

OTDK-dolgozat

2015

Termelési rendszerek fejlesztése az üzleti stratégia prioritásai mentén

Improving operations based on competitive priority mapping: a case study in
the plastics industry

Kézirat lezárása: 2013. ápr. 27.

Tartalom:

1.	Bevezető.....	1
2.	Szakirodalmi áttekintés.....	2
3.	Módszertan és adatgyűjtés.....	3
4.	Magyarország ipari helyzete	4
4.1.	Magyarország iparának felosztása	5
4.2.	A műanyag iparág	6
4.3.	A műanyag iparág Magyarországon.....	7
4.4.	A műanyag-feldolgozó iparág	9
5.	A Karsai vállalat	12
5.1.	A Karsai Alba célkitűzése.....	13
5.2.	Karsai vállalat-interjú	13
5.2.1	A versenytényezők stratégiai fontosságának felmérése.....	13
5.2.2.	A termelési teljesítményt vizsgálata a fő versenytársakhoz viszonyítva	17
6.	Következtetések.....	19
6.1.	A vállalat jelenlegi és a közeljövőre tervezett fejlesztési projektjei	22
7.	Összefoglaló	26
8.	Irodalomjegyzék.....	27

Táblázatok jegyzéke:

1. Táblázat: 100g termék csomagolásának tömege
2. Táblázat: Műanyagipar helyzete Magyarországon (2001-2010, Mrd Ft)
3. Táblázat: Gyógyszeripari csomagoló anyagokat gyártó vállalatok Magyarországon
4. Táblázat: Minőségi kritériumok összegzése pontszámokkal
5. Táblázat: Fejlesztési tervek összegzése

Ábrajegyzék:

1. Ábra: Az ipari termelés értéke Magyarországon (2001-2012, milliárd Ft)
2. Ábra: Az ipari termelés értéke aláganként (2012, milliárd Ft)
3. Ábra: Az ipari termelés értéke megyénként Magyarországon (2011, milliárd Ft)
4. Ábra: A műanyagipar jellemző ellátási lánc, Magyarországon (2010,t)
5. Ábra: A műanyag-feldolgozás eloszlása (2011,t)
6. Ábra: A Karsai Alba Kft. pozicionálása
7. Ábra: A Karsai Alba Kft. stratégiai térképe

1. Bevezető

Dolgozatom célja annak vizsgálata, hogy a vevői elvárások és a vállalati teljesítmény milyen mértékű összhangban van egy műanyagipari csomagoló anyagokat gyártó vállalatnál, és az összhang alapján javaslatot fogalmaznak meg a termelésfejlesztés prioritásaira egy vezetői-döntéshozatali modell segítségével.

Tanulmányom elején megvizsgálom a magyarországi ipar helyzetét, ezen belül külön kiemelve a műanyagipart. A műanyagipar sajátosságainak azonosítását követően megvizsgálom részletesen a legnagyobb szegmensét, a csomagolás technikai ipart. A műanyag csomagolás keretén belül pedig külön hangsúlyt fektetek a gyógyszeripari termékek csomagolására. Ezen az ágazaton belül pedig a jelenlegi piacvezető vállalatot, a Karsai Alba Kft.

Az általam vizsgált kérdések mind a reálgazdaság, mind pedig a vállalat szempontjából aktuálisak. Jelenleg Magyarországon az ipar a gazdasági válságot követően 2010-ben újra hanyatlani kezdett a kedvezőtlen törvénykezések és az export piac változásának eredménye képen. A vizsgált vállalat ebben a folyamatosan ingadozó helyzetben jelenleg piacvezető pozíciót tölt be, de tisztában van a folyamatos kockázati tényezőkkel. Az általam vizsgált minőségi tényezők, a vezetői-döntéshozatali modell segítségével választ adnak a cég számára arra a kérdésre, hogy a jövőben a fejlesztési stratégiát merre irányítsa, hogy megtartsa jelenlegi pozícióját és tovább fejlődhessen. A piac további szereplői számára pedig egy modellt biztosít a kutatásom az ingadozó reálgazdaság mellett a problémák azonosítására és a fejlődési tendencia megtartására.

