

## A Bitango Kft. működési problémái

A Bitango, mint a Királyi Bito cégcsoport tagja, piacvezető pozíciót tölt be a műszaki forgó alkatrészek és szerkezetek egységek fejlesztésében és gyártásában, amelyeket a nyomdatechnikai, sokszorosító és rodai eszközök, gépek elkészítéséhez, javításához, fejlesztéséhez használnak. Vevők között a legismertebb multinacionális cégek is megtalálhatók.

A Bitango nem csupán egyik beszállító a vevői számára, hanem üzleti partner, személyre szabott fejlesztéseket kínál megrendelőinek, melyek minőségben, ártan és technikai megoldásban egyaránt versenyképesek.

A Bitangonak jelenleg 1300 alkalmazottja van Európában, Ázsiában, Észak- és Dél-Amerikában.

Közel öven évvel ezelőtt egy kis műszaki üzemenként kezdte meg működését, ma a világ tíz országában rendelkezik gyártó kapacitással.

A fejlődésére az elmúlt évtizedekben a folyamatos növekedés mellett erős piacorientáció is jellemző volt, vezető beszállítójává vált az irodagépiparnak a műszaki termékek területén.

A cégcsoport központja ma is eredeti hazájában van, de jelenleg ott csak a fejlesztési központ, valamint az Eladás és marketing csoport dolgozik.

Az irodagépipar gyors és folyamatos fejlődése lehetővé tette a beszállító iparágak területén tevékenykedő cégek gyors feljutását is. Ez egyaránt jelentette a mennyiségi növekedést, valamint a folyamatos investíciók, a műszaki megújulást. Azonban az utóbbi 5 évben a piaci növekedés lelassult, sőt enyhe recesszió mutatkozik. Ez stratégiaátváltásra kényszerítette a piaci résztvevőket - így a Bitangot is.

A vállalati stratégiában kiemelt helyet kapott az új műszaki megoldások keresése annak érdekében, hogy a vevők számára változatlan műszaki színvonalú, de olcsóbb termékekkel tudjon a cég kínálni. Ugyanakkor beszállítóként már a tervezés fázisában jelen lenni és költséghatékony műszaki megoldásokat kínálni.

A stratégiaátváltás egyik vonala a szervezeti átalakítását jelentette: a gyártás rugalmasságát megtartva kútvonalasították a nagy volumenű tömegtermelést és a kisszeriás gyártást.

A nagy volumenű termelésre a nagyfokú automatizáltság (robottechnika), szükség szerint a 7 napos munkahét a jellemző, a kisszeriás termelésnél a gyakori termékváltás, kisebb mértékű automatizáltság, nagyobb kézi munka szükséglet és kis darabszám.

A tömegtermelés Távol-Keletre, és Dél-Amerikába terveztek, a kisszeriás gyártást többek között hazánkba. A nagyszámú, kisszeriás terméket gyártó (szolid nyereséggel dolgozó) angliai gyártó kapacitást megszünteték 2002 nyarán, és ott csak értékesítési (sales) iroda és logisztikai központ működik az angol vevők kiszolgálására.

A Bitango európai és nemzetközi központja, valamint a fejlesztési központ és az európai sales az európai igazgató irányítása alatt saját hazájában maradt.

Ezeknek az elképzeléseknek a fényében indult meg a magyarországi gyár telepítése 2001. őszén.

Azonban 2002-ben egy olyan piaci változás következett be, amely az addigi elképzeléseket alapjaiban rendítette meg: a tömegtermelésre berendezkedett hazai gyár legnagyobb vevője, mely a bevételek kb. 60%-át jelentette, bejelentette gyártókapacitásának Ázsiába történő áthelyezését, ezért európai beszállítói zömétől búcsút vett.

Az európai piaci helyzet és a várható tendenciák figyelembe vételével a holding úgy döntött, hogy a gyártási kapacitást áttelepítik Távol-Keletre, Dél-Amerikába és Magyarországra - a piacok regionális elhelyezkedését figyelembe véve.

Igy a már folyamatban levő magyar transzfer átértékelésre került, új elrendezési terv (lay out) készült a csarnokra és az eredetileg tervezetnél nagyobb gyártókapacitást kellett áttelepítésre.

A Királyi Bito az új helyzet fényében a Bitango európai menedzsmentjének karcsúsítását határozta el. Megszüntette az európai igazgató pozícióját. Az Európában termelő három gyár igazgatója közvetlenül a Bitango vezérigazgatójához tartozik. Ugyanakkor az otthon maradt

fejlesztési és Eladás és marketing részleget a magyar gyár ügyvezető igazgatójának irányítása alá vonták.

