ÜZEMI HÍRADÓ

EMG

VII. évfolyam
3. szám

1989. március
Ára: 1,50 Ft

AZ ELEKTRONIKUS MÉRŐKÉSZÜLÉKEK GYÁRA DOLGOZÓINAK LAPJA

HOGYAN TOVÁBB?

ÉLÉNK VITA A FEBRUÁRI VT-ÜLÉSEN

Február 16-án ülést tartott a vállalati tanács.

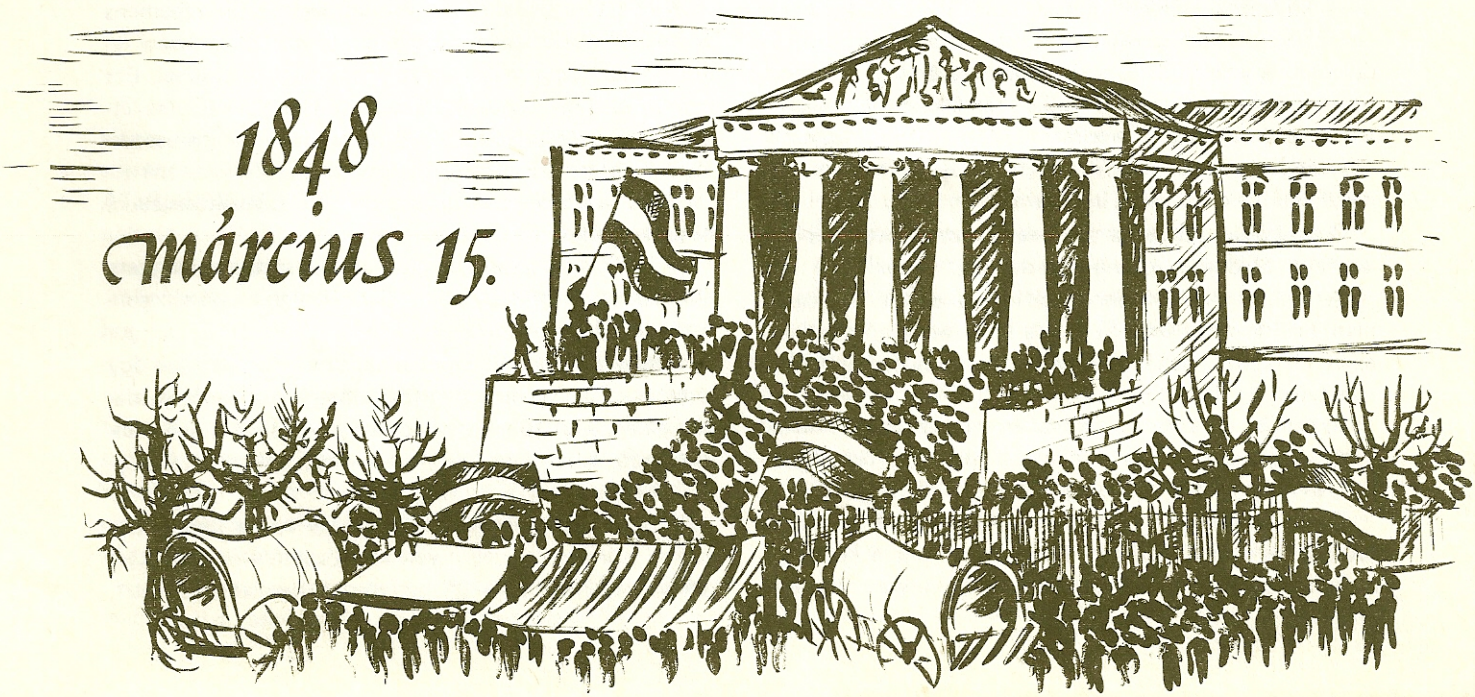
K. Szabó Zoltán vezérigazgató az ülés kezdetén előzetes értékelést adott az 1988. év eredményeiről. Az értékelés számadatai még nem tekinthetők véglegesnek, hisz a mérleg még nem készült el, de a globális értékeléshez már elég adattal rendelkezünk. Elmondta, hogy az előzetes mérleg szerinti vállalati eredmény 54 724 000 Ft volt 1988-ban. Ez kevesebb, mint 1987-ben volt, és nem éri el az 1988-ban minimálisként tervezett 80 millió forintos értéket sem. Ez *reális* eredmény, tisztességes, szabályos pénzügyi számítás eredménye. A gyár dolgozói tisztességes munkájának köszönhető ez az iparágon belüli átlagot meghaladó eredmény.

A vezérigazgató szólt az 1988. évet sajnálatosan jellemző termelésirányítási gondokról, melyek ütemtelen készáru kibocsátást eredményeztek. Főleg ezeknek köszönhető, hogy december elsejére csak kb. 1 milliárd forintnyi készáru állt az értékesítés rendelkezésére. A többi 400 milliót ezután adtuk át a meónak. Az 1988. évet ezen ütemtelenség miatt pénzellátási gondok jellemezték, sok rövid lejáratú hitelt kellett felvenni, melyek kamatterhei kb. 37 millió forintot, késedelmi kamatai pedig 15 milliót tettek ki. Így bankköltségeink elérték az 52 millió forintot. Ki kell emelnünk, hogy kötbér fejében az egész év folyamán csak 1 millió Ft-ot fizettünk. E nehéz körülmények miatt pénzügyi vezetésünknek sok nehéz feladatot kellett megoldania, de azt *kiemelkedően eredményesen* és korrekt módon tette.

Ma a vállalat tiszta lappal indul neki az 1989. évnek, nincsenek sem közép-, sem hosszú távú hiteltartozásai, nem tartozik a költségvetésnek sem, és nem várhatók jelentős bírságok stb. Vállalatunk 1988. évi gondjai nem újkeletűek, főbb okai piacaink szűkülése és terheink növekedése.

Piacaink szükülése kisebb mértékben a szocialista országok közötti kereskedelmi *kontingensek zsugorodása,* nagyobb mértékben a *hazai piac beszűkülése* formájában jelentkezett.

A szocialista kontingensek hiánya miatt például gépgyáraink kevesebb szerszámgépvezérlést vesznek meg tő-



lünk, így közvetett módon ez a belföldi eladások csökkenéséhez vezetett.

A legjövedelmezőbbek 1988-ban a belföldi eladások voltak. A szocialista relációjú értékesítést az árbevétel 16%-át jelentő adó, és kb. 10%-ának megfelelő külkereskedelmi jutalék terhelte. Ez így összesen 26%-kal csökkentette vállalatunk szocialista relációjú árbevételét.

Ezek a súlyos terhek irányítják figyelmünket a belföldi és a tőkés piac felé.

A mérlegadatok túl frissek, még nem elég pontosak, de egy megalapozott terv elkészítéséhez már megfelelnek.

Az 1989. évi előterv feletti vita előtt szóban tett az anyaghoz kiegészítést a vezérigazgató, majd a vt-tagok tettek fel az előtervvel kapcsolatos kérdéseket, illetve társadalmi szerveink képviselői mondták el arról vezető testületeik véleményét.

A vezérigazgató előterjesztésében rámutatott, hogy 1989-ben különösen súlyosan érezhető vállalatunk számára a piac beszűkülése. Az import liberalizáció eredményeképpen a magyar piacon közvetlenül érvényesül a tőkés termékek jobb minősége és alacsonyabb ára okozta (számunkra hátrányos) versenyhelyzet.

A vezérigazgató szerint a szocialista piacokon sem várható a kontingens helyzet javulása.

A tőkés piaci eladásaink vonatkozásában sem várható lényeges, a belföldi piac szűkülését pótló forgalomnövekedés. Ezért a kereskedelmi apparátus szakvéleményére alapozva a vállalatvezetés 1250 millió forintban határozta meg az 1989. évi árbevételi tervet.

A kisebb árbevétel miatt feltétlenül szükség van a vállalati költségek kb. 100 millió forintos lefaragására a veszteséges működés elkerülése érdekében.

1989-ben a vállalat főként költségeinek lefaragása által kívánja a negatív mérlegeredmény létrejöttét elkerülni.

Meg kell határozni — mint mondotta — a vállalat 2—8 éves stratégiai tervét, hogy az egész népgazdaság számára kritikus átállási időszakot átvészeljük. Halasztathatatlan immár, hogy nagyobb rugalmasságot érjünk el.