Megvizsgáltam, hogy mik azok a tulajdonságok, amikkel a vállalat új ügyfeleket tud szerezni, vagy a jelenlegieket megtartani és ezek a kompetenciák mentén beazonosítottam, hogy a cég hol áll a fő versenytársaihoz képest. Abból a feltételezésből indultam ki, hogy azokban a tényezőkben kell a vállalat fejlődjön, amikben gyengébben teljesít mint versenytársai és a piacon magas az elvárt igény ezekkel a tényezőkkel kapcsolatban. Az említett tényezők azonosítása után a piaci és vállalati helyzetet szem előtt tartva egy olyan ütemezési stratégiát alakítok ki a termelési rendszer fejlesztési projektjeire nézve, mely segítségével nem csak behozhatóak a jelenlegi elmaradások, hanem hozzásegítenek a további terjeszkedéshez és a versenyképesség jövőbeli fenntartásához.

2. Szakirodalmi áttekintés

Dolgozatom célja, a Karsai Alba Kft. számára egy stratégia kialakítása, mely segítségével megtarthatja jelenlegi piacvezető pozícióját és folyamatos növekedést tud elérni úgy profit, mint az árbevétel terén. Ahhoz, hogy stratégiai javaslatokat tudjak tenni a vállalat számára, először meg kell ismerjem a piacot, ahol tevékenykedik, annak elvárásait, a versenytársakat és magát a vállalatot.

A környezet megismerése érdekében egy alapos piacelemzést végzek. A piacelemzés során több gazdasági lapból származó cikket használok fel (HVG, Menedzsment fórum) valamint a Központi Statisztikai Hivatal kiadványait. A piac elemzése során a Magyarország jelenlegi ipari helyzetéből indulok ki, majd folyamatosan szűkítem a vizsgált területet, a műanyag iparra, a csomagoló anyagokat gyártó műanyag iparra, végül pedig a gyógyszeripari termékek csomagolását gyártó műanyag iparra. Az általam vizsgált vállalat, a Karsai Alba Kft. a gyógyszeripari termékek csomagolását gyártó műanyag iparban tevékenykedik, É-NY Magyarországon, Székesfehérváron. Fő versenytársait úgy az iparágon belül, mint közvetlen a régióban, a Magyar Műanyagipari Szövetkezet kimutatásai és felmérései alapján fogom vizsgálni. A versenytársak ismerete kiemelten fontos a stratégia alkotás során, hiszen figyelembe kell venni az ők helyzetüket és a jövőbeli fejlesztési terveiket.

A piac alapos megismerése után a vevői elvárásokra és a vállalat versenytársaihoz viszonyított főbb termelési teljesítményekre fektetem a hangsúlyt. Ezek vizsgálatára azért van szükség, hogy meg tudjam állapítani, mik azok a dimenziók, amikben fejlődnie kell a vállalatnak. A piacon lévő versenytényezők megismerésére, valamint a versenytársakhoz viszonyított termelési teljesítmény feltérképezéséhez egy interjút fogok használni, melyet személyesen készítettem el a vizsgált vállalat tulajdonos-menedzserével. Az interjú egy már létező, jól kidolgozott kérdéssor, mely 10 minőségi kritérium által vizsgálja, hogy mik a piacon a vevők fő preferenciái a választásnál, illetve ugyanezek a kritériumok alapján felméri, hogy a vállalat, hol áll versenytársaihoz képest. (Demeter & Szász, 2012) Az interjú egy félig zárt típusú interjú, tehát a minőségi kritériumokat az interjú alany egy 1-9-ig terjedő skálán kell értékelje fontosság szerint, de a válaszadás kibővítésének lehetősége is fenn áll. Ez a fajta interjú azért hasznos, mert az interjúztató számára úgy mérhető számadatok, mint bővