálásával kapcsolatban a főbb elvek, a jól bevált módszerek, de mindenek előtt új gondolkodásmód fontosságára hívjuk fel a figyelmet.

1. A szervezésfejlesztés, illetve a szervezet átalakítás jelentősége

A siker „titka” különösen jelenlegi helyzetünkben a már-már szimbólummá vált definíció szerint: a folyamatos szervezetfejlesztés, illetve -korszerűsítés, vagyis a szervezeti átalakítás és a hozzáértő színvonalas vállalatvezetés. A gazdasági életben világszerte keresik: miként lehetne a hűlámolygóból kikerülni és a korábbiaknál jobb eredményt elérni. Ebben pedig sokat segíthet a vezetés és a szervezés tudománya.

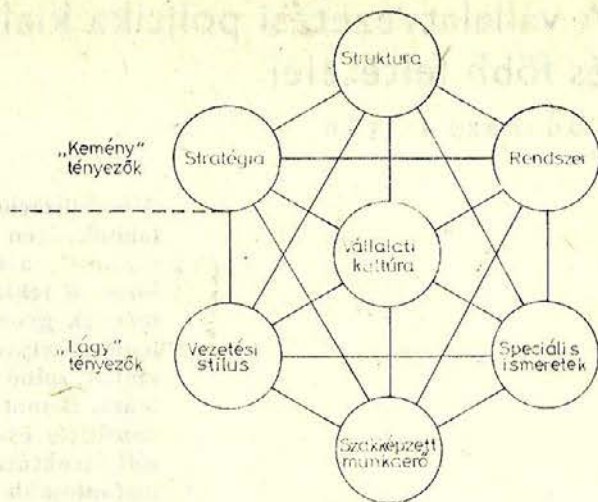
Napjainkban tehát e téren gondolkodni és még inkább eredményesen cselekedni azért is elsőrendű vezetői feladat, mert ma már szinte közhely, hogy a vezetés, a szervezés és a tervezés modernizálásával a belső tartalékok minél intenzívebb feltárása a fejlesztés és a hatékonyság növelésének egyik igen fontos és legkevésbé erőforrásigényes eszköze. Egy olyan időszakban pedig, amikor fokozott takarékosagra kényszerülünk, nyilvánvaló, hogy még jobban ki kell használnunk ezeket az eszközöket és lehetőségeket. A szervezésfejlesztés és a szervezeti átalakítás tehát nem divat és nem valami ún. „pótcselekvés”, hanem a gazdasági követelmények kényszerítő következménye.

Természetesen nem lehet mindent „pénz nélkül”, vagyis pusztán a vezetés és a szervezés javításával megoldani, mert a dinamikus műszaki fejlesztéshez, a szervezeti és a termékstruktúra átalakításához komoly befektetések — erőforrások — szükségesek. Nem közömbös azonban az sem, hogy miként gazdálkodunk a rendelkezésre álló eszközökkel, amelyek a kibontakozási kormányprogram szerint az eredményes vállalatok vonatkozásában, ha szerény mértékben is, de bővülnek. Ezek hatékony kihasználása elsősorban olyan vállalatvezetési politika kialakításán múlik, amely a még mindig túlzottan koncentrált és sok szintes vezetési szerkezetek helyett lehetővé teszi az egészséges decentralizációt és a demokratikus irányítási struktúrák érvényesülését, lényegében azt, hogy a reform átlépje a „gyárkapukat” is, vagyis a részvétellel való vezetés váljon uralkodóvá.

2. A dinamikus fejlődő vezetési és szervezési tudományos eredmények hasznosításának meggyorsítása

A korszerű vezetés és szervezés problémáinak tudományos és rendszeres megközelítése még száz évre sem tekint vissza. E viszonylag rövid idő alatt a kialakult sok iskola és irányzat mégis igen gazdag ismeretanyagot halmozott fel. A dinamikus fejlődést elsősorban az tette lehetővé, hogy századunkra esett egy sor tudományág születése, illetve rohamos fejlődése, amelyeknek igen sok mondanivalójuk volt a vezetés és a szervezés számára. Ezek közül, hogy csak a legjelentősebbeket említsük: a szociológia, pszichológia, a kibernetika. Ezekben túlmenően igen fontos szerepe volt annak is, hogy a termelés méretei, dinamikája és technikája egyre nagyobb feladatok elé állította a vezetést és az mind jobban igényelte a tudomány közreműködését. A felhalmozódott ismeretanyag ma már hatásosan segíti a vezetés gyakorlatát, annak ellenére, hogy tudományosan elfogadott rendszerezése még várat magára. Nem minden alap nélkül szoktak egyes szakírók a dinamikus fejlődő vezetéselmélet ún. „zavarairól” beszélni.

Az előzőekből következik az, hogy az egyes irányzatok, iskolák csoportosítása, jelentőségük értékelése, a fejlődés perspektíváinak felvázolása, sőt, még a vezetés és szervezés fogalmainak értelmezése és használata is különböző lehet. E kérdésekben tehát még nem alakult ki közös álláspont sem hazai, sem nemzetközi vonatkozásban. Ezek azonban olyan jellegű tudományos problémák, amelyek nem akadályozhatják meg a vezetőket abban, hogy a gyakorlatban kipróbált és jól bevált eljárásokat, módszereket, modelleket stb. — a saját vállalati körülményeikhez illesztve — minél előbb hasznosítsák. Természetesen az ilyen stílusú vezetéshez ún. „naprakész” informáltság, széleskörű felkészültség és kiváló intellektuális adottságok szükségesek. E tekintetben a következőkben vetünk fel néhány javaslatot.



1. ábra. A MCKINSEY-féle 7—S—Modell

3. A szervezeti tényezők komplex figyelembevétele

A vállalati politika és a vezetésszervezés formálásának alapvető fontosságú feltétele a szervezeti tényezők komplex figyelembevétele. Ma már ugyanis a szervezeti kérdések valamelyest is intelligens megközelítéséhez legalább hét tényezővel kell számolni. A vállalat hatékonysága, illetve a vállalati eredmény tehát nemcsak a struktúrától, a stratégiától és a rendszertől, vagyis a hagyományos összetevőktől — az ún. „kemény” elemektől — függ, hanem abba más tényezők is belejátszanak. Ilyen következtetéseket tükröz az 1. ábrán bemutatott, a McKinsey-féle ún. 7—S—Modell, amelyet a nemzetközi szakmai berkekben és nálunk is jól ismert amerikai szerzőpáros: Peters és Watermann talált fel és ők ismertették először „A siker nyomában” című — magyarul is megjelent — munkájukban.

A modell a nevét onnan kapta, hogy a világhírű amerikai szervező cég a McKinsey publikálta és hogy az abban foglalt tényezők angol nevének kezdőbetűje minden esetben „S”. Ezek a következők:

- a struktúra,
- a stratégia és
- a rendszer,

amelyeket hagyományos vagy klasszikus elemeknek, illetve — a szakirodalom szerinti kifejezéssel élve — racionális tényezőknek neveznek, de hardwareként* is felfoghatjuk azokat.

A további négy — ún, nem racionális — tényező, amelyet egyébként az előbbi analógia alapján software-nek** is tekinthetünk, a következő:

- a vállalati struktúra,
- a vezetési stílus,
- a speciális ismeretek,
- a szakképzett munkaerő.

* A külföldi szakemberek ezeket a kifejezéseket más értelemben is használják, mint itthon szokásos. A „softver” alatt például értik mindazt, ami a termelőberendezések működtetéséhez szükséges. Ide tartozik a vállalati szervezet, a vezetés, a műszaki fejlesztés, az információs rendszer, a marketing stb.

Az előbb említett szerzők vizsgálatai és elemzése csak megerősítették azt, hogy ezeknek az ún. „lágyabb” emberi tényezőknek érvényesülése az eredményesen működő vállalatokra egyértelműen jellemzők, vagyis tevékenységüket

- a demokratikus és rugalmas vezetés,
- a decentralizált és nyitott szervezeti felépítés,
- a helyzetfelismerés és dinamikus cselekvés,
- a magas termelékenység és kiváló minőség,
- a vállalkozói szellem és közelség a vevőkhöz és végül, de nem utolsósorban
- a magas színvonalú vállalati kultúra jellemzi, amely az egész kollektívát szinte láthatatlanul „behálózza” és képessé teszi arra, hogy a csúcs-technológiákat és az élenjáró módszereket befogadja és sikeresen alkalmazza.

A hétváltozós modell alkalmazása, amely a szervezeti tényezők komplex figyelembevételével épül fel, új gondolkodásmódot és ezzel együtt hatékonyabb vezetést is jelent. Rohamosabb elterjedése az 1980-as évek első felére esett, amikor a fejlett ipari országokban a vállalatvezetők érettnék látták az időt arra, hogy olyan sok év terméketlen átszervezési és stratégiai kísérlete után — de továbbra is megoldhatatlannak látszó problémákkal küzködve — arra kényszerültek, hogy egy teljesen új látás- és megközelítési módot próbáljanak ki. Ez esetben tehát nem a vezetéselmélet egyik múltó divatjáról van szó, hanem olyan szervezési modell megragadásáról, amely bizonyítottan eredményes és döntően befolyásolhatja a vállalat hatékonyságát.

Úgy gondolom, hogy a 7—S—MODELL alapos tanulmányozása és megismerése komoly segítséget nyújthat a nálunk most soron lévő szervezetfejlesztési és -korszerűsítési problémáink sikeres megoldásához, amelynek jelentőségével a következő fejezetben foglalkozunk.

4. A fejlesztés és a szervezeti korszerűsítés összefüggése

A vállalatvezetési politika kialakításának igen fontos eleme annak az elvnek a felismerése és érvényesítése, miszerint az előrehaladás, a dinamikus fejlesztés és a szervezeti korszerűsítés szoros összefüggésben és kölcsönhatásban van egymással. Az ugyan igaz, hogy a fejlődést — amint azt a szólás-mondás is alátámasztja — nem lehet megállítani, de azt, hogy az újdonságok a vállalat „életében” és működésében minél előbb utat törjenek, szervezeti korszerűsítéssel jelentős mértékben meg lehet gyorsítani. Korunkban, amikor a technikai fejlődés felgyorsítása következtében a technológiák rohamosan és gyökeresen megújulnak, tudomásul kell vennünk azt, hogy a szervezeti korszerűsítés, vagyis az újat kiszolgáló és hasznosító szervezet létrehozása, a fejlődés velejárója. Eppen olyan természetes ez, mint például az, hogy más és más tevékenységhez, más és más eszköz, illetve munkaruha szükséges. Ennek ellenére egyesek csak nehezen törődnek bele abba, illetve fogadják el azt, hogy az új technikát a hagyományos szervezetben és a hagyományos ve-

zetési módszerekkel nem lehet igazán hatékonyan működtetni. Ezen túlmenően és ebből következően akceptálnunk kell azt a tapasztalati megállapítást is, hogy minél nagyobb a különbség az átveendő szabadalmak, eljárások, az ún. know-how-ok és a befogadó szervezet fejlettsége között, annál inkább visszahúzza és behatárolja a hagyományos szervezet értékrendje és működésének módja a korszerű technika felhasználásának lehetőségét, vagyis nagymértékben rontja annak alkalmazásával egyébként könnyen elérhető hatékonyságot. Számos kutatás és elemzés, de a gyakorlati tapasztalatok is azt támasztják alá, hogy a fejlett ipari országokban a technológiák korszerűsítését 70—80 százalékban követi a szervezetek korszerűsítése. Nálunk ez az arány csak 10—15 százalék.

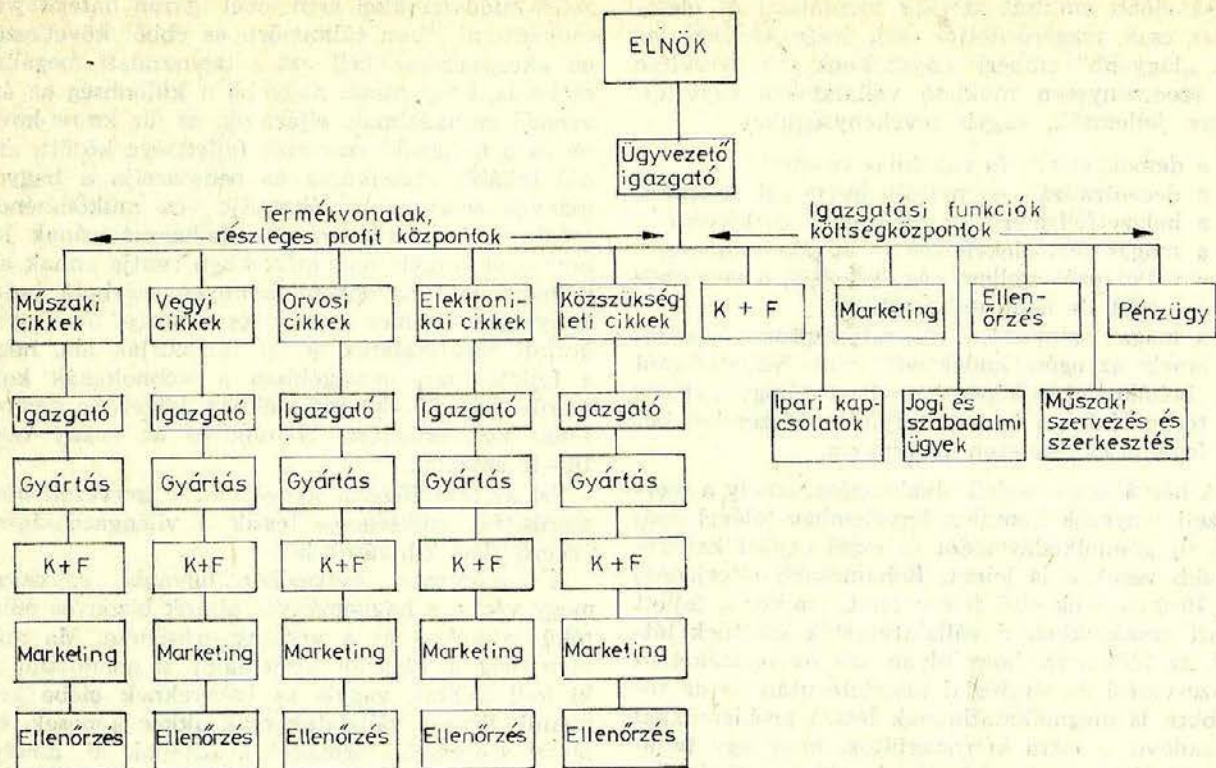
Ezt az összefüggést igazolja és a szervezeti korszerűsítést szükségessé teszik a világgazdaságból érkező piaci kihívások is.

A nyolcvanas évtizedben ugyanis egyszerre megy végbe a hagyományos piacok bizonyos mértékű szűkülése és a verseny erősödése. Ma már nem elég a vásárlót kiszolgálni, a gondolatát is ki kell találni, vagyis az igényeknek elébe kell menni. Erre a vállalatok csak akkor képesek, ha olyan szervezeti formákat alakítanak ki, amelyben a fejlesztők, a technológusok és a termelés-irányítók folyamatosan hozzájuthatnak a piaci információkhoz, sőt, közvetlenül megismerhetik a vevők igényeit és kifogásait, vagyis a piac változásaihoz való gyors alkalmazkodást, továbbá a piacrések feltárását, ún. „eladó mérnöki gárda”, illetve vegyes szakmai összetételű teamek alkalmazásával oldják meg.

A harmadik ok, amely miatt mind fontosabbá és aktuálisabbá válik az összefüggés figyelembe vétele, illetve a szervezetek korszerűsítése az, hogy lényegesen megváltozik a munka jellege. Minél összetettebb és bonyolultabb lesz ugyanis a munkafolyamat, annál kevésbé alkalmazhatók a mennyiségi eredmények ellenőrzésén alapuló ösztönös módszerek. Napjainkban a hatékony termeléshez sokféle szakma és foglalkozás folyamatos együttműködése, vagyis csoport-, illetve csapatmunka szükséges. Az ilyen jellegű tevékenységre viszont csak olyan ember képes, aki magas fokon azonosul feladatával, aki számára nem a kényszerítő eszközöktől való félelem, hanem a tulajdonosi tudatra épülő motiváció a meghatározó. A tulajdonosi tudat és a vállalkozási készség kibontakozását segítik a vállalatban belüli vállalkozás és önállóság feltételeit megteremtő speciális vezetési és szervezési módszerek. A következőkben ezekkel foglalkozunk kissé részletesebben.

5. Néhány korszerű vezetési és tervezési modell ismertetése

Minél feszezebb feltételek mellett kell gazdálkodnia a vállalatnak és minél szerteágazóbb a vállalat tevékenységi köre: termékek, feldolgozási lépcsők és piacok stb. szempontjából, annál nehezebb a gazdálkodás megtervezéséhez és irányításához nél-



2. ábra. A DOW-CORNING divizionális szervezete

különbözhetetlen részletességű áttekintés egyetlen központból és annál inkább szükség van a helyi tapasztalatokra, csak a közvetlen környezetben megszerezhető és értékelhető információkra. A vállalat vezetését tehát nem mondhat le a kisebb csoportok és az egész kollektíva érdekeinek összekapcsolása révén megteremthető ösztönzésről. Itt mindjárt megemlíttük azt, hogy a hatáskör és az érdekeltség összhangjainak megteremtése napjainkban vállalatban belüli irányítás egyik legnehezebb kérdése.

A vállalatgazdaságtani kutatások eddigi megállapításai szerint ez a folyamat a legegyszerűbben olyan nagy szervezetekben valósulhat meg, amelyekben viszonylag kis létszámú egységek decentralizáltan működnek.

Felhasználva a nemzetközi szakirodalom közléseit, az ún. nyereségközpontokról, a termékigazgatói szervezetről, illetve a stratégiai üzleti egységekről, hasonló vezetési kísérletekkel, illetve megfigyelésekkel — bár a kívánatosnál ritkábban, de hazai viszonylatban is találkozunk. Jó példa erre a PANYOVÁBAN kialakított üzletkörök, a TAURUS Gumiipari Vállalatnál alkalmazott mátrix irányítású belső érdekeltségi rendszer, továbbá a Borsodi Vegyi Kombinátnál kezdeményezése, amely egy fontos új termékének a bevezetési stratégiát ugyancsak mátrix rendszerben tervezte meg és hajtotta végre.

A továbbiakban a teljességre való törekvés nélkül csupán a tájékoztatás céljából néhány korszerű vezetési és tervezési modellt, illetve rendszert mutatunk be.

Mielőtt azonban a korszerű vezetési és tervezési modellek, illetve rendszerek bemutatására rátérnénk, bár úgy gondolom, hogy jól ismert, de az összehasonlítás érzékeltetése miatt mégis röviden jellemezni kell a legrégebb és legáltalánosabban alkalmazott vállalati szervezetet, a funkcionális központosítást. Ez a forma általában a hagyományos fogyasztási cikkek gyártó vállalatokra jellemző. Kétségtelen előnye, hogy megkönnyíti a koordinálást és az integrálódást, de nem kis hátrányai is vannak, például: gyorsan bürokráciához vezet, elnyomja az alkotóképesség kibontakozását és a kockázatvállalást, vagyis elmentéses a változások megszabta követelményekkel, mert az egydimenziós hierarchikus felépítésű szervezetben:

- a tervezés,
- a költségvetés és annak
- realizálása természetesen az összes termékkel együtt

egy-egy funkcionális vezető irányítása alá tartozik.

5.1. A divizionális vagy szakosított szervezeti struktúra.

A diverzifikáció és a gyors növekedés kiváltotta feszültségeket az 1960-as években az amerikai ipari nagyvállalatok önálló igazgatású, kétdimenziós szakosított részlegek kialakításával próbálták feloldani, amelyet divizionális szervezetnek neveztek el. Ezt a rendszert a 2. ábrán bemutatott, a Dow-Corning — a feldolgozóipari nagyvállalat az USA-

ból — divizionális szervezeteinek segítségével ismertettjük.

Az ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a vállalatot öt önálló elszámolású, külön nyereségérdekeltésű részlegre osztották, s ezek mindegyikének saját gyártási, kutatási-fejlesztési, marketing- és ellenőrzési szervezete volt, idomulva a vállalat kétdimenziós tevékenységéhez. Ebben a rendszerben a szakmai tapasztalatok és a szakirodalmi megállapítások szerint: a részlegeken belüli szervezettség és a tervezés minősége valóban javult, ugyanakkor viszont a részlegek közötti, valamint az egyes részlegek vezetése és a továbbra is funkcionális rendszerben működő közös irányítású egységek közötti koordináció romlott. Az így kialakult zavarokat jobban megérthetjük, ha elsősorban a vállalat önálló egységeiben folyó termelésnek többoldalú kölcsönhatásait figyeljük meg, illetve elemezzük. Ebből kiderül, hogy:

- egyrészt a különböző termékek osztoznak a rendelkezésre álló erőforrásokon, vagyis a marketing-, a technológiai és a kutatás-fejlesztésre rendelkezésre álló alapokon,
- másrészt néhány termék egymással erősen összefüggő piacokon kelt el, ami kapcsolódó, illetve párhuzamos kínálatot teremtett.

Sajnos, a divizionális szervezetben a divíziók közötti koordinációt és kooperációt, ami a hatékonyság növelésének igen fontos eszköze — nem lehetett megoldani, mert az egyes divíziók tervei egymástól elszigetelten, légüres térben készültek és így történt a megvalósítás is.

A funkcionális szervezet nyíltan egydimenziós jellegét a divizionális szervezetben tehát egy burkolt egydimenziósság váltotta fel azáltal, hogy

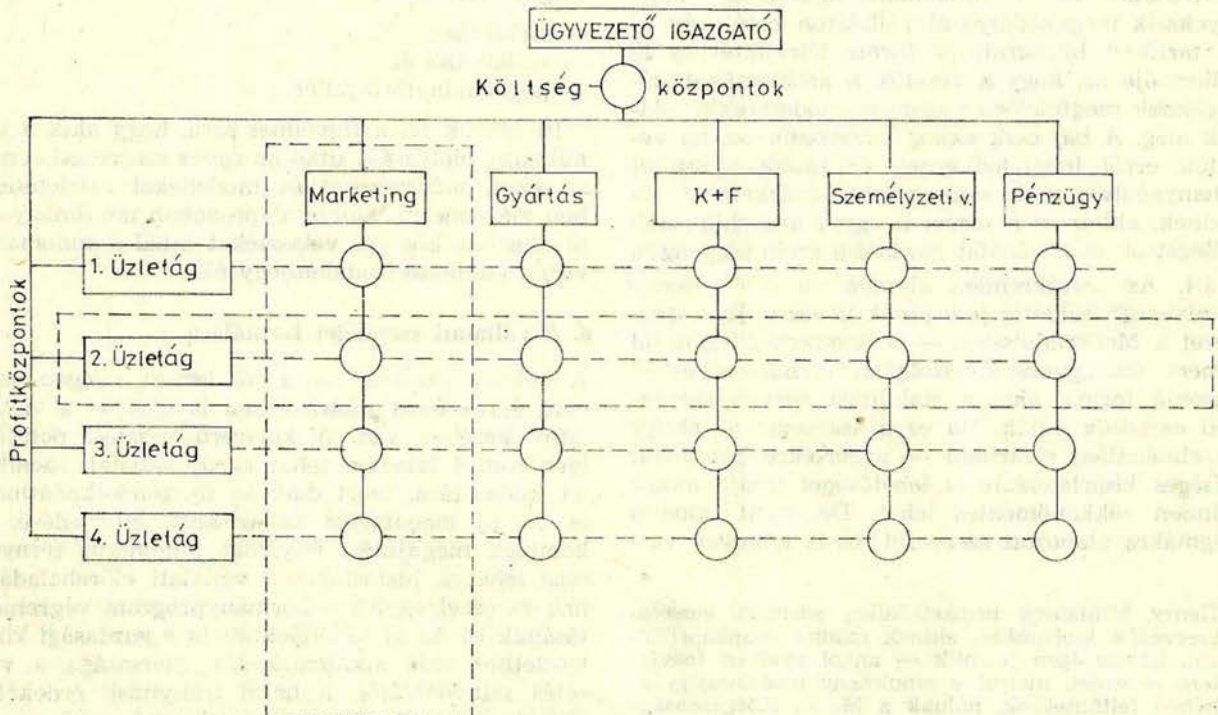
most a *funkcionalitásdimenzió* és a *termékdimenzió* közül tartalmilag az utóbbira oly abszolút hangsúly tevődött át, hogy a háttérbe szorított vállalati szintű funkcionalitás már nem tudta áttörni a részlegek zárt falait. A tervezésnek, a költségvetésnek és tervek megvalósításának már csak az egyes részlegeken belül volt valódi jelentése.

Ezek után az amerikai vállalatok vezetői belátták, hogy sem az eredeti funkcionális, sem dimenzionális szervezet nem alkalmas igazán a két gazdasági dimenzió optimális összehangolására, újabb — a mátrixrendszerű — vezetési módszertől várták a minőségi „ugrást”.

5.2. A mátrixrendszerű szervezeti felépítés.

Ezt a rendszert, amelyet a 3. ábrán mutatunk be, ugyancsak a Dow-Corning cég mátrixszervezetének felhasználásával ismertettjük.

A mátrixrendszerű szervezést körülbelül az ötvenes évek óta alkalmazzák az Egyesült Államokban, de hogy az stratégiai tervezésre is felhasználható, csak 1968-ban derült ki és az 1970-es évek közepéig ez a koncepció csak egyedi különlegesség maradt és csak azt követően terjedt el szélesebb körben. A mátrixtípusú vezetési és tervezési struktúrát Thomas, H. Naylor — a szakirodalomból nálunk is jól ismert amerikai szerző — megállapításai segítségével definiálhatjuk a legtöbbször: a döntéshozó szervezet azon felépítését, amely működésében a két- vagy többdimenziósságot valósítja meg, és a döntéseket kidolgozó csoportok funkcionális összetételét képszerűen mutatja be, azt mátrixrendszerű szervezetnek nevezzük. Amikor ez a szervezet a távlati terve-



3. ábra. A DOW—CORNING stratégiai mátrixa

zésre is kiterjed, akkor stratégiai mátrixról van szó.

A stratégiai mátrix alapvonása, hogy mindkét funkció egyidejűleg létezik, mert egy adott termékre vonatkozó funkció ellátásáért az adott termék üzletági igazgatója és az adott funkció vállalati vezetője együttesen felel. A stratégiai mátrix gondolata jól tükrözi a szervezet és stratégia egymásra utaltságát, valamint a vállalati kultúra és a szervezeti megoldások kölcsönhatásait is.

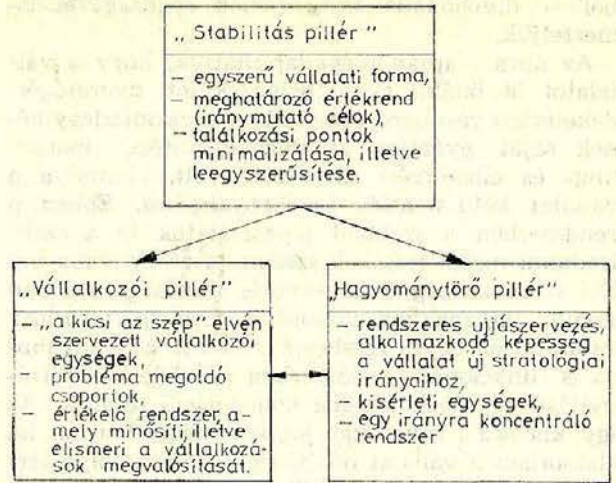
A stratégiai mátrix különösen a fiatal vezetők számára vonzó, akik egy autokratikus, szigorúan fentről lefelé meghatározott vezetési struktúrában nagyon bezárva érzik magukat. Számukra a stratégiamátrix rugalmasabb jellege egyben kedvező tanulási alkalmat is jelent, mivel állandóan érintkeznek a vezetőkkel. A tanulás az idősebb vezetők részére is adott, mert a speciálisan képzett szakemberek a kölcsönhatások révén kicserélhetik tapasztalataikat. Mindez a személyes készségek jobb kifejlődésével az egyéniség gazdagodását eredményezheti, annak nem elhanyagolható lélektani eredményeivel.

Ezzel szemben más szakírók részéről olyan vélemények is vannak, hogy stratégiai mátrix hatalmi struktúrája gyenge, az alapvető funkciókat csak nehezen tudja ellátni, sőt, előfordulhat az is, hogy a vállalati mechanizmusokat megbontja. Mértékadó szakértői vélemények szerint a mátrixszervezés a magas szintű technikával rendelkező kisebb vállalatoknál jól felhasználható, nagyvállalatok esetében azonban alaposan meg kell vizsgálni az eredményesség előfeltételeit. Ebből kiindulva a kutatók újabb és újabb szervezeti megoldásokat keresnek. A következőkben ezekből kiindulva kuriózumképpen, illetve gondolatébresztésül mutatunk be néhányat.

5.3. Az ún. „ad hoc” szervezet, úgy reagál a kihívásokra és a többoldalú nyomásra, hogy igyekszik megakadályozni vállalatán belül egy új és tartósan bürokratikus forma létrejöttét és fő jellemzője az, hogy a vezetők a problémákat jellegüknek megfelelően rugalmas módszerekkel oldják meg. A baj csak akkor következik be, ha vezetők erről megfeledkeznek és munkastílusukat elhanyagolva, csak saját egyéni érdekeikkel törődnek, akkor ez a forma is egyre anarchikusabb jellegűt ölt és a vállalat gazdasági ereje legyengül.

5.4. Az „értékrenden alapuló modell” Henry Mintzberg* küldetés jellegűnek nevezte. Ez a szervezet a McDonald's-hoz — a nemzetközileg is jól ismert, ún. „gyorsbüfé-szolgálat” rendszeréhez — hasonló forma, ahol a stabilitást nem a szervezeti eszközök adják. Ha ez a szervezet — ahogy az elméletileg elvárható — az értékrenden belül bőséges kísérletezésre is lehetőséget nyújt, akkor minden zökkenőmentes lehet. De, mint minden dogmákra alapozott szervezet, ez is könnyen vál-

* Henry Mintzberg nemzetközileg elismert vezetés-szervezési szakember, akinek számos munkája közül, három igen jelentős — angol nyelven megjelent — kötet, melyet e tanulmány irodalomjegyzékében feltüntetünk, nálunk a M. K. Közgazdaságtudományi Egyetem és a szegedi J. A. Tudomány-Egyetem könyvtárában elérhető.



4. ábra. Az ún. „HIBRID” vállalati szervezet 3 pillére

hat — még a funkcionális formánál is nagyobb mértékben — merevvé és szűklátókörűvé.

5.5. A 4. ábrán bemutatott ún. „hibrid” vállalati szervezetet, amely az előző formák bizonyos tulajdonságait is magába foglalja egyes szakértők — némi túlzással — az 1980-as évek szervezeti struktúrájának keresztelték el. Ez a változat három alapvető vezetési igényt hivatott kielégíteni és pedig:

- hatékonyan ellátja az alapfunkciókat,
- biztosítja a folyamatos innovációt és
- elkerüli a vállalat megmerevedésének veszélyét, vagyis rugalmas marad és eredményesen reagál a kihívásokra.

Ezen igényeknek megfelelően a szervezet szimbolikusan ábrázolva hármasszlopon áll, vagyis van:

- stabilitás-,
- vállalkozói és
- hagyománytörő pillér.

Itt hívjuk fel a figyelmet arra, hogy akik a tanulmány elolvasása után az egyes szervezési rendszereket, módszereket és modelleket részletesebben megismerni, illetve alaposabban tanulmányozni akarják, bőséges választékot kínál a tudomány végén található irodalomjegyzék.

6. A vállalati szemlélet formálása

A helyzet „kulcsa” — a jól ismert szlógén szerint, és ez most többszörösen is igaz — a vállalatok kezében van. A korszerű vezetési politika igen fontos feladata tehát az új vállalati szemlélet kialakítása, mert csak az új gondolkodásmód és az új magatartás széles körű elterjedése, a komplex megújulási folyamat dinamikus térnyerése lehet a biztosítéka a vállalati előrehaladásnak és ezzel együtt a kormányprogram végrehajtásának is. Az új feltételekhez és a gazdasági környezethez való alkalmazkodás gyorsasága a vezetés színvonalától, a belső irányítási, érdekeltiségi rendszertől és ezek következményeképpen a vállalatok reagáló képességétől függ.

A kérdés hangsúlyozása azért is igen jelentős, mert még vannak vezetők — bár egyre ritkuló számban —, akik nem ismerték fel vagy nem érzékelik eléggé, hogy a műszaki és gazdasági változások, illetve változtatások, vagyis a fejlesztés vagy esetleg visszafejlesztés, tehát a korszerű vezetés és szervezés, valamint a jelenségek megítélése egyúttal új elvek alkalmazását és radikális szemléleti „váltást” is igényel. A következőkben ezekből mutatunk be néhányat.

6.1. A vállalatvezetési elvek meghatározása.

A vállalati szemléletformálás egyik alapvető eszköze a vezetési elvek meghatározása. Ezeket a nyilvánosságra hozott és minden munkatárssal ismertetett vállalatvezetési elveket értjük. Esetenként a „működési szabályzat”, vagy a „vezetési utasítás” megfogalmazást is használják. Ez utóbbi mindenestre kevésbé szerencsés elnevezés, mert túlságosan parancsoló jellege van. A vezetési elvek betartását ugyanis nem lehet csak egyszerűen megparancsolni, hanem meg kell érteni és a vállalati vezetési fórumokkal el kell fogadtatni. Célszerűbb tehát, ha demokratikus és pedagógiai módszereket alkalmazunk. A vezetők első sorban legyenek tanítók és mesterek. Pestalozzi* szerint: „nyújtsanak segítséget, mert azzal saját magukon is segítenek”.

Visszatérve a vezetési elvekre, míg ezeket a vezetés alaptörvényének egyik fajtájaként foghatjuk fel, mivel konkretizálják azokat a vezetésre vonatkozó elgondolásokat, amelyeket a vállalatvezetés minden előjárótól vezetési stílusként elvár, addig például a munkaköri leírásokat vagy a vezetési információs rendszert csak ügyrendi szabálynak tekinthetjük.

A vezetési elvek szabályozzák tehát a vezetők és a munkatársak kötelezettségeit és jogait, vagyis meghatározzák azokat a fő szempontokat, hogy:

- a vezető és a munkatárs tevékenysége közben miként járjon el,
- milyen magatartási normákat és előírásokat teljesítsenek, vagyis hogyan alkalmazkodjanak viselkedési szabályokhoz,
- milyen eszközökkel dolgozzanak és
- a vezető a vezetési rendszert technikáival együtt valamennyi munkatárssal jól megértse.

A vezetési elvek magukban foglalják a tervezési irányelveket is, amelyeknek egyrészt biztosítaniuk kell, hogy reális célok kerüljenek kitűzésre, másrészt segíteniük kell a célok eléréséhez vezető utak meghatározásában, valamint gondoskodniuk kell a teljesítményekkel arányos, illetve azokat — a lehetőségektől függően — progresszíven honoráló bérpolitika kialakításáról.

* Johann, Heinrich Pestalozzi svájci pedagógus (1746—1827) Teológiát, történelmet és nyelveket tanított. A modern neveléstudomány egyik úttörője. Nagy szociálpedagógus. *Ars poetica*-ja, saját vallomása szerint: „a népnek néhány ránézve fontos igazságot oly módon mondjuk meg, hogy az a szívére és az eszére egyaránt hasson”.

A vezetőknek éppen ezért komplexen kell foglalkozniuk a tervezéssel. Aláhúzottan kifejezésre kell juttatniuk annak a fontosságát, hogy a tervezés nem bizonyos specialisták külön reszortját jelenti, hanem a vezetés alapvető eszköze.

A tervezési irányelvek lényege, hogy mindenki, aki a kitűzött céllal azonosítani akarja magát és vállalja a megvalósítást biztosító tervek végrehajtását, az részt vehessen a célok meghatározásában és a tervek összeállításában.

Ha minden vezető ezt az elvet gyakorolja, akkor nem lesz ellentmondás a motiválás és a teljesítmény között, vagyis a tervet mindenki sajátjának fogja tekinteni és sikerül lelkesedést és részvételt teremteni annak végrehajtásához.

A vállalatvezetési elveknek ilyen módon megszerkesztett és alkalmazott formájával hazai viszonylatban — de talán még külföldi vonatkozásban is — csak az igen magas színvonalon szervezett és vezetett vállalatoknál találkozunk. Úgy gondolom, hogy a szemléletformálás ezen alapvető fontosságú eszközének a felhasználására — az összes vállalati energiák és erőforrások sikeres koncentrálása és hasznosítása érdekében — most már halaszthatatlanul szükség van.

6.2. A vezetők szerepe a szemlélet formálásában.

A vezetés fejlesztése és az új gondolkodásmód kialakítása elválaszthatatlan egymástól. A vezetés azonban önmagától nem fejlődik, a fejlődés előfeltétele az, hogy maguk a vezetők is folyamatosan képezzék magukat és fejlődjenek. Ugyanis a növekedés ütemének csökkenése, a költségek emelkedése, a sűrűn bekövetkező változások és a mindennapi kihívások, vagyis a verseny éleződése a vállalati vezetéstől az erőfeszítések összpontosítását, vagy azok átcsoportosítását követeli meg. Közelebről tehát arról van szó, hogy a vezetők képesek legyenek súlypontokat képezni és ezeket pontosan körvonalazni, továbbá a vállalati stratégiát konkrétan megfogalmazni és gondoskodni a különböző időtávú tervek egymáshoz való illeszkedéséről, valamint a jövedelmezőség szempontjából fontos termékek és piacok meghatározásáról. Mindezek kimunkálásához és végrehajtásához — a vezetési és a tervezési elveknek megfelelően — a vezetők vonják be, illetve vegyék igénybe az érintett csoportokat vagy kollektívákat.

Nehéz gazdasági helyzetben különösen fontos, hogy a vezetők mozgósítani tudják a dolgozókat. Ilyenkor arra van szükség, hogy a vezetők minél előbb felszámolják a közömbösséget, a belenyugvást, a tevékenységek és eljárások bürokratikus megmerevedését. Képesek legyenek felébreszteni munkatársaikban az ellentmondás szellemét, a vitakészséget, például azzal, hogy bebizonyítják a dolgozóknak, hogy a vállalat politikáját ők is képesek befolyásolni. Az ilyen vezetés — a tapasztalatok szerint — igen nagy energiákat szabadíthat fel.

6.3. Az iparági együttműködés hasznosítása.

Az egészséges vállalati szemlélet nem túri el a „bezárkózást”, hanem fő jellemzője a sokoldalú

érdeklődés és a nyitottság. Ezzel ellentétben nálunk mégis az a helyzet, hogy az egymáshoz legközelebb álló vállalatok, vagyis amelyek egy iparághoz, vagy újabban megnevezve egy szakágazathoz tartoznak, „játszanak egymással szembe köztösdit”. Most ugyanis — a nemzetközi tapasztalatokkal ellentétben — az iparban az a helyzet, hogy ezeknek az egymással „rokon” vállalatoknak semmi közös szakmai szervezetük, illetve szövetségük nincs. Pedig aligha vitatható az, hogy egy-egy nagyobb számú vállalatból álló területen, ahol a vállalatok többé-kevésbé hasonló gondokkal küzdenek, ahol elkerülhetetlennek tűnik az egyes kapacitások bizonyos mértékű közös fejlesztése és kihasználása, vagy visszafejlesztése, ahol az egymás közötti strukturális függőség és magatartási hasonlóság olyan széles körű, hogy ott az egyes vállalatok erőfeszítéseit, illetve megújulási törekvéseit a közös fellépés megsokszorozhatja.

A szakágazaton belüli elzárkózás koncepciója az 1980-as évek elején — az ágazati minisztériumok megszűntetésével kapcsolatban — fejlődött ki. Az átszervezés mellett szóló, az akkor hangoztatott legerősebb érv ugyanis az volt, hogy csak így biztosítható a partikuláris érdekek csökkentése és az egységes iparfejlesztési koncepció kialakítása. Ez az álláspont annak idején elfogadható volt. A baj csak abból származott, hogy ezt az érvet az irányításban tevékenykedő egyes vezetők félreértették és abszolutizálták, vagyis minden olyan törekvés „gyanússá” vált előttük, amely valamilyen célt ágazati, vagy szakágazati összefogással próbált elérni.

Ez a gondolkodásmód hamarosan átterjedt a vállalati vezetőkre is, sőt, azok autárkiás törekvései még jobban felerősödtek, mert a piaci viszonyok fejletlenségéből az állandóan újratermelődő hiányokból, a szerződéses és a kooperációs kapcsolatok jól ismert problémáiból fakadóan a vállalatok csak magukban bíztak.

Az iparági, illetve szakágazatok közötti elzárkózás elég sokáig tartott, de most már túlhaladta azt az idő és mai helyzetünkben nem engedhetjük meg magunknak, hogy ezt a lehetőséget továbbra is parlagon hagyjuk, sőt, intézményesen ki ne használjuk. Ebben az esetben sem újdonságról van szó, hiszen a rokonszakmáknak és foglalkozási ágaknak korábban is voltak szervezeti és tagjaik még büszkének is érezték magukat, ha az ún. „branch”-hoz tartoztak.

Az iparági partikuláris érdekek túlzott érvényesülésétől pedig ma már nem kell tartani, mert 1988-tól kezdve a jövedelemszabályozás egységes mértékkel mér és nem preferál külön ágazatokat vagy szakcsoportokat, hanem a leghatékonyabb tevékenységek fejlesztését ösztönzi és ha az eredmény eléréséhez az iparági együttműködés hasznosítása is hozzájárul, azt csak üdvözölni lehet.

Összefoglalás

Napjainkban a vállalatok körében, ha nem is túl gyakran, de előfordul, hogy hiányzik annak a felismerése és megértése, hogy a műszaki és gazdasági változások, illetve változtatások, vagyis a

fejlesztés vagy esetleg a visszafejlesztés és a velejáró gyors alkalmazkodás alapvető szemléleti „váltást” igényel és új gondolkodásmód bevezetését teszi szükségessé a vállalatvezetési politika kialakítása, és ezen belül a szervezési tevékenység tekintetében is. Alátámasztja ezt, hogy még a megújulásra kész vállalatok is sokszor a szervezési javaslatok bevezetésének gondjaival küzdenek, sőt, saknyelven szólva nemegyszer ún. „patt-helyzetbe” kerülnek. Ezek a bajok általában két fő problémára vezethetők vissza:

— egyrészt a vállalati vezetők azt kifogásolják, hogy tudomány által megfogalmazott javaslatok, az ún. „elméleti jótanácsok” nem tartalmaznak olyan módszerbeli útmutatásokat, amelyek azok gyakorlati megvalósítását, vagyis a tudomány termelőerővé válását segítenék elő, — másrészt a tudomány képviselői azzal érvelnek, hogy egyes esetekben a vállalati szakemberek

nem rendelkeznek a munkájukhoz szükséges vezetés- és szervezéseméleti felkészültséggel.