A költségek csökkentésére a vállalat vezetősége márciusra intézkedési tervet dolgoz ki, melynek végrehajtása eredményeképpen 1250 milliós árbevételnél is nyereséges marad a vállalat. Ha pedig szándékainknak megfelelően piaci munkánk eredményeképpen ennél nagyobb árbevételt hozunk, akkor annak megfelelően nőni fog a vállalati hasznos eredmény.

A szakszervezet és pártszervezet vezető testületei véleményét Madurkay László mondta el az ülésen.

Az szb és a pb kevésnek találta az előterv anyagát, nem találta meg benne azokat a konkrét megoldásokat, amelyek a mai nehéz helyzetből való kijutást eredményezhetnék.

Szerintük a vállalati szerkezetet racionalizálni kell, hogy rugalmassá váljon a fejlesztési és a gyártási folyamat, és hogy ezeket a piac igényei vezéreljék.

A szakszervezet lényeges elhatározása, hogy mostantól kezdve a munkavállalói érdekeket kívánja képviselni, ezért csak a munkakörülményekkel, létszámmal, bérekkel és az ösztönzési rendszer kiépítésével kapcsolatos kérdések kapcsán fogja hallatni szavát.

Az szb úgy látja, hogy létszám-leépítés a jelen helyzetben biztosan lesz, de kéri a vállalat vezetőit és a vt-t, hogy *ne csak ezzel* orvosolja gyárunk bajait. Ha lesz leépítés, akkor ne az egész gyár minden munkahelyére azonos csökkentési %-ot érvényesítsenek, hanem csak a szükségtelen munkaerőt építsék le. Alkalmazzák az átképzések eszközét, a dolgozók megfelelő átcsoportosítását.

Az 1989-re tervezett bérpolitikai tervekről szólva hangsúlyozta, hogy 10%-os béremelés az az alsó határérték, amely a béremelési egyeztető tárgyalások alapjául szolgálhat. Még így is jelentősek lesznek dolgozóink infláció miatti veszteségei.

A vállalati KISZ-szervezet véleményét Kovács Gábor, az IRÜGY fejlesztőmérnöke tolmácsolta.

A KISZ-bizottság úgy látja, hogy az idei terv a jövőt is meghatározza, a gyár jövőbeni helyzete pedig legérzékenyebben a fiatalokat érinti. A bajok fő okát az ütemtelen készárutermelést eredményező rossz termelésszervezésben látja, emellett 1988-ban másodlagos helyre kerültek az anyagbeszerzési problémák.

Kár, hogy az előterv nem vizsgálja a fejlesztések késedelmi okait, a rossz eszközellátást, lassú NYÁK-gyártást és anyagbeszerzést stb. (Tudott dolog, hogy ezt a vállalat vezetősége is megvizsgálta.) A fejlesztés igényeit prioritással kell kezelni, mert ez az a szervezete a gyárnak, amely a nehéz helyzetből való kijutást eredményezheti, a vállalati rugalmasság motorja lehet.

Nem tartalmazza a terv, hogy hogyan törekszünk piaci pozícióink megtartására, hogy szerezzük be piaci információinkat.

Marketing szervezetet kell sürgősen létrehozni.

A tőkés piacon nem a követő fejlesztések felé kell haladni, mert ezek nem hoznak jó jövedelmezőséget. A piaci réseket kell megtalálni, például alkalmazástechnikai szolgáltatások nyújtásával.

Nem látja be, hogy a termelés visszafogásától miért lenne ütemes a termelés.

Kifejezte aggodalmát, hogy ha megvesszük a Siemens vezérlésének licenszét, sok fejlesztő az IRÜGY-ben feleslegesnek fogja magát érezni, és elmegy a gyárból. Ezt nem szabad megengedni. (Ezzel a vállalatvezetés is egyetért, ezért sürgette az előző két évben a szerszámgépvezérlések fejlesztésének a felgyorsítását.)

Évek óta nincsenek új arcok a vállalat vezetőségében, nincs erős második vonal.

A KISZ-esek javasolják a vállalat külső független szerv által való *átvilágítását,* és javaslata alapján a szükséges intézkedések megtételét.

A továbbiak során a felszólaló vt-tagok többsége úgy látta, hogy a vt-nek benyújtott előterv restrikciós gazdasági elképzelést tükröz, folytatását képezi az előző évek csökkenő vállalati hasznos eredményt tervező gazdaságpolitikájának.