### A magyar gyár szerepe és szervezeti felépítése

A gyár 2001. őszétől folyamatosan ére el a mai 400 fős létszámot. Földrajzi elhelyezkedését tekintve Magyarország egyik ipariilag fejletlen megyéjében van, a népsűrűség alacsony, a lakosság többsége apró falvakban él, a munkanélküliség relatíve magas.

A város kb. 6 éve határozta el ipari park létrehozását, a földönval mellett. Jelentős adókedvezményekkel és jól kiépített infrastruktúrával csábított ide japán és amerikai cégeket. 2001-ben őket követte a Bitango zöldmezős beruházása. Azóta további külföldi tulajdoni cégek települtek ide gyártaikra.

### A gyár fő értéktérítő folyamata

A gyár műszaki termékeket állít elő az irodagépipar számára. A zömében Nyugat-Európából vásárolt alappanyagból, valamint keverékből, többféle technológiával különböző termékek előállítására történik a Gyártóüzemben. Ezeket a félkész darabokat, valamint további vásárolt félkész termékeket vágja, szereli és érdesíti az Összeszerelő üzem, a speciális vevői előírásoknak megfelelően. A lávlati cél összetettebb részegységek szerelése és értékesítése.

### Piaci helyzet

A gyár 100%-ban a felhasználói piac beszállítója, értékesítési lehetőségeit behatárolja az irodagép piac helyzete. Mivel a bevétel 80 %-át néhány nagy vevő adja, ezen vevők piaci helyzete, részesedésének változása érzékenyen kihat az értékesítési lehetőségekre.

A termékek egy nagy csoportját jelentik a számítástechnikában használt nyomtatók számára készült alkatrészek. Ezen a piacon erős versenyhelyzet uralkodik. A verseny következtében a nyomtatók ára csökken, ez az alkatrészeknél is árcsökkenést indukál. Újabb beszállítók jelennek meg a nyomtató piacon, ez fő vevők számára piaci részesedéstik csökkentését jelentheti. Ez a két hatás együttesen eredményezte az utóbbi két évben az árbevétel csökkenését ezen a piacon. A lézernyomtató beszállítói piacon sokkal jobb a helyzet, az árbevétel elerte a tervezettet.

Egyes termékek területén növekedett az értékesítés, így a cégnek a következő években lehetősége mutatkozik bizonyos termék-területen új beszállítóként való megjelenésre.

### Versenyhársak

Néhány termék tekintetében a piaca való belépés költségei alacsonyak. Az összeszerelő ipar a termelésre nagyobb részt Ázsiába helyezte át. Ezért a távol-keleti beszállítók piaci részesedése megnőtt, fő erősségük az alacsony ár és a logisztikai előnyök.

A nagyobb műszaki tudást, speciális technológiát igénylő termékek piacán kisebb a versenyhelyzetből fakadó nyomás. A beszállítók száma kevesebb, magasabbak a belépés költségei, ezért új beszállítók tömeges megjelenése nem várható.

### Munkaerőhelyzet

A munkaerő kínálat többnyire a szakképzetlen vagy nem profiliba vágó szakmával rendelkező fizikai munkaerőt jelenti. A kezdeti túlkínálatot 2006-ra a környék erőteljes fejlesztése miatt a relatíve nagy munkaerőhiány jellemez, illetve megnőtt a fluktuáció.

A szellemi munkaerőre kisebb mértékben ugyan, de jellemző a szakképzetlenség vagy a tapasztalat hiánya (friss diplomások magas aránya). A tapasztalattal rendelkező, kvalifikált munkaerő aránya alacsonyabb. Ezeket az embereket távolabbról, így magasabb bértöbblettel

lehetett megszerezni.

A cégnél az angol nyelv valamilyen szintű ismerete, illetve második idegen nyelv a szellemi dolgozóknál követelmény. A cég munkaidőben angol nyelvtanfolyamot szervezett a nyelvtudás javítására.

Az úrabétek és fizetések mértéke a környékbeli gyárak szintjén van, eléri a budapesti átlagot. A munkakörülmények a magyarországi átlagnál jobbak, az épületek tervezésénél a kulturált szociális helyiségek kialakítására is figyelmet fordítottak.

### Műszaki, technikai helyzet

A magyar gyár 3 nyugat-európai gyár termelő kapacitásának egy-egy részét örökölte. Így a technológia és a géppark nagyon színes képet mutat.

A kisserítés gyártással örökölt gépcsoport 30-40 éves technológiai szintet és gépparkot képvisel. A nagy darabszámú termékekhez tartozó technológia és géppark kb. 10 éves fejlesztési jelent, amely még ma is a legkorszerűbbek közé tartozik, mind a gyártásnál, mind a megmunkálásnál és szerelésnél. Ez a magyarországi helyzetet tekintve vezető technológiának nevezhető.