Bizonyára mindkét állításban van valami igazság. Állásfoglalásunkban azonban csak akkor járunk el helyesen, ha abból az elvből indulunk ki, hogy a vezetési és a szervezési munkában is következetesen törekedni kell a tények és a jelenségek alapos megismerésére és tárgyilagos megítélésére, valamint az elméleti és tapasztalati összefüggések rendszeres megfeleltetésére, amely egyik irányban az elmélet alkalmazhatóságát támasztja alá, másik irányban pedig a gyakorlati munka színvonalának emelését biztosítja. Írásomban ebből az elvből kiindulva, az előbbieken említett és a szakmai közvéleményt jelenleg széles körben foglalkoztató kérdéseket elemzi és keresi azokra az elfogadható válaszokat.

A tanulmány a továbbiakban a fejlesztés és a szervezeti korszerűsítés összefüggésével foglalkozik, s ezzel kapcsolatban röviden ismerteti a jelenleg alkalmazott legfejlettebb vállalati szervezeti struktúrákat, amelyek ötleteket adhatnak mind a vállalatpolitika kialakítása, mind a soron lévő vezetésszervezési problémának a megoldásában.

Végül, de nem utolsó sorban visszatérve a szemléletformálás, illetve a „-váltás” megvalósításával kapcsolatos ismert nehézségekre és figyelembe véve a kérdés jelentőségét, valamint rendkívüli aktualitását, a cikk — a sikeres megvalósítás érdekében — külön fejezetben foglalkozik az e feladattal kapcsolatos legfontosabb elvek, a főbb feltételek és a korszerű módszerek ismertetésével. Erre annál is inkább szükség van, mert a jelenlegi gazdasági körülmények és a környezeti kihívások sokszor arra kényszerítik a vezetőket, hogy az évtizedek óta megszokott és beidegződött vezetési stílusuk hagyományos logikáját felülvizsgálják és gyorsan alkalmazkodjanak az új követelményekhez. Ma már ugyanis a rutintól és a hírnévből, vagyis a „régiségéből” nem lehet megélni, hanem a hagyományokra építve, az emberekben bízva és állandóan újat alkotva lehet csak boldogulni. A korszerű vállalatvezetési politikának tehát ezt a filozófiát kell favorizálnia és minél szélesebb körben meghonosítania.

I R O D A L O M

Franke, J.—Kullmann, T. M.: Zur Resonanz der Organisationsforschung in der betrieblichen Praxis. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Zeitschrift Führung und Organisation. 4. sz. 1986.

Harsányi, I.: A szervezés és vezetés tudományos alapjairól. Akadémia Kiadó, 1974.

Kauffmann, A.: A döntés tudomány. Bevezetés a praxeológiába. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.

Mintzberg, H.: The structuring of organizations. A synthesis of the research. Englewood Cliff. N. J. Prentice-Hall, 1979.

Mintzberg, H.: Struktura in fives. Designing effective organizations. Englewood Cliffs, No. I. Prentice-Hall, 1983.

Mintzberg, H.: The nature of managerial work. New York, etc. Harper Bibliogr.

Naylor, T. H.: Új vállalati szervezet: a stratégiai mátrix. Akadémia Kiadó, 1986.

Oliver, M.: Management techniques-or fancy frills. Industr. 4. sz. 1974.

Peters és Watermann: A siker nyomában. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1986.

Schuster, L.—Widmer, A. W.: Theorie und Praxis der Unternehmungskultur Zeitschrift Führung und Organisation. 8. sz. 1984.

Tóth, I. Z.: Szervezés-, vezetéselmélet. Nemzetközi Számítástechnikai Oktató Központ, 1973.

Zibolen, E.: Pestalozzi válogatott művei. Tankönyvkiadó, 1959.

Rovatvezető: ÉZSIÁS PÁLNÉ

ÉPÍTŐK LAPJA

FAMUNKÁS

Az Arany Tulipán kötelez. Bizakodó évkezdés Gyulán.

A cikk írója a Budapesti Bútoripari Vállalat Gyulai Gyárában járt, Illich Józseffel, a gyár igazgatójával találkozott, akit éppen a tmk-műhelyben talált meg. Fontos exportmunkához készitünk célgépeket, ebben segédkezem — mondta az igazgató. A beszélgetést az irodában folytatták, amely a vállalat termékeivel van berendezve.

Illich József 40 évvel ezelőtt választotta az asztalos szakmát, 1952-ben a Gyulai Vegyipari Vállalatnál lett asztalos, 1961-ben művezető, 1965-től a gyár igazgatója.

1987-ig az összertermelési mutatók alapján mindig az első helyen végeztek a BUBIV gyárai közül. Most a második helyen vannak. A hazai bútorforgalom csökkent, de van elegetendő külföldi megrendelésük. Az Egyesült Államokba kisbútorokat szállítanak, részt vesznek az NSZK szállodalanc programjában. Négy szálloda berendezését készítik ez évben. Megrendelés van, de fontos, hogy jó minőséggel a megrendelőket meg tudják tartani. Az igazgató a „Gyula lux” garnitúrára a legbüszkébb, ennek kifejlesztésében neki is része van. A termékre a barcelonai vásáron megkapták az Arany

Tulipánt, ez a BNV-nagydíjhoz hasonló elismerés. A többi termékük is hasonló sikert arat a közönség körében.

XLII. évf., 2. sz., 1989. január 27.

Kiváló termékek — hazai alapanyagból. Soproni Faipari Vállalat.

A Soproni Faipari Vállalatot elmúlt évi teljesítménye alapján a sikeres vállalatok közé lehet sorolni. Németh László igazgató elmondta, hogy termékeik megfelelnek a legújabb ÉVM előírásoknak, ahová beszerelik, nem szökik meg a meleg. 185 ezer ablakot, erkélyajtót és 37 ezer bejárati ajtót készítettek, egymilliárd forint értékben. A jó minőséget bizonyítja a három „Kiváló Áruk Fóruma” oklevél is. A termékek hazai alapanyagból készülnek. 1988-ban Ausztriába 28 millió forint értékű keréket exportáltak. 1989-től már csak hőszigetelt ablakot gyártanak. Termelésük 90%-át lekötötték a TŰZÉP-telepek. A lap fotókon bemutatja a termelő üzemeit.

Önellátásra rendezkedtek be Kanizsán.

A cikk írója Nagykanizsán Tollár Józsefet, a Kanizsa Bútorgyár vezérigazgatóját kereste meg, aki több mint három évtizede irányítja a gyárat. A vezérigazgató az alapanyag-ellátás nehézségeit jelezte, felpanaszolta, hogy hosszú idő óta tart ez az állapot. A kormányprogram a feldolgozóipart segíti, a kész-áru kibocsátók csak vergődnek.

1987-ben 125,—, 1988-ban „csak” 45 millió forint nyereséget értek el, tervüket teljesítették, mégis jelentősen csökkent az eredményük. Nem a rossz munka miatt, hanem azért, mert volt olyan alapanyag, aminek 4—4%-kal nőtt az ára, a bútor ára pedig csak 2,5%-kal emelkedett. A vezérigazgató, mint képviselő, a Parlamentben is szóvá tette ezt az állapotot és sürgős felülvizsgálatot kért. Az alapanyag-ellátók monopolhelyzete is súlyosbítja a problémát, azt adnak a gyárnak, amit akarnak és akkor, amikor ők akarják. A gyár pedig kénytelen elfogadni. Év végére ugyan minden anyag megérkezik, csak nem úgy, ahogy a gyártási program igényli. Emiatt sokszor kell a termelési ütemet módosítani és túlórázni, hogy a tőkés export időre elkészüljön.

Idei tervük 90 millióval magasabb a tavalyinál, 1 milliárd 450 millió forint, ebből tőkés export 200 millió körül lesz. NSZK, svéd, osztrák és angol megrendelésre dolgoznak. Növelhetnék a dollárbevételeiket de az említett okok miatt nem időszzerű. A vezérigazgató piaci nehézségekre számít, bár a termékeik sikert aratnak. Fejlesztésbe fogtak, korszerű gépekkel szeretnék a formákat gazdagítani. Foglalkoznak közös vállalat, részvénytársaság gondolatával — ha szükséges —, külföldiek bevonásával. Ez nemcsak a fejlesztési lehetőséget növelhetné, hanem javíthatja a gyár szerveztségét is.

Szeretnék tömbháb gyártásával is foglalkozni, mert most a fuvar költség nagyon megdrágítja az anyagot.

Idén 100% bérfejlesztést szeretnének elérni.

Szerkezetátalakítási tapasztalatok az épületasztalos-ipar néhány szervezeténél

Dr. Németh Pál

A szerző cikkében az épületasztalos-ipar szerkezetátalakító tevékenységét, illetve elképzelését dolgozza fel. Tanulmányában foglalkozik a nyílászáró szerkezetek piaci helyzetével, a gyártóbázisok fejlesztésével, a termékek korszerűsítésével, a minőség kérdésével és a változásokkal járó gazdasági kihatásokkal.

Az épületasztalos-ipar szerkezetfejlesztésénél alapvető célkitűzés volt a fajlagos importanyag-felhasználás (főleg fenyő fűrészáru) csökkentése, a termékek minőségének javítása, a hőszigetelési követelményekhez igazodás, és esztétikusabb kivitel elérése. Elvárás volt, hogy a kifejlesztett termékek gazdaságosan értékesíthetők legyenek.

A szerkezetátalakítás eddigi eredményeit tizenkét szervezetnél gyűjtött tapasztalatok alapján a következők szerint lehet összegezni.

1. Keresleti — kínálati viszonyok hatása az épületasztalos-ipar szerkezetátalakítására

Az állami lakásépítés épületasztalos-iparral szemben támasztott igényeinek kielégítésére nagy kapacitású és termelékeny gyártóbázisok létesültek a 80-as évek elején (pl. Alba Regia ÁÉV-nél, DUTÉP-nél, SOFA-nál). A középület- és ipartelep-építések a fém alapanyagú nyílászárók (acél és alumínium) keresletét növelték, amelyek gyártására elsősorban a „Fém munkás” Vállalat készült fel.

Az épületasztalos-ipar legjelentősebb szervezeteinek számító Épületasztalos- és Faipari Vállalat a vizsgált időszakban több ütemben újjászerveződött, a gyárak önálló vállalatokká alakultak. A szervezeti átalakulással egy időben ment végbe az állami lakásépítés, a középület- és ipartelep-építések drasztikus csökkentése. Az ÉVM hőszigetelési előírása (az MSZ 04.140/2—79. sz. szabvány második fokozatának érvénybe léptetése) is megváltoztatta a keresleti viszonyokat. Az épületasztalos-iparral szemben támasztott lakossági igény ugyanakkor egyszerre közvetítette a magasabb minőségi-esztétikai elvárásokat és az alacsonyabb árfekvésű termékek iránti keresletet. Valójában a lakosság kisebb része tudta csak megfizetni a magasabb használati értékű termékeket.

A nyolcvanas évek elején a korszerű, hőszigetelt — de magasabb árfekvésű — termékek kereslete (elsősorban az állami megrendelések csökkenése következtében) jelentősen esett a nagy gyártóknál. Az egyik szakértő szerint a fejlesztések előtti vállalati igényfelmérések nem voltak megalapozottak. Ilyen kategorikus megállapítással nem lehet egyetérteni, hisz az igényváltozások háttérében kényszerű helyzetben hozott állami döntések álltak. Emellett a nagy gyártók keresletét az import nyílászárók és új gyártóbázisok is csökkentették (pl. PVC-ablakgyártóként jelentkezett a piacon a PEVDI, a GYÁÉV, a Heves M. TANÉP és a BVK szervezésében a SÁÉV, DÉL-ÉP, BULAV, Nyíregyházi TANÉP).

Rövid távon nyílászáró rendelkezési hiánya volt a vizsgált szervezetek közül az Alba Regia ÁÉV-nek, a DUTÉP-nek, a SOFA-nak, a Lágymányosi Faipari Vállalatnak és a „Fém munkás” Vállalatnak. Ezek a vállalatok rugalmasan reagáltak a piaci kihívásokra, mert sokrétű intézkedéseikkel elérték, hogy épületasztalos tevékenységük egyre inkább gazdaságosabb legyen. Az intézkedések a piaci munka javítására és az épületasztalos-iparon belüli termékszerkezet-váltásra irányultak, de ettől eltérő profil kialakításra is van példa.

Az utóbbi években megélné a korszerű termékek iránti kereslet a lakossági építés és konjunkturális felvásárlás növekedése miatt. Ebben a hőszigetelési követelmények fokozódása is szerepet játszott. A jó minőségű és paramétereit, esztétikus termékek lakossági megítélésében e jellemzők elismerése fokozódik, bár a termékárakat — az Országos Piackutató Intézet felmérése szerint — a potenciális vásárlók magasnak tartják a nyújtott előnyös tulajdonságokhoz képest. Ennek felismerését tapasztaltuk az Alba Regia ÁÉV árpolitikájában, hisz az utóbbi években árszint-tartást alkalmaztak. A magyar—dán közös vállalkozásban működő FERBAU KFT (a magyar fél a Fertődi Építőipari Kiszövetkezet) által gyártott tetőtéri ablakok előnyös tulajdonságaihoz viszonyított kedvező árfekvése teljes kapacitásleköltésű keresletet biztosít számukra.

A kevésbé korszerű, de olcsóbb termékeket gyártók a hőtechnikai követelmények hatályba lépéséig sorra kifejlesztették a hőszigetelt termékeiket. Csekély pénzügyi lehetőségeik miatt a gyártókapacitás és a technológia alig változott. Viszont gyorsan és rugalmasan elégtették ki azokat a — többnyire kisszerű — rendeléseket, amelyeket a piac igényelt. Az építőipari vállalatok és szövetkezetek azonosultak a TŰZÉP-ek, az ÁFÉSZ-ek nagyobb választékra, jobb minőségre törekvéseivel, így kapacitásaikat tartósan lekötötték. Néhány gazdálkodó (pl. Lágymányosi Faipari V., BÉFA, Bp. ÉPFA) saját márkabólton keresztül is találkozott a vásárlói igényekkel, amely rugalmasan visszahatott a további fejlesztési elképzelésekre.

2. A gyártóbázisok és technológiák fejlesztése

A vizsgált szervezetek felénél a gyártóbázis elavult, a technológia a hagyományos épületasztalos-ipari munkafolyamatok szerint tagozódik. A választéki igény bővülése, a kisebb létszám, az anyaghiány miatt a korábbi nagy sorozatú termeléshez képest kevésbé termelékeny termelési

technológiát kénytelenek működtetni (pl. Budapesti ÉPFA, Lágymányosi Faipari V.).

A szervezetek egy részénél a gyártóbázis fejlesztése megrekedt a gyártócsarnok építésénél, s nem kapcsolódott hozzá gépesítés (pl. Hajdúböszörményi Faipari V.), csak néhány gépet állítottak üzembe (pl. BÉFA) vagy használt gyártóberendezéseket vettek (Csepregi Épületasztalos-ip. Szöv.).