Mindez egy olyan vállalatnál megy végbe, ahol a termékek túlnyomó része olyan kis közvetlen önköltséggel rendelkezik, ami 68—70%-os fedezeti hányadot biztosít.

A felszólalók a vállalat fővezetőivel összhangban szükségesnek tartják annak elérését, hogy a vállalat már 50%-os fedezet mellett is nyereséges legyen.

A vt már többször kérte a vállalat vezetőségét, hogy készítsen tételes számszerű kimutatást a költségek keletkezési helyéről, volumenéről, okáról. (A vt-ülést követő napon a korábban elkezdett költséganalizáló munka eredményeképpen elkészült az első ilyen kimutatás.)

A felszólalók jelentős része úgy látja, hogy a vállalat ma (sőt már néhány éve) válságban van. Az irodalom szerint, ha az alábbi 10 ismérv közül 5 jellemez egy vállalatot, az válság előtt áll, ha nem változtat gyökeresen eddigi szervezetén és irányítási módszerén.

Ezek a következők:

- a vállalati jövedelem ingadozása,
- a rendelésállomány csökkenése,
- új termékének piaci sikertelensége,
- szállítási késedelmek,
- minőségromlás,
- év végi erőltetett eladások,
- fizetési nehézségek,
- a munkaerő eláramlása,
- kedvezőtlen image kialakulása,
- a vezetők a felelősséget egymásra hárítják.

Sajnos ezen ismérveknek több mint fele fellelhető vállalatunknál, ennek alapján is állítható, hogy a vállalat jelenleg válságban van.

Idézték a felszólalók Berecz Frigyes ipari miniszter néhány nappal ezelőtt a Műegyetemen elhangzott előadásának egy, a számunkra is aktuális mondatát: „A tartósan restrikciós politikát folytató vállalatok halálra vannak ítélve."

Nem szeretnénk, hogy az EMG a jövőben „lefelé menő spirálon" mozogjon.

Ezért sürgősen ki kell dolgozni egy megalapozott *KÖZÉPTÁVÚ STRATÉGIAI TERVET,* mely meghatározza

- fejlesztési politikánk irányát,
- kereskedelmi céljainkat és módszereinket,
- a vállalat új, rugalmasságot és dinamikát biztosító szervezési struktúráját,
- céljaink elérésére mozgósító ösztönzési rendszert stb.

Ehhez sok vt-tag javasolta a vállalat immár 20—30 éve alapvetően változatlan szervezetének és működési rendszerének külső független szakértői szervezet által való ÁTVILÁGÍTÁSÁT és az így nyert tapasztalatok felhasználását a például szeptemberre előkészítendő stratégiai terv kidolgozásához.

Felvetődött a vállalati tanács felelőssége is abban, hogy az EMG a mai nehéz helyzetbe jutott. A vt-nek el kell döntenie, hogy csak egyszerű szavazó gépezetként akar működni, vagy ténylegesen meghatározó szerepre tart igényt a vállalati stratégia kialakításában. Ha csak szavazó gépezet, legalábbis le kell cserélni a választott küldötteket olyanokra, akik jobban érvényesítik a dolgozó kollektíva akaratát, amely már jó ideje gyökeres változásokat sürget.

Elhangzott vélemények szerint az intézkedési tervek megalkotása sem jelent egyetemleges megoldást problémáinkra, ha azok végrehajtását nem kísérjük figyelemmel. Ezért a vt tagjai kérték, hogy az 1989. évi tervet a végleges mérleggel és az 1988-as, a stabilizációt célzó intézkedési terv teljesítésének értékelésével együtt tárgyalja meg márciusi ülésén a vállalati tanács.

Volt olyan felszólaló, aki példákkal igazolta, hogy más hasonló profilú magyar vállalatok 1989-ben jelentősen tudták növelni kötésállományukat 1987-hez és 1988-hoz képest, kompenzációs üzletek révén. Javasolta, hogy az EMG is fordítson nagyobb erőket barter üzletek létrehozására, elsősorban a Szovjetunióval. Ez lehetőséget adhatna a forgalom akár jelentős növelésére is, de ez csak akkor járhat sikerrel, ha intenzíven és nagy erőkkel foglalkozunk vele. Több vállalati fővezető vt-tag is hozzászólt a vitához, és az előterv elfogadását javasolta. Fő indokként azt hozták fel, hogy a végleges terv elfogadásáig is kellenek irányelvek a gyár működésének a fenntartásához. Ettől függetlenül természetesen dolgoznunk kell radikális költségcsökkentő intézkedések megtételén, például

- gazdaságilag önállósított, hatékonyan működő egységek létrehozásán,
- a gyártási ciklusok lényeges lerövidítésén,
- a párhuzamosságok kiküszöbölésén, arra azonban ügyelni kell, hogy működéshez szükséges funkciókat ne számoljunk fel.