A keverékkészítésnél használt receptúrák vevő specifikusok, a Bitango fejlesztette ki ezeket, az egyes vevői igényeknek megfelelően, s számuk több százra tehető. Ugyanígy a felhasznált alapanyagok, gyártási segédanyagok és csomagolóanyagok száma is nagyon nagy.

### Informatikai helyzet

A cégen belül korszerű belső hálózati működik. Az összes meghatározó folyamat követése és dokumentálása számítógéppel történik. Ezt a belső és külső kommunikációt levezető rendszer támogatja.

A Bitango gyárában korszerű integrált termelési támogató rendszer működik. Ez a szoftvercsomag az alapanyag tervezéstől kezdve a termelés szervezéséig, valamint a megrendelések kezelése, az anyagáramlás számított követését lehetővé teszi.

A termelés hatékonyságának és a selejszámának a monitorizálása ugyancsak a számítógépes rendszer segítségével történik.

### A szervezeti struktúra

A magyar gyár felépítése alapvetően funkcionális jellegű, azonban a mikromatrix struktúra elemei is fellelhetők benne.

A magyar gyár felépítésében a hazai bezárt gyár szervezeti struktúrája jelentette a modellt.

Minden egyes funkcionális területet egy - egy menedzser irányít, így az ügyvezetőhöz közvetlenül 5 magyar és 2 hazai menedzser tartozik.

A magyar struktúrát vizsgálva a gyár szervezeti felépítése az operatív hatékonyságot támogatja, azaz az egyes szervezeti funkciók tökéletes technikai működését. Ez a szervezeti struktúra az szakirodalom szerinti BCG mátrixban gondolkodva, egy „fejőstehen” pozíciónak felel meg. Az alapvető célja egy ilyen vállalatnak a meglévő piacok minél jobb kiszolgálása, a maximálisan megszerezhető profit elérése.

Tulajdonképpen ez az üzenete ennek a szervezeti felépítésnek, mivel 2002-ben valóban azzal a céllal indult el a transzfer projekt, hogy a Bitango európai csoportjában egy ilyen termelő struktúra létrejöjjön.

Azokban a központi fejlesztési részleg és az európai Eladás és marketing részleg a magyar gyárhoz való csatlakozásával egy újfajta elvárás fogalmazódott meg. Az eddigi feladatok mellett a magyar gyár szellemi tőkéit és erőforrásait kapott ahhoz, hogy jelenlegi piacait bővítsse és stratégiai célként megfogalmazódott az új piacokra való belépés terve. Tehát a Bitango tulajdonában lévő műszaki tudás és kapcsolati tőke kiaknázása hangsúlyozottan a magyar

gyár feladatává vált.

### A Bitango szervezeti teljesítményének felülvizsgálata

#### A probléma felvetődése

A transzfer projekt befejeződésével, a hazai gyár bezárásával és a támogatás megszűnésével már egyértelműen mérhetővé vált a magyar gyár önálló teljesítménye. A számadatok és az érezhető növekvő belső problémák azt vetítették előre, hogy a szervezet ebben a struktúrában és személyi állományal nem képes a Királyi Bito Holding által elvárt teljesítményt hozni.

A pénzügyi számadatok nem megfelelőége mellett fenyegető veszélyként jelentkezett a növekvő vevői elégedetlenség. A vevőknél ismétlődően előforduló „line stop” helyzetek, melyeket a késedelmes kiszállítás okozott, a pénzügyi hátrányok mellett a vevők elvesztését is előre vetített, illetve a meglévő vevőknél az újabb üzletektől való elcsúszást jelent.

Ez a súlyos helyzet nemcsak azt jelentti, hogy az adott évre tervezett pénzügyi célokat nem fogja a vállalat teljesíteni, hanem előrevetíti annak lehetőségét is, hogy piacvesztés miatt a következő évi pénzügyi terv sem lesz teljesíthető, ami már megkérdőjelezi a gyár jövőjét is. A kialakult helyzet miatt a menedzsmentre, a dolgozókra fokozott nyomás nehezedik, a felmérések szerint a dolgozóknak a vállalattal kapcsolatos jövőképe folyamatosan romlik.

Nagyon kevés idő áll rendelkezésre, hogy a vállalat a vevői bizalmat helyreállítsa. Meg kell keresni azokat a pontokat, azokat a negatív folyamatokat, amelyek az alacsony vállalati teljesítmény fő okozói, és megoldást kell találni a helyzet gyors megváltoztatására (Bencsik, 2005b).

#### A vizsgálat lefolytatása

A feladat végrehajtásához a Rendszer Beavakozási Stratégia (RBS) módszereit, mint a szervezeti beavakozás és változtatás egy hatékony módszerét választotta a cég.

#### Feladat:

1. Vezesse végig logikailag a bemutatott cég esetén az RBS módszer alkalmazásának lehetőségét és tegyen javaslatot a cég vezetése számára a beavakozás ütemezésére és a várható eredményekre!