A piac egyre inkább igényelte az esztétikus, jó minőségű, nagyobb készütségi fokú termékeket, így a kevés pénzügyi fedezettel rendelkező és hagyományos épületasztalos-ipari technológiát alkalmazó gyártók törekedtek:

- a minőségi válogatás,
- a hosszitoldás,
- a felületkezelés,
- az üvegezés,
- a darabonkénti minőségi átvétel,
- a csomagolás

lehetőségeik szerint megoldására. Az ÉMI erőteljes hatósági tevékenysége is erre ösztönözte őket.

Jelentős fejlesztések eredményeként — többek között az ÉVM segítségével is — termelékeny, korszerű nyílászáró gyártóbázist és technológiát alakítottak ki az Alba Regia ÁÉV-nél, a DUTÉP-nél, a SOFA-nál, a FERBAU KFT-nél, a „Fém munkás” Vállalatnál. Folyamatban van korszerű technikán alapuló gyártóbázis létesítése a Lágymányosi Faipari Vállalatnál és a Lenti Épületasztalos- és Faipari Vállalatnál. Kedvezően bírálták el a Budapesti ÉPFA fejlesztési pályázatát.

A fejlesztések eredményeként létrehozott gyártóbázisok (robottechnika és számítógépes vezérlés nélküli), a nyugat-európai színvonalat tükrözik. A berendezések és a technológia — jó minőségű alapanyag- és háttérpári termékek, valamint a technológiai fegyelem betartása esetén — alkalmas a minden piacon értékesíthető termékek gyártására.

Az alapanyagok minőségi és választéki problémái miatt tervezik egyes szervezetek gyártóbázisuk továbbfejlesztését (pl. üreges BVK profilhoz szükséges gyártókapacitás az Alba Regia ÁÉV-nél, további korszerűsítés a darabolás hibakiejtő helyén a SOFA-nál).

A leginkább kifogásolt fenyő fűrészáru mellett a farostlemezek és esetenként a laminátos faforgácslap minőségét a továbbfeldolgozók összefüggésbe hozzák az alapanyag-gyártóbázisok korszerűsítési és bővítési igényével, továbbá a központi tömbösítő üzem hiányával.

A korszerű és esztétikus háttérpári termékek (vasalatok, tömítőprofilok, üvegek, festékek stb.) gyártóbázisainak fejlesztése nem kellően alapozta meg az épületasztalos-ipari fejlesztéseket.

3. A termékszerkezet-korszerűsítés eredményei és gondjai

A vizsgált szervezetek mindegyike korszerűsítette termékszerkezetét. A fejlesztések közös jellemzője volt a változó piaci igényekhez és a szabvány előírásaihoz igazodás.

A termékfejlesztés első hulláma a korszerű anyag- és energiatakarékos ablak-, erkélyajtó-

gyártás fejlesztési programjához kapcsolódott. A jelentős beruházással megalapozott többszöri típusfejlesztések eredményeképp megjelentek a piacon az ALBAPLAST ablakok, erkélyajtók, homlokzati falak; a DUFA ablakok és erkélyajtók; a SOFA-THERM ablakok és erkélyajtók, „fém-THERM” és Dorog B ablakok. Az ALBAPLAST termékek korszerűek, készre szerelvényezették, üvegezettek, nagy hőszigetelésűek, felületkezelést, karbantartást és újrafestést nem igényelnek. A termékek méretrendje, nyitási mód variációi, szakipari fal változatai a nagytömegű lakásépítésre alapozottak. A fenyő fűrészáru hibái és a kívülről szerelhető vasalat miatt továbbfejlesztést terveznek.

A DUFA termékek minden jellemzőjében: terompán üvegezés, rétegelt szelvények, rejtett vasalat, kombinált nyitásmódok, nagy hőszigetelés stb. megfelelnek a fejlett műszaki követelményeknek. A fenyő fűrészáru minőségi hibái miatt csak elméletileg igaz a tervezett fajlagos alapanyag-megtakarítás.

A SOFA-THERM termékek nagy hőszigetelésű és légzárási kategóriába tartoznak. A készreüvegezett és szerelvényezett, alapmázolt, illetve készrefestett termékeket megóvó csomagolással látják el. A rétegelésen alapuló technológia a fahibák elfogadható szintre történő redukálásának, a vetemedési hajlam csökkentésének és a fajlagos fűrészáru-felhasználás mérséklésének lehetőségeit adja. A beruházás időszaka óta továbbromló alapanyag-minőség miatt azonban ez nem valósul meg.

A meglévő technológiai adottságokra épülő többszöri típusmódosítások után kifejlesztett „fém-THERM” alumínium alapanyagú típuscsalád műszaki paraméterei, 2—3 rétegű üvegezésre való alkalmassága, műanyag porszórásos felületkezelése, ELZETT ROTO-licenc szerelvényezetttsége, esztétikus megjelenése minden piacon történő értékesítését lehetővé teszi.

A Dorog B vékonyfalú, acél nyílászárócsalád is korszerű, készregyártott, hőszigetelt termék.

A termékfejlesztéseket folyamatosan inspiráló külföldi eredmények mellett, a fejlesztések második hullámát már az előbbieken ismertetett hazai fejlesztéseknél elért eredmények is kedvezően befolyásolták. A piacon maradás és a jövő megalapozása érdekében a vizsgált szervezeteknél *lényegében az épületasztalos-ipar szelektív fejlesztésének koncepciójában megfogalmazott elvek és szakágazati célkitűzések szerint hajtották végre a termékfejlesztésüket. A szervezetek egy részénél a fejlesztések nem kapcsolódtak fenyő-fűrészáru megtakarításához.*

A külső nyílászárók (ablakok, erkélyajtók) termékfejlesztésénél a minőség javítása, fenyő-fűrészáru csökkentése és speciális termékek gyártására felkészülés volt az alapvető célkitűzés. A BÉFA által kifejlesztett ablak és erkélyajtó hőszigetelt, vasalatigénye kisebb és készütségi foka nagyobb a korábbi termékeikhez viszonyítva, de a fenyő-fűrészárut nem próbálták mással kiváltani.

A Bp. ÉPFA magas készütségi fokú, hőszigetelt, korszerű ablak- és erkélyajtó típust fejleszt-

tett ki, de fenyőfűrészáru-megtakarítást nem ért el. A Csepregi Épületasztalos-ipari Szövetkezet az EMI-vel közösen kifejlesztett ablaktípusánál a háromrétegű üvegezési lehetőséget és a faanyag-megtakarítást lehet kiemelni, amelyet kisszériás termelés során érnek el. A „Fémmunkás” Vállalatnál kifejlesztés alatt van a nagy hanggátlású fém-THERM ablak. A FERBAU KFT Hungvelux tetőtéri ablakai korszerű, teljes készütségi fokú, nagy hőszigetelésű, esztétikus, jó minőségű termékek, amelyekkel jelentős importkiváltást sikerült elérni.

A *belsőajtó-gyártás* termékfejlesztésénél a minőség javítása, a fenyőfűrészáru-megtakarítás az alapvető szakágazati célkitűzés. Emellett termelési célként az import nélküli teljes belföldi ellátást és tőkés export megvalósítását is kitűzték.

A vizsgált szervezetek közül jelentős fejlesztés keretén belül folyamatban van a Lenti Épületasztalos- és Faipari Vállalatnál utólag szerelhető furnérborítású felületkezelt belső ajtók gyártásának előkészítése. A magasabb használati értékű, esztétikus, alacsonyabbrendű faanyag-felhasználási igényű, élőmunka- és segédanyag-megtakarítású termék minden piacon értékesíthető kivitelű lesz. A Bp. ÉPFA 15 000 m³/év fenyő fűrészáru megtakarító korszerű belsőajtó-gyártó pályázatát idén fogadták el. Érdekes kezdeményezés a Mohácsi Farostlemezyár által kifejlesztett — félkész terméknek tekinthető — MOFADOR belső ajtó, amelyet kisebb szerelő szervezetek utólag szerelnek készre. A kerestett termék további előnye, hogy gyártása nem igényel fenyő fűrészáru.

Külső, illetve bejárati ajtó termékfejlesztésénél jó minőségű, esztétikus és fokozott biztonságot nyújtó termékek kifejlesztése a célkitűzés.

Részbeni profilváltással merőben új konstrukciójú, szabadalmat magában foglaló C + U fokozottan betörésbiztos bejárati ajtót fejlesztett ki a Lágymányosi Faipari Vállalat. A termék további kedvező tulajdonságaihoz tartozik a jó hőszigetelő és hangnyelő, továbbá égéskésleltetési képesség. Az ajtószervezet fenyőfűrészáru-felhasználás nélkül készül, minden piacon értékesíthető színvonalú. Az Alba Regia ÁÉV és a SOFA is kifejlesztette fokozott hőszigetelésű bejárati és több ponton záródó biztonsági bejárati ajtóit. A kisebb gyártók közül a Hajdúböszörményi Faipari Vállalat fejlesztett ki hőszigetelt, biztonsági bejárati ajtót, amely erősített pántrendszert és duplazáras megoldást foglal magába. A termék tőkés exportra nem alkalmas, de továbbfejlesztése folyamatban van. Nehezen éghető és hőszigetelt bejárati ajtót fejlesztett ki kis sorozatú igények kielégítésére a Bp. ÉPFA.

Beépítettbútor-fejlesztési elképzelés számolt azal, hogy a Lágymányosi Faipari Vállalat csak akkor képes a magánlakás-építők nagyobb alapterületű és komfortosabb színvonalú igényeinek megfelelni, ha teljes rekonstrukcióval a bútorgyárak technikai színvonalára emelkedik, különben a bútorigények elégtelenek.

A vizsgálat megállapításai szerint a Lágymányosi Faipari Vállalat az adott gyártókapacitás figyelembevételével alakította ki — a lehetősé-

gekhez viszonyítva színvonalas — termékcsaládjait, amelyben a laminált forgácsolólapból készített termékcsaládok (fenyőfűrészáru-megtakarítás) kapnak egyre nagyobb szerepet. Az építőipari szervezetek viszont továbbra is igénylik a hagyományos beépített bútorelemeket. Mivel a vállalat nem tudott valódi versenyhelyzetbe kerülni a korszerű gyártóbázisú bútorigényekkel, több lehetőséget látott a bejáratiajtó-fejlesztésben és így a szelektív fejlesztési koncepcióban eldöntendő kérdésként szereplő rekonstrukció helyett a koncepció másik célkitűzéséből, a fokozottan betörésbiztos bejárati ajtó fejlesztéséből vállalt jelentős feladatokat.

4. A termékek minőségét és esztétikumát befolyásoló tényezők

A beruházások hatására a vizsgált szervezetek többsége pontosabb megmunkálásra, a munkafolyamatok gépesítésén keresztül jobb minőségű termékek előállítására vált képessé (pl. a DUTÉP-technológiánál a gépek tized mm pontosságot biztosítanak). A termékfejlesztéseknél — több más jellemző mellett — nagy hangsúlyt adtak az esztétikus kivitel követelményeinek. Számos intézkedést hoztak a vizsgált szervezetek a minőség javítására és az esztétikusabb termékek gyártására.

A nyilvánvaló eredmények mellett azonban néhány alapvető probléma gátja a további fejlődésnek, illetve lerontja a kétségtelen fejlesztési eredményeket. A *fenyőfűrészáru-alapanyag mennyiségi, méretezési, szállításiütemezési, minőségi problémái a vizsgált valamennyi felhasználónál jelentős gondokat okoz*. A mennyiségi hiányok a drágább tőkés importot, a méretezési problémák többletidőt és többletmegmunkálást (szabászati műveletsor módosítását), az ütemesség hiányosságai egyszer üzemállást igényelnek, máskor raktározási gondokat okoznak és sok esetben megfelelő szárítás nélkül kénytelenek az anyagot felhasználni. A szovjet fenyő fűrészáru minősége — az ellátási gondok fokozódásával párhuzamosan — évente tovább romlik.

Általános az a vélemény, hogy a késztermék-szabványok lényegesen szigorúbban a fenyőfűrészáru-szabványhoz képest, sőt, a mennyiségi problémák miatt olyan III. osztályú fűrészárakat kénytelenek elfogadni a gyártók, amelyek I. osztályúnak vannak minősítve. A fenyőfűrészáru-szabvány és a késztermékszabvány közötti ellentmondás, továbbá az ellátási feszültségek a késztermékgyártókat sújtják. A szabványok közötti ellentmondás lényege, hogy az I—II. (asztalos) minőségű fűrészáruból csak lényeges manipuláció, hibakiejtés és javítás után lehet osztályos készterméket produkálni. A korszerű technológiánál (pl. DUTÉP) a fűrészáru a késztermék minőségét nem befolyásolja a fahibák kiejtése miatt. A hibakiejtés azonban többletmunkát igényel, és a magas hulladékarány (a DUTÉP-nél 50%) növeli az anyagigényt és a költségeket. A hagyományos technológiáknál a fűrészáru minősége a késztermék minőségét rontja, itt a termékek túlnyomórészt III. osztályúak.

A probléma nagyságát jelzi, hogy a hagyományos és többnyire a korszerű technológia is a fenyő fűrészáru tömeges felhasználására épül, más fafaj vagy műfa használatával a vállalatok nem eléggé foglalkoznak. Ebben közrejátszik, hogy a hazai lombos fajok tulajdonságai lényegesen előnytelenebbek és a hazai műfamennyiség, -minőség, -választék, -ár miatt óvatosak az ilyen fejlesztéseknél a vállalatok.

A termékek minőségét és esztétikai hatását nagymértékben meghatározták a *szervélyek-vasalatok, üveg, tömítő- és felületkezelő anyagok*. Ideális esetben mindezeket — mégpedig korszerű, problémamentes minőségű és tartós terméként — a hazai háttérpar biztosítaná.

Vasalatgyártás tekintetében részben eredmény az Elzett és a Roto cég közötti licen szerződés alapján történő gyártás. Tolóablakok, erkélyajtók vonatkozásában a Székesfehérvári Könnyűfémű is potenciális gyártó. A vasatellátás további fejlesztése folyamatban van.

A hőszigetelő üvegtáblákkal való ellátás az orosz, salgótarjáni üvegyipari gyárak részéről biztosított, a hőszigetelőüveg-gyártók köre tovább bővül (Barcs, GYÁÉV, SÁÉV). Ez az üvegtáblatípus a Nyugat-Európában néhány éve meghaladott színvonalat képviseli, a legújabb nyugati színvonalhoz való felzárkózás hazai lehetőségei kibontakozóban vannak (Float-üveg fejlesztés).

A tömítőprofilok, tömítőkittek hazai gyártása — így az ellátás — nem kellően stabil az import-alapanyag-igény miatt, minőségük, használati értékük sem kifogásmentes.

A felületkezelő anyagok vonatkozásában a Budalakk fejlesztett ki termékeket a magas készlet-ségi fokú ablak és erkélyajtók nagy volumenű gyártása kapcsán. Ezek a termékek még nem érik el a drága, nyugati import felületkezelő anyagok minőségét és tartósságát, ugyanakkor hazai előállításuk is importhoz kötött.

Mindezekből megállapítható, hogy a korszerű faipari termékek használati értékét és lehetséges színvonalát rontja a kiegészítő szerelvények nem megfelelő esztétikuma, minősége és választéka.

A FERBAU KFT-t is érintik a leírt gondok, de a dán fél biztosítja a kiváló minőségű, esztétikus, korszerű működtető és kiegészítő szerelvényeket. A fenyőfűrészáru-problémák miatt a drágább, de jobb minőségű skandináv importot részesítik előnyben.

A hengerelt profilokból készült fém nyílászáróknál jelentkező minőséget is befolyásoló gond a szendrímirezett finomacél vagy alumínium szalagból profilhengerelt szelvény tartós hiánya.

5. A termékszerkezet-váltás gazdasági körülményei

Az épületasztalos-ipari termékek árbevételarányos nyereségtartalma — megfelelő szintű rendelésállomány esetén — zömében 10—20% között mozog. A képződő források rendszerint kicsik ahhoz, hogy komplex gyár-gyártás-gyártmányfejlesztést finanszírozzanak. A fejlesztések első hulláma után állami pénzeszközök egyre kisebb nagyságrend-

ben vonhatók be a korszerűsítési célkitűzések megvalósításába. Az ÁFA belépése, a forint többszöri leértékelése, a banki hitelek rendszeresen növekedő kamata, párosulva a gyakori jogszabályváltozásokkal, a jelentős feljesztésektől tartózkodóvá teszi a gazdálkodó szervezeteket.

A vizsgált 12 szervezet közül négyet érintett a fejlesztések első hulláma. Közös vonásuk — a számottevő műszaki fejlődés mellett —, hogy a részlegesen lekötött kapacitások miatt rövid távon veszteséges volt a termelés. A jó piaci munka és a folytatódó termékkorszerűsítés hatására a SOFAnál és a „Fém munkás”-nál már ma is gazdaságos a korszerű termékek gyártása. Az Alba Regia ÁÉV-nél az üreges BVK-profilú termékek gyártására történő felkészüléssel, a DUTÉP-nél a technológia továbbfejlesztésével (hossztoldás növelése, a felületkezelés bővítése) és tovább javuló piaci munkával gazdaságossá tehető az épületasztalos-ipari tevékenység. Három vállalat saját pénzeszközeivel számol, az adott technikai háttérre alapozó termék- és gyártásfejlesztésénél, a negyedik DUTÉP-nél a pénzügyi forrás hiányzik. A „Fém munkás” Vállalat a műanyag porszórós technológia bevezetéséhez 20 Mft nagyságrendű géplízinget vett igénybe.

A vizsgált további nyolc szervezet közül háromnál van folyamatban jelentős fejlesztés (Lenti Épületasztalos- és Faipari V., Lágymányosi Faipari V. és előkészítési stádiumban a Bp. ÉPFA). Őt szervezet pedig csekély nagyságú saját pénzügyi forrásaiból kívánja termékeit továbbfejleszteni és technológiáját a szükséges fázisoknál gépesíteni. A technológia gépesítésénél szintentartó-felújító célkitűzéseket fogalmaztak meg. A készregyártás gépesítésének pénzügyi lehetőségekkel összefüggő fokozása is több szervezet célkitűzése.

A tapasztalatok alapján kifogásolható, hogy a vállalatok a legritkább esetben vizsgálják a beruházások megtérülését és a termékenkénti utókalkuláció-készítés sem „divat” náluk, pedig a termelés, értékesítés és a további termékkorszerűsítés egyaránt profitálhatna belőle.

Összességében az ÉVM és a szervezetek sokrétű intézkedéseinek eredményeként megújult az épületasztalos-ipar termékszerkezete. A külső nyílászárók (ablakok, erkélyajtók) a fejlesztések eredményeképpen jobb minőségűek, esztétikusabbak és speciális célokat is kielégítenek. A belsőajtógyártásnál — a még folyamatban lévő beruházások után — minőségi javulást, importkiváltást, exportnövelést érnek el. A külső, illetve bejárati ajtó termékfejlesztések jobb minőséget, esztétikusabb, fokozottabb biztonsági kivitelt eredményeztek. A beépített bútoroknál a speciális igények egy részét a korszerűbb gyártóbázisú bútoripar vette át.

A fejlesztések negatívuma, hogy fenyőfűrészáru-kiváltás a kívánattól lényegesen kisebb mértékben valósult meg. A fokozódó fenyőfűrészáru-ellátási gondok, a háttérpar részleges fejlettsége, az átfogóbb és további fejlesztésekhez szükséges pénzügyi fedezet hiánya csökkenti a lehetségeshez képest a vitathatatlan eredményeket.

Terpesztett és duzzasztott fogak hatása a keretfűrészgép állásidejére

Dr. Zombori István

A szerző cikkében összefoglalja vizsgálatának eredményét, amelyet a keretfűrészelésnél alkalmazott terpesztett és duzzasztott fog alakú fűrészpengével végeztek.

Megállapítja, hogy a duzzasztott fogalak számos előnnyel jár a termelékenység fokozására és az állásidők csökkentésére, de csak akkor ha a keretfűrészgép hatékonyságának növelését a többi kiszolgáló terület és berendezés is követni tudja.

A keretfűrész technológiával dolgozó hazai üzemek nagy része terpesztett fogkialakítású lappal fűrészeli fel a fűrészipari alapanyagot. A nagyobb fűrészüzemek azonban az utóbbi években egyre másra ismerik fel a duzzasztott fogak alkalmazásának előnyeit. A fogduzzasztás bevezetésének indoka a keretfűrészgép termelékenységének növelése, alacsony beruházási költség mellett. Kevésbé ismert a duzzasztott fogak alkalmazásának hatása a keretfűrészgép állásidejére. Ennek oka az, hogy az állásidők összehasonlítását terpesztett és duzzasztott fogkialakítású keretfűrészlapok használata esetén párhuzamos mérésrel kell végezni, biztosítva a mérési körülmények azonosságát.

1. A gépállást előidéző okok elemzése

A probléma megoldására 1986. évben a TÁEG Fa-feldolgozó Üzemében ESTERER SS 71 típusú keretfűrészten tényfeltáró vizsgálatot végeztem, termelési körülmények között.

A mérési adatokat két műszakban, elkülönítetten rögzítettem, melynek során mértem a termelést megszakító összes állásidőt 5 perc pontossággal, nyolc szempont alapján csoportosítva. Az egyik műszakban dolgozó munkacsapat csak terpesztett lapokkal dolgozott egész év során, míg a másik csak duzzasztott lapokkal.

Az állásidőt az alábbi csoportokba gyűjtöttem:

1. alapgép hiba: a keretfűrészgép hibája;
2. alapanyaghiány: a szakaszos rönkfelkészítésből adódó anyaghiány;
3. transzportőr hiba: a rönktároló kereszttranszportőr és szállító görgősorok hibája;
4. porelszívási hiba: elszívó hálózat dugulása, ventilátor hibája;
5. targoncahiány: a készterméket vagy prizmát a fősor mellől a targonca nem vitte el, ezért anyagtorlódás keletkezett;
6. keretfűrészlap-cseréje: a tompult vagy sérült fűrészlapok cseréje vagy a laposztás programozott változtatása;
7. kisegítő gép hibája: daraboló vagy szélező keretfűrész hibája;
8. egyéb állás: fentiekbe nem tartozó állási ok, pl.: terpeszlevágás, terpeszbeszorulás stb.

A vizsgálat során nyert adatokat összesítettem terpesztett és duzzasztott lapokra vonatkoztatva

és azokat a nyolc állásidőt előidéző ok szerint százalékosan összehasonlítottam.

Az 1. táblázatban részleteztem az állás okait a produktív időalap %-ában és a kieső idő %-ában.

A tényfeltáró vizsgálat adataiból számos következtetés vonható le arra vonatkozóan, hogy az egyes gépállást előidéző okok milyen nagyságrendet képviselnek, hol kell beavatkozni műszaki fejlesztéssel, munkaszervezéssel, a karbantartási tevékenység javításával, anyagi ösztönzéssel.

Az állási okok és azok nagyságrendi megoszlása üzemenként bár különbözőek, tendenciájukban a közölt adatok — véleményem szerint — megegyeznek az országos átlaggal.

A táblázat adatainak értékelése során azokat emelem ki, amelyek összefüggésbe hozhatók a fogcsúcskiképzés változásával, nevezetesen a terpesztett fogak helyett a duzzasztott fogak alkalmazásával. A reális összehasonlíthatóság érdekében közlök néhány adatot a gyakorlati szakemberek számára, amelyek a duzzasztott fűrészlapokkal végzett rönkfeldolgozás termelékenység-növelő lehetőségeire mutatnak rá.

A duzzasztott lapokkal műszakonként átlagosan 30%-kal nagyobb térfogatmennyiségű és 37%-kal több fm hosszú fűrészipari rönköt dolgoztunk

1. táblázat

Keretfűrészgép állásidejének megoszlása terpesztett és duzzasztott fogú fűrészlapok használata esetén.
TÁEG 1986. év

Gépállás oka	Produktív idő- alap %-ában			Kieső idő %-ában		
	(T)	(D)	Átlag	(T)	(D)	Átlag
1. alapgép hiba	2,7	0,8	1,8	16	4	10
2. anyaghiány	0,6	1,3	1,0	3	6	5
3. transzportőr hiba	1,7	2,7	2,2	9	13	11
4. porelszívási hiba	0,7	0,5	0,6	4	2	3
5. targoncahiány	0,8	1,7	1,3	5	9	7
6. fűrészlapcsere	6,1	4,5	5,3	35	23	29
7. kisegítőgép hiba	2,2	5,3	3,8	13	27	20
8. egyéb	2,6	3,1	2,7	15	16	15
Összesen:	17,4	19,9	18,7	100	100	100

fel fenyő fafajból. Az előtolási sebesség effektív értékét 29%-kal lehetett növelni duzzasztott lapok alkalmazása során. Egy vezérlap által átfűrészelt felület (az átlagos vágásmagasság szorozva az összesített rönkhosszal) a terpesztett lapnál elért értéket (51,9 m²/óra) 19%-kal meghaladta.

A táblázat adatait a teljesítményadatokkal komplexen kell értékelni, azt figyelembe véve, hogy a duzzasztott fűrészlapok 19%-os fajlagos teljesítménynövekedése mindössze 2,5%-os gépállásidő-növekedést vont maga után.

2. Fogkialakítás hatása az állásidőre

1. Duzzasztott fogú lapok fűrészlapcseréje kevesebb állásidőt okoz, mint a terpesztett lapoké; a produktív időalap $\frac{0}{0}$ -ában 1,6 $\frac{0}{0}$ -kal, míg a kieső idő $\frac{0}{0}$ -ában 12,0 $\frac{0}{0}$ -kal. Kézműszakos termelés produktív időalapját figyelembe véve a lapcseréből adódó időkiesés 25 $\frac{0}{0}$ -kal kevesebb a duzzasztott lapoknál, mint a terpesztetteknél.

2. A duzzasztott lapok nagyobb termelékenysége miatt a szállítóberendezéseken az anyagkoncentráció megnövekszik. Amennyiben az anyagkiszolgálás, a szállítóberendezések és kisegítő gépek műszaki-technológiai állapota a magasabb anyagáramlási sebességre nincs felkészítve, zavarok keletkeznek, az állásidő nő. A következtetés helyességét támasztja alá az a tény, hogy a duzzasztott lapokkal végzett fűrészelés során nőtt az állásidő az anyagáramlás folyamatoságát szolgáló berendezéseken.

3. Az állásidő összességében átlagos 18,7 $\frac{0}{0}$ -os produktív időalap-kiesést okoz, mely a 480 perces műszakidőből 90 perces „várakozást” idéz elő. Duzzasztott lapok esetén ennek a kieső időnek nő a jelentősége a lap magasabb termelékenysége miatt. Kiemelt hangsúllyal kell kezelni terpesztett lapoknál a lapcseréből, duzzasztott lapoknál a kisegítő gépek hibájából adódó állások megszüntetését.

A duzzasztott fogak alkalmazásának állásidőre gyakorolt hatását, a változás előjelét és értékét a 2. táblázat részletezi. Az állásidő-változást a terpesztett fogaknál nyert $\frac{0}{0}$ -os adatok különbségével képeztem. A negatív előjel a produktív, ill. kieső idő $\frac{0}{0}$ -os csökkenését, míg a pozitív a növekedését jelenti.

4. Megállapítható, hogy az állásidő növekedése a kisegítő gépeknél volt a legjelentősebb, de fi-

2. táblázat

Duzzasztott keretfűrészlap alkalmazásának hatása a gépállásra a terpesztett lapok állásidejéhez viszonyítva

Gépállás oka	Állásidő változása	
	Termékív időalap %	Kieső idő %
1. alapgép hiba	-1,9	-12
2. anyaghiány	+0,7	+ 3
3. transzportőr hiba	+1,0	+ 4
4. porelszívási hiba	-0,2	- 2
5. targoncahiány	+0,9	+ 4
6. fűrészlapcsere	-1,6	-12
7. kisegítőgép hiba	+3,1	+14
8. egyéb	+0,5	+ 1
növekmény	+6,2	+26
csökkenés	-3,7	-26
Összesen:	+2,5	0

gyelemre méltó a transzportőr hiba, a targoncahiány és az alapanyaghiány is. A időkiesés növekedése tehát a produktív időalap $\frac{0}{0}$ -ában 6,2 $\frac{0}{0}$ — kb. 30 perc műszakonként — amit az alapgéphiya, porelszívási hiba és fűrészlapcsere időszükségletének csökkenése —, ami kb. 18 perc műszakonként — sem kompenzál. Az egyéb állásidő alig változott.