Példaként hozták fel a programiroda megszüntetését és e funkció mostani kényszerű újbóli megerősítését. Kár lenne például a szerszámszerkesztés, vagy a szerszámműhely hasonló sorsra juttatása, mert utána ezt még nehezebb lenne újra teremteni.

Többen keltek védelmére az oly sok felszólaló által kritizált, és a restrikció első számú jelének tekintett 1250 millió forintos árbevételi tervszámnak.

Hangsúlyozták, hogy ez az, amit biztosnak tekintenek kereskedelmi szerveink értékelése alapján, de minden vezetőnek az a szándéka, hogy ezt jelentősen túlteljesítsük. Fel kell készülnünk azonban arra is, hogy csak ez az árbevétel teljesül, és akkor is talpon kell maradnunk. Ezt a célt szolgálja a 100 milliós megtakarítást kitűző előterv. A költségcsökkentés a vállalatnak mindenképp jót tesz, akkor is, ha az 1250 milliónál jóval többet sikerül majd az év végére teljesíteni.

Ismertették az ütemes készáru kibocsátás érdekében tett intézkedéseket, melyek júniusra felszámolják az alkatrészgyártás lemaradásait, ill. augusztusra ígérik az ez évi készáruhoz szükséges minden alkatrész elkészítését. Az alkatrészgyártás igyekszik a második félévben olyan pufferkapacitást létrehozni, ami lehetőséget ad a tőkés piac igényei szerinti gyors reakcióra, soronkívüli gyártatásra.

A gyors reagálás útjából azonban el kell hárítani még sok adminisztratív akadályt, például azt, hogy a programrendelések kutatólapjai gyakran egy hónapig is köröznek az aláírók között.

Fejlesztési stratégiánk eddig megfelelt a követelményeknek, de a tőkés és most már a hazai piac is gyorsabb reakciót kíván tőlünk. A felgyorsított reakciók példájaként említették azt az idén indított fejlesztési munkát,

amelynek még az idén egy új, megfelelő árfekvésű 100 MHz-es oszcilloszkóp szériagyártása lesz az eredménye a hazai piac számára.

A fejlesztés már eddig is bizonyította reagáló képességét, és azt, hogy szükség esetén a gyártási folyamatokban is kész részt vállalni. Jól mutatja ezt az a tény is, hogy a fejlesztési osztályok az idén több, mint 300 millió forint értékű készárut is fognak termelni nagyon rövid átfutási idővel.

Végül a vezérigazgató szólt hozzá, és nagy fontosságot tulajdonítva a válsághelyzet megítélésének, hangsúlyozta, hogy ha úgy értékeli a vállalati tanács, hogy *válsághelyzet van,* akkor az egy merőben új szituáció. Akkor másképp kell neki is, és a vt-nek is tevékenykednie. Ha válság van, bízza meg őt a vt válságmenedzserként radikális intézkedések megtételével.

Mindenesetre köszöni a sok kritikai megjegyzést, de el kell mondania, hogy az említett tényeket a vállalat vezetősége ismeri, sőt a most javasolt intézkedések legnagyobb részét maga is szükségesnek tartja megvalósítani, sőt ezek irányában egy sor lépést már meg is tett. Példaként említette külső átvilágító szervezetekkel való kapcsolatfelvételt, bár megjegyezte, hogy ezek között sok nem rendelkezik igazi szakértelemmel, és különösen nehéz róluk a hazai referenciák beszerzése.

Az elhangzott javaslatokat a vállalat vezetősége be fogja építeni a márciusi vt-ülésen elfogadásra beterjesztendő 1989. évi terv anyagába.

Végül a vt kompromisszumos szövegezésű határozatot hozott, nem „elfogadta", hanem „megtárgyalta" az 1989. évi előtervet.

A továbbiakban az AUTER KFT-hez való csatlakozásról tárgyalt a vt.