5. Belátható, hogy az összes állásidő növekedése a duzzasztott lapok alkalmazása esetén nem törvényszerű. A műszaki berendezések állapotának javításával, a kisegítő gépeken végzett munka technológiai paramétereinek elemzésével és szükséges mértékű módosításával az állásidő csökkenthető. Amennyiben tehát a duzzasztott fűrészlapok alkalmazásba vételét elhatároztuk, arra is szükség van, hogy a kiszolgáló berendezéseket is alkalmassá tegyük a magasabb anyagáramlási sebesség és anyagkoncentráció levezetésére. Ha munkánkat jól végeztük, elvárhatjuk a produktív időalap jobb kihasználását, a keretfűrészgép teljesítményének jelentős javulását, jelentősebb költségráfordítás nélkül. A közölt mérési eredményeket alapul véve a 6,2 $\frac{0}{0}$ -os állásidő-növekmény megtakarítása és a 3,7 $\frac{0}{0}$ -os csökkentő hatás megtartása esetén kb. 10 $\frac{0}{0}$ -kal csökkenthető a vezérgép állásideje duzzasztott fűrészlapok használatbavétele következtében, ami műszakonként 48 perc időmegtakarítást jelent.

Az eredmény nem lebecsülendő!

HIRDESSEN A FAIPARBAN

Hirdetések leadhatók:

FAIPAR Szerkesztőségén

Budapest, VI., Anker köz 1—3. 1061

Tel.: 227-861

ÉPÍTŐK LAPJA

FAMUNKÁS

SZKIV Szék- és Faárugyár Rt. Érdekvédelem a részvénytársaságban.

Éppen negyedszázada annak, hogy — az akkori gazdaságpolitikai központosító törekvéseknek megfelelően —, öt gyár összevonásával létrejött a Szék- és Kárpitosipari Vállalat. Termelését és exportját tekintve, hamarosan a bútortipar egyik legnagyobb vállalata lett.

A lap munkatársa rövid visszatekintést ad az elmúlt 25 évről, majd a részvénytársasággá alakult vállalat vezérigazgató-helyettesét, Papp Gézát szólaltatja meg. Vele beszélgetett az új vállalati forma kialakulásáról, működési elvéről.

A lap beszélgetést közöl Szabó Gyulával, a volt SZB-titkárral is, aki most a központi termelési vállalkozás vezetője. Az átalakulásról és a szakszervezet ebben játszott szerepéről ő számolt be. A témáról lapunk egy későbbi számában részletes tájékoztatást tervezünk.

XLII. évf. 3. sz. 1989. február 10.



Csiszolatporból és forgácsból fabrikáltak.

A Zala Bútorgyárban 1988. november 24-én átadták az új porelszívó rendszert. A beruházás előreláthatóan 4 millió forint megtakarítást eredményez, ami a meleg levegő visszatáplálásából és a fabrikett értékesítéséből származik majd. A brikett anyaga csiszolatpor és faforgács, amelyet a ny.-német Adelman cég gépe henger alakúra tömörít, majd zsákokba rakja. A gépen 4 fő napi 50 mázsa brikettet tud gyártani, melynek fűtőértéke 4200 kcal/kg. Ez a jó minőségű barnaszénnel megegyező. A lap fotókat közöl a brikettálló gépekről.

Svéd és angol exporttárgyalások 1989-re.

Szőke Jenő, a Zala Bútorgyár műszaki vezérigazgató-helyettese rövid beszámolót közöl exporttárgyalásairól. Az 1988. évi tőkés export tervüket teljesítették. 1989-re 170 milliós tervet készítettek. Legnagyobb partnerük a svéd IKEA cég, egy évtizede tartó kapcsolat alatt nem volt annyi probléma, mint tavaly. Szállítási hiányosságok merültek fel, ez problémát jelentett a folyamatos termelésben. Az IKEA képviselője megelégedését fejezte ki a szállított termékekkel kapcsolatban.

A másik svéd partner az INTUS cég, akik 1989-re még több terméket szeretnének vásárolni. Újabb bőrborításos garnitúra gyártásáról tárgyalnak, ezt a stockholmi kiállításon szeretnék bemutatni. A gyár az angol piacra is szeretne betörni, a tárgyalások elkezdődtek, de az angolok csak éghetetlen habbal veszik át a kárpitos bútorokat. Végül is sikerült a gyárnak megfelelő anyagot biztosítani, így adottak a feltételek a gyártásra. Tárgyalásaik a londoni WIZARD-céggel reményt adnak a szerződésről.

A másik partner a 40 üzlettel rendelkező ELS cég. Egy-egy termék bemintázását kérték, ha ezek megfelelőek lesznek, üzletkötés várható. Az előjelek szerint a külföldi cégeknek jó véleményük van a Zala Bútorgyár termékeiről, a minőségről, a pontos szállításról. Ezt a jó hírnevet szeretnék mind a hazai, mind a külföldi piacon megőrizni.

XV. évf. 1. sz. 1989. január.



A DOMUS Berlinben. Árucseré az NDK-val.

A berlini SHB—MÖBEL céggel 1988 elején vette fel a kapcsolatot a DOMUS LÁV. A két kereskedelmi vállalat szakemberei az első félévben megtekintették egymás árukészletét, megállapodtak az árban, évi 200—200 ezer rubel értékben történő árucserére. Szeptemberben megindult a szállítás, 39 ezer rubel kivételével év végéig beérkezett az áru, ez kölcsönös megállapodás alap-

ján januárra áthúzódott. A budapesti DOMUS Áruházban bemutatóval egybekötött árusítás kezdődött, amelyen megjelent az SHB—Möbel igazgatója, Dietmar Nimscheck úr és Freiwald úr áruház-igazgató.

Berlinben a cég Alexen lévő bútoráruházában 1988. december 12-én nyitották meg a „Magyar Napok”-at, magyar termékekkel. A megnyitón megjelent Czinege Antal vezérigazgató, a DOMUS LÁV képviselőjében és Edl Román áruház-igazgató, néhány munkatársával. Az újságok sikeres bemutatkozásról írtak, a bútorok nagy része a nyitás napján elkelt. A tárgyalások már megkezdődtek az 1989. évi árucserére vonatkozóan, 2—300 ezer rubel értékben.

A lap három fotón bemutatja a berlini bemutató megnyitóját.

Újpesti beruházás.

A DOMUS vállalati tanácsa 1988 decemberi ülésén határozatot fogadott el — a Sugár Egyesülés Újpesten bevásárlóközpontot létesít —, ebben vásárolnak 660 m² területet. A beruházást a 30%-os állami támogatás kedvező teszi. Elképzelés szerint öt év átlagában évente 80 millió forintos kiskereskedelmi árbevételt jelenthet.

Kutatás, fejlesztés.

Az 1988. év utolsó napjaiban fontos szerződést írt alá a DOMUS LÁV és az INTERVESTBANK Rt. A Műszaki Fejlesztési Bank hétmillió forinttal járul hozzá a decentralizált mikrogép- és nagykereskedelmi áruforgalmi rendszer kifejlesztéséhez, valamint az áruforgalmi mikrorendszer bútor-kiskereskedelem részére történő kifejlesztéséhez. A fejlesztés teljes költségelőirányzata hatvanöt-, illetve huszonnégy millió forint. A DOMUS tehát a bank által nyújtott hozzájárulás mellett a kutatás-fejlesztési cél megvalósítása érdekében összesen 82 millió forint értékű kutatási, kísérleti fejlesztési tevékenység elvégzését, a szükséges eszközök beszerzését vállalja és annak ellenértékét a kutatási-fejlesztési program ütemezésének megfelelően saját forrásból közvetlen, a saját hatáskörében egyenlíti ki. Minden esetleges többletköltséget a DOMUS saját forrásból köteles fedezni. A szerződés révén létrejött szellemi alkotások, szabadalmak a vállalat tulajdonát képezik.

Innen-onnan.

A Domus Áruházak 1989. július 1-jéig 15%-os árengedménnyel értékesítik a csecsemő- és gyermekbútorokat.

Ugyancsak árengedményesen, 100 Ft-ért árusítják a bútorkatalógust.

XI. évf. 1989. 2. sz.

Mestersége: tervező, Vásárhelyi János.

A magyar székgyártás egyik legnagyobb fellegvárává vált az utóbbi évtizedben a Balaton Bútorgyár. Vezető tervezője pedig Vásárhelyi János. Marosvásárhelyen született, érettségi után került a brassói egyetemre, ahol a faipari mérnöki fakultás késztermék szakán szerzett diplomát. 1969-ben a Simó Géza Bútorgyárba került, itt hat évig dolgozott, volt anyagbeszerző, diszpécser, gyártásirányító, két év után a műszaki osztályvezető helyettese. A gyár 3 ezer emberrel dolgozott, 3-400 féle terméket, főleg stilizált bútorokat készítettek nyugati piacra. A tervezés az adott termékek adaptálásában merült ki, néhány saját terv mellett.

Ezt követően az Ileför Bútorgyárba került, a tervezési részleg vezetője lett. Hozzá tartozott a mintakészítő műhely is. Itt már korpuszbútorokat tervezett, főleg stílbútorokat.

Felesége szolnoki — házasságkötése hozta Magyarországra. Több bútorgyárban fordult meg, végül Kormos Ernővel, a Balaton Bútorgyár igazgatójával megállapodtak és 1980-tól itt dolgozik.

A szék az összes bútor közül a legösszetettebb igényű — mondja Vásárhelyi János —, térforma, körüljárható, kompozíció. Kifogásolja a bútorbemutató módját, ő másképp csinálná. Üzemi tervezőnek lenni — sok alkalmazkodást jelent. Fontos a gyár, a gépek, a technológia ismerete, jó kapcsolat a kollégákkal. Fontos a piac ismerete is.

A Balaton Bútorgyárban is elsőként a vevőminták áttervezése volt a feladata. Első sikerét a Rotunda székcsalád hozta. Ez a termék elnyerte az Ipari Minisztérium „nívódíjas Ipari Forma” címét, a KÁF megkülönböztető jelét és a BNV-díjat. Azóta is sorozatban készül. A sikerben a vele dolgozó kollektíva is osztozott, mert ez csapatmunka. Sok sikeres ülő- és gyermekbútor tervezett, közülük ugyancsak nívódíjas lett a Kalota és a Flóra szék. Most egy kávézógarnitúra és néhány étkezőgyűttes tervén dolgozik.

X. évf. 1988. 12. sz.

Hírek a faiparból

1989. április 19. A Faipari Kutató Intézet alapításának 40. évfordulója alkalmából az Erdészeti és Faipari Egyetem és a FALCO Fakombinát részvételével tudományos ülészakot tartott, a CSILI Pesterzsébeti Vasas Művelődési Központjában. Ide hívták meg a faipar vezető szakembereit. A rendezvény védnökei voltak: Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium és a Faipari Tudományos Egyesület. Az ülészakot dr. Királyi Ernő, a MEM-EFH hivatalvezetője és Dessewffy Imre, az FKI igazgatója nyitotta meg.

Ezt követően előadások hangzottak el a következő sorrendben:

A rövid, kis átmérőjű fűrészipari alapanyag korszerű feldolgozási technológiája és mennyiségi optimalizációja.

Előadók:

Dr. Hargitai László tanszékvezető egyetemi docens, EFE.

Stark Magdolna egyetemi adjunktus, EFE.

A fenyő fűrészrönk vágásmintáinak tervezése számítógéppel.

Előadó:

Horváth Zoltán tudományos főmunkatárs, FKI.

A fűrészáru-száritás fejlesztésének időszerű kérdései.

Előadó:

Dr. Fábíán Tibor tudományos osztályvezető, FKI.

A közepes sűrűségű farostlemez. A fafeldolgozó ipar korszerű anyagának perspektívái.

Előadó:

Dr. Hadnagy József tudományos főosztályvezető, FKI.

Karbamid-formaldehid alapú ragasztók hidegtapadó képességének jelentősége a forgácslapgyártásban.

Előadó:

Dr. Györfvári János műszaki fejlesztési főmérnök, FALCO Fakombinát.

Faanyagok és fatermékek szerkezeti felhasználásának anyagtanai vonatkozásai.

Előadó:

Dr. Rónai Ferenc tanszékvezető egyetemi tanár, EFE.

A fotodegradáció szerepe a faanyag tönkremenetelében.

Előadó:

Dr. Németh Károly tanszékvezető egyetemi docens, EFE.

A gondosan előkészített és megrendezett tudományos ülészakon 180-200 termelési szakember kapott részletes tájékoztatást az ágazati program keretében elért kutatási eredményekről, ami megkönnyíti és hatékonyabbá teszi azok széles körű gyakorlati bevezetését.

A tudományos ülészakon elhangzott előadásokat a FAIPAR következő számában folyamatosan közöljük.

Éné

J. Ecseri:

Sérült bútorfelületek javítása, korszerű bútorjavító szerek és eszközök

Repairing of damaged furniture surfaces, modern materials and means for furniture repair

The causes and fields of furniture surfaces' damaging are given in full details. The recent practice of furniture repairing in Hungary is also mentioned.

Making known the products of the firm KÖNIG (West Germany) the author gives full details of the modern furniture repairing materials and means and their fields of application. He reports on a study-tour at the firm KÖNIG. In the end the marketing and sales programme of the BÖRKER enterprise for the KÖNIGs repairing materials is outlined.

J. Ecseri:

Sérült bútorfelületek javítása, korszerű bútorjavító szerek és eszközök

Ausbesserung von beschädigten Möbeloberflächen, moderne Mittel und Geräte zur Reparatur von Möbel

Der Artikel gibt eine Übersicht der Ursachen und Gebiete der Möbeloberflächenbeschädigungen und geht auf die heutige Praxis der Möbelreparatur in Ungarn ein.

Durch die ausführliche Darlegung der Produkte der Fa. KÖNIG (BRD) werden die moderne Mittel und Geräte zur Möbelreparatur, ihre Anwendungsgebiete bekanntgemacht.

Der Autor berichtet über die Erfahrungen einer Studienreise bei der Fa. KÖNIG. Zum Schluss wird das Programm des Unternehmens BÖRKER für die Marktvorbereitung und den Vertrieb der Reparaturmittel der Fa. KÖNIG bekanntgemacht.

J. Ecseri:

Sérült bútorfelületek javítása, korszerű bútorjavító szerek és eszközök

Ремонт поврежденной поверхности мебели, современные средства и приборы для ремонта мебели

Автором рассматриваются причины, области повреждения поверхности мебели. Автор распространяется и на практику ремонта мебели в Венгрии.

Путем ознакомления читателя с продукцией фирмы КЕНИГ (ФРГ) подробно излагаются современные средства и приборы для ремонта мебели и их области применения.

Автор дает отчет об опыте, накопленном в ходе научной командировки у фирмы КЕНИГ. В заключение излагается программа Предприятия БЁРКЕР по подготовке рынка и продаже ремонтных средств фирмы КЕНИГ.