A vezérigazgatói előterjesztés abból a meggondolásból indult ki, hogy a KFT megalakulásáról nem dönthet sem az EMG, sem a vt, hisz az egy független gazdasági egység. Csak arról dönthetünk, hogy belépünk-e 70%-os tőkerészesedéssel, 700 ezer forinttal az új KFT-be, vagy nem? E KFT másik három tulajdonosa az AUTER három dolgozója, 100–100 ezer forint tőkerészesedéssel. Az AUTER kb. 30 millió forint értékű korszerű eszközállománya az EMG tulajdona marad, azért a KFT bérleti díjat fizet majd. (Min. annyit, ami a fenntartás és az amortizáció költségeit fedezi.)

A vt tagjai egyetértettek a KFT létrehozásával, abban a reményben, hogy ezáltal annak a kapacitása megnő, átfutási idői csökkennek.

Tekintettel arra, hogy a KFT-vel kötendő szerződések nincsenek a vt hatáskörében, a vt tagjai csak javaslatokat tehettek az EMG–AUTER KFT szerződésben rögzítendőkre. Ennek értelmében követelményként támasztották a felszólalók a vállalat vezetői iránt az olyan szerződések megkötését a KFT-vel, amelyek

- biztosítják az EMG NYÁK tervezés teljes igénye kielégítését,
- a jelenleginél nem rosszabb költség (ár) kondíciók létrehozását,
- az AUTER monopol helyzetétől különböző körülmények létrehozását. (Pl. szükség esetén házon kívül is lehessen NYÁK-ot terveztetni, a KFT-n kívül hozzáértő emberek is dolgozhassanak a KFT-nek kölcsönzött berendezéseken.)

Végül (egy ellenszavazattal) a vt elfogadta az EMG belépését 700 ezer forintos tőkével az AUTER KFT-be.

A vezérigazgató alapbérének meghatározására azért tért ki most a vállalati tanács, mert a vezérigazgatói alapbér korrekciójánál egyik meghatározó szempont a vállalati átlagbér alakulása.

Tekintettel arra, hogy 1989. január elsejétől a vállalat dolgozói 6%-os béremelést kaptak, indokolt a vezérigazgató alapbérének korrekciója is. Ennek megfelelően a vt egyhangúan megszavazta a vezérigazgató bérének 6%-os emelését.

Végezetül a vállalati tanács az ez évi munkatervéről döntött. Márciusban tartunk egy „rendes" (az SZMSZ-ben előírt) ülést a tavalyi mérleg és az idei terv jóváhagyására.

Szeptemberben rendkívüli vt-ülést tervezünk, melyen a vállalat akkori gazdasági helyzetét, az 1990-es előzetes termelési értékesítési tervet fogjuk megtárgyalni. Ekkor értékeli majd a vállalati tanács a vezérigazgató éves munkáját is.

VAJDA IMRE

TÁJÉKOZTATÓ

az alapszervezeti beszámolók és választások módszerére, ütemezésére, a tagsági vitára bocsátott témákra

A vasasszakszervezet és a magyar szakszervezetek országos értekezletén a tagságot képviselő küldöttek állást foglaltak abban, hogy a szakszervezeti munkában legyen elsődleges a munkavállalók érdekeinek a képviselete, védelme és a szakszervezeti tagság szolgálata.

A magyar szakszervezetek országos tanácskozása a tagság akaratát érvényesítve, a tartalmi és szervezeti megújulás irányainak a megjelölése mellett, döntött a Magyar Szakszervezetek XXVI. Kongresszusa 1989. vagy 1990. év elején történő összehívásáról.

A vasasszakszervezet kongresszusa összehívására 1989. II. félévében kerül sor. Ennek figyelembevételével kell előkészítenünk az alapszervezeti beszámoló értekezletet és a tisztségviselők választását, melynek ütemezését vállalatunknál 1989. III. 1.–V. 15. között határoztuk meg.

Szükséges, hogy a választott tisztségviselők minden szinten adjanak számot a tagságnak a választások óta végzett munkáról.

A változó gazdasági és politikai helyzet, a szakszervezetek módosult funkciója, a tagság igényei, valamint az országos konferencia állásfoglalásának a függvényében fogalmazzuk meg további feladatainkat.

A politikai intézményrendszer változása átrendezi a feladatokat a gazdasági, politikai és társadalmi szerve-