I. Budaházi:

A vállalatvezetési politika kialakításának időszerű problémái és főbb feltételei

The actual problems and essential conditions of enterprise policy framing

Enterprises are playing an important role in the governments' programme for stabilization. Therefore a very important object is to frame a management policy aiming at the assuring the conditions and resolving the problems. The immediate taking over and application of scientific accomplishments have a great part in this respect. This study analyses the present situation and looks for and offers acceptable answers both for representatives of the sciences and enterprise managers. The interconnections between development and the modernization of enterprise organization are also dealt with. The advanced organizational structures of enterprises are presented. As regards the formation of the enterprises' attitude the most important principles, conditions and the modern methods to be applied are pointed out, but first of all the importance of the new way of thinking is stressed.

I. Budaházi:

A vállalatvezetési politika kialakításának időszerű problémái és főbb feltételei

Aktuelle Probleme und Hauptvoraussetzungen der Gestaltung der Führungspolitik der Unternehmen

Die Hauptrolle im Regierungsprogramm der Stabilisierung spielen die Unternehmen. Es ist daher eine wichtige Aufgabe die Gestaltung einer auf die Schaffung der Voraussetzungen und auf die Lösung der Probleme gezielten Führungspolitik. In dieser Hinsicht spielen die rasche Übernahme und Verwendung der Resultaten der wissenschaftlichen Forschung eine beachtliche Rolle. In der Studie wird die gegenwärtige Situation analysiert und werden für die Wissenschaftler und Wirtschaftsleiter annehmbare Antworten auf obige Fragen gesucht und angeboten. Es werden weiterhin die Zusammenhänge zwischen den Entwicklungsarbeiten und der Modernisierung der Organisation des Unternehmens und die höchstentwickelte Organisationsstrukturen der Unternehmen erörtert. Bezüglich der Gestaltung der Ansichten bei den Unternehmen wird die Aufmerksamkeit auf die wichtigste Prinzipien, Bedingungen und auf die verwendbare moderne Methoden, aber vor allem auf die Wichtigkeit der modernen Denkweise gelenkt.

I. Budaházi:

A vállalatvezetési politika kialakításának időszerű problémái és főbb feltételei

Актуальные проблемы и основные предпосылки формирования политики по управлению предприятием

Главная роль в правительственной программе по стабилизации принадлежит предприятиям. Важной задачей является таким образом формирование такой политики по управлению, которая направлена на обеспечение предпосылок и решение проблем. В этом отношении важное значение имеет быстрое освоение и внедрение достижений науки. В статье анализируется настоящее положение и ищутся, а также предлагаются принимаемые ответы как для представителей науки, так и для руководителей предприятий. Представлены взаимосвязи между развитием и модернизацией организации предприятия. Излагаются самые прогрессивные организационные структуры предприятий. По отношению к формированию политики по управлению предприятием автор обращает внимание читателей на важнейшие принципы, основные предпосылки и на применяемые современные методы, а прежде всего на необходимость мышления нового типа.

Dr. L. Lázár:

A bútörpar exportfejlesztésének korszerűsítési feltételei

Conditions of the modernization of furniture making industry export-development

In the field of the furniture making industry in addition to the supply of home markets' demand it would be more expedient to increase the share export sales. For this purpose a number of factors have to be enforced simultaneously in addition to a system of interests different from the existing one. Knowledge of furniture export composition as per product groups and countries may serve as basis in the increasing of interestedness in and economic efficiency of export both for industrial and foreign trade enterprises. The suggestions besides the shaping up of the export strategy include also the saving in costs too.

The end of the article follows in the next issue.

Dr. L. Lázár:

A bútörpar exportfejlesztésének korszerűsítési feltételei

Die Bedingungen der Modernisierung der Entwicklung des Möbelexports

Ausser der Befriedigung der Inlandsnachfrage ist es zweckmässig die Exportanteilquote der Möbelindustrie zu erhöhen. Um dieses Ziel zu erreichen braucht man ein andersgestaltetes Interessiertheitssystem, und ausserdem müssen mehrere Faktoren gleichzeitig zur Geltung kommen. Die Kenntnis der Zusammensetzung des Möbelexports nach Produktengruppen und Länder kann als Grundlage zur Erhöhung der Exportinteressen und der Wirtschaftlichkeit in der Tätigkeit sowohl der Industrieunternehmen als auch der Aussenhandelsorganisationen dienen. Die Vorschläge erstrecken sich ausser der Ausgestaltung der Exportstrategie auch auf die Kostensenkung.

Der zweite, Schlussteil des Artikels wird im nächsten Nummer publiziert.

Dr. L. Lázár:

A bútörpar exportfejlesztésének korszerűsítési feltételei

Предпосылки модернизации развития экспорта в области мебельной промышленности

Наряду с удовлетворением внутреннего спроса представляется целесообразным увеличивать долю участия мебельной промышленности в реализации на внешних рынках. Для этого необходимо, чтобы кроме формирования различающейся от существующей системы заинтересованности одновременно осуществились несколько факторов. Знание состава мебельного экспорта по группам продукции и по странам может служить основой увеличения заинтересованности в экспорте, а также рентабельности экспорта как на промышленных предприятиях, так и во внешнеторговых организациях. Предложения распространяются кроме разработки экспортной стратегии и на снижение затрат.

Вторая, заключительная часть статьи публикуется в следующем номере газеты.

Dr. L. S. Tóth:

Az európai szocialista országok bútörpara

Furniture making industry of the European socialist countries

In the period between 1975—1985 years the value of furniture production of the European socialist countries grew 2—4 times, expressed in their national currencies, and the rate of growth exceeded the dynamic of growth of the industry as a whole.

Besides the furniture making industry development tendencies asserted itself differently in certain countries: in most countries an increase of specialization and co-operation might be observed. In the article, originally published in Polish language, the structure of products, development of production values and of furniture export-import of Bulgaria, Hungary, Roumania, Czechoslovakia, GDR, Yugoslavia and Poland are dealt with, first of all on the basis of COMECON-Statistics.

Dr. L. S. Tóth:

Az európai szocialista országok bútörpara

Die Möbelindustrie der europäischen sozialistischen Länder

Im Zeitraum 1975—1985 hat sich der Wert der Möbelproduktion in Nationalwährung in der europäischen sozialistischen Länder 2—4-fach vergrössert, das Mass der Vergrösserung hat die Entwicklungsdynamik der Industrie im Ganzen überholt. Ausserdem die Entwicklungstendenzen der Möbelproduktion kamen unterschiedlich zur Geltung in einzelnen Länder: in der meisten Länder die Erweiterung der Spezialisierung und Kooperation ist wahrnehmbar. Im ursprünglich in polnischer Sprache publizierten Artikel sind die Produktenstruktur der Möbelindustrie, die Entwicklung der Produktionswerte und des Möbelexports und -imports in Bulgarien, Ungarn, Rumänien, Tschechoslowakei, DDR, Jugoslawien und Polen erörtert, vor allem auf Grund der R.G.W.-Statistiken.

Dr. L. S. Tóth:

Az európai szocialista országok bútörpara

Мебельная промышленность европейских социалистических стран

В период 1975—1985 гг. стоимость производства мебели в национальных валютах в европейских социалистических странах возросла в 2—4-кратном размере, динамика роста превосходила динамику роста промышленности в целом. Наряду с этим тенденции развития производства мебели осуществились по-разному в отдельных социалистических странах: в большинстве стран наблюдается расширение специализации и кооперации производства. В опубликованном первоначально на польском языке работе сообщается о структуре продукции мебельной промышленности, об изменении производственной стоимости, о развитии экспорта и импорта мебели Болгарии, Венгрии, Румынии, Чехословакии, ГДР, Югославии и Польши, прежде всего на основе статистических данных СЭВ.

Contents	Inhalt	Содержание	
<i>Dr. Lázár László:</i> Conditions of the modernization of furniture making industry export-development. Part I	<i>Dr. Lázár László:</i> Die Bedingungen der Modernisierung der Entwicklung des Möbelexports. Teil I.	<i>Д-р Лазар Ласло:</i> Предпосылки модернизации развития экспорта в области мебельной промышленности. Часть I.	193
<i>Dr. Tóth Sándor László:</i> Furniture making industry of the European socialist countries	<i>Dr. Tóth Sándor László:</i> Die Möbelindustrie der europäischen sozialistischen Länder	<i>Д-р Тот Шандор Ласло:</i> Мебельная промышленность европейских социалистических стран	199
<i>Ecseri József:</i> Repairing of damaged furniture surfaces, modern materials and means for furniture repair	<i>Ecseri József:</i> Ausbesserung von beschädigten Möbeloberflächen, moderne Mittel und Geräte zur Reparatur von Möbel	<i>Эцери Ёжеф:</i> Ремонт поврежденной поверхности мебели, современные средства и приборы для ремонта мебели	203
<i>Budaházy István:</i> The actual problems and essential conditions of enterprise policy framing	<i>Budaházy István:</i> Aktuelle Probleme und Hauptvoraussetzungen der Gestaltung der Führungspolitik der Unternehmen	<i>Будахази Иштван:</i> Актуальные проблемы и основные предпосылки формирования политики по управлению предприятием	209
<i>Dr. Németh Pál:</i> Structure change experiences at several building joinery organizations	<i>Dr. Németh Pál:</i> Erfahrungen mit dem Strukturwandel bei einigen Organisationen der Bautischlerindustrie	<i>Д-р Немет Пал:</i> Опыт, накопленный у некоторых организаций строительного производства по структурному преобразованию	218
<i>Dr. Zombori István:</i> Effect of spreaded and swelled saw-teeths on the standstill of the frame saw	<i>Dr. Zombori István:</i> Die Auswirkung der Spreiz- und Schwellzähne auf die Stillstandzeit der Gattersäge	<i>Д-р Зомбори Иштван:</i> Влияние разведенных и вспученных зубьев на простой рамной пилы	222
Associations' News	Vereinsnachrichten	Новости нашего Общества	202
Foreign Press Review	Auslandsschau	Обзор иностранных журналов	208
Hungarian Press Review	Heimatsschau	Обзор венгерских журналов	217 224
News from the woodworking industry	Nachrichten aus der Holzindustrie	Новости и лесопромышленности	B/III
Supplement: Annotations and Contents in foreign languages	Beilage: Annotationen und Inhalt in Fremdsprachen	Приложение: Аннотации и содержание на иностранных языках	

Dokumentation**Documentation****Документация***Dr. P. Németh:*

Szerkezetátalakítási tapasztalatok az épületasztalos-ipar néhány szervezetiénél

Structure change experiences at several building joinery organizations

The author writes up the activity shown in the field of the building joinery for the sake of structure changes and also the concepts in this relation.

In the article the market position of door and window constructions, development of production bases, bases, the modernization of products' quality questions and the economic consequences following on the changes are dealt with.

Dr. P. Németh:

Szerkezetátalakítási tapasztalatok az épületasztalos-ipar néhány szervezetiénél

Erfahrungen mit dem Strukturwandel bei einigen Organisationen der Bautischlerindustrie

Es werden die auf den Strukturwandel gezielte Tätigkeit auf dem Gebiet der Bautischlerindustrie sowie die einschlägige Vorstellungen besprochen.

In seiner Studie beschäftigt sich der Autor mit der Marktlage der Tür- und Fensterkonstruktionen, mit der Entwicklung der Produktionsbasen, der Modernisierung von Produkten, mit der Qualitätsfragen und mit der wanderungen verbundenen wirtschaftlichen Auswirkungen.

Dr. P. Németh:

Szerkezetátalakítási tapasztalatok az épületasztalos-ipar néhány szervezetiénél

Опыт, накопленный у некоторых организаций строительностолярного производства по структурному преобразованию

Автор статьи информирует о деятельности организаций строительностолярного производства по структурному преобразованию, а также о соображениях этих организаций.

Излагаются рыночная позиция дверных и оконных конструкций, совершенствование производственной базы, модернизация продукции, вопросы качества, а также экономические последствия, сопровождающие изменения.

Dr. I. Zombori:

Terpesztett és duzzasztott fogak hatása a keretfűrészgép állásidejére

Effect of side set and upset saw-teeth on the standstill of the frame saw

The author summarizes the results of his examinations made in connection with the application of saw-blades with side set and upset teeth.

He makes certain, that upset teeth have several advantages as to the increasing productivity and reduction of standstills but only in case of simultaneous increasing of the efficiency of other services and equipment working together with the frame saw.

Dr. I. Zombori:

Terpesztett és duzzasztott fogak hatása a keretfűrész állásidejére

Die Auswirkung der geschränkten und gestauchten Zähne auf die Stillstandzeit der Gattersäge

Im Artikel werden die Resultaten der durch den Autor geführten Untersuchungen mit der geschränkten und gestauchten Zähnen ausgerüsteten Gattersägeblätter zusammengefasst.

Es wurde festgestellt, dass die gestauchten Zähne viele Vorteile hinsichtlich der Erhöhung der Produktivität und der Verkürzung der Stillstandzeiten haben, doch nur im Falle, wenn die Erhöhung des Wirkungsgrades der Gattersäge von den Dienstleistungsbereichen und — Einrichtungen gefolgt wird.

Dr. I. Zombori

Terpesztett és duzzasztott fogak hatása a keretfűrész állásidejére

Влияние разведенных и плющённых зубьев на простой рамной пилы

Автором в статье обобщаются результаты, полученные в ходе испытания полотен пил с плющёнными и разведенными зубьями, применяемых при работе с рамной пилой.

Было установлено, что плющённые зубья благоприятно влияют на повышение производительности и сокращение продолжительности простоев рамной пилы, однако только в случае, если это сопровождается повышением производительности обслуживания, а также другого оборудования.

Elsődleges faipari vállalat Vállalkozási osztálya

**keres faipari végzettséggel rendelkező fiatal
munkatársat.
Idegen nyelv ismerete előnyt jelent.**

**Jelentkezni lehet: részletes önéletrajzzal a Fűrész- Lemez-
és Hordóipari Vállalat Személyzeti osztályán.
Budapest VIII., Nap u. 6. vagy a 136-870/40 m.
telefonszámon.**



Eladásra felajánljuk a Mohácsi Székgyárban használaton kívülivé vált gépeket.

Megnevezés	Lelt.sz.	Típusa	Gyártó ország
1. Kétoldalas ikermaró	4-11	BUBIV	Magyarország
2. Kétoldali másolómaró	4-105	2A	Olaszország
3. Hosszlyukfúró	9-94	—	Magyarország
4. Maróélező aut.	20-76	FR 58 RS	NDK
5. Köldökcsapbelövő	8-15	DEA-1	NDK
6. Ultrahangos anyagvizsgáló	22-24	DI-4T	NDK
7. Bevizsgáló fej (fentihez)	22-25		NDK

**A gépek gyárunkban (Mohács, Budapesti országút 5/a) megtekinthe-
tők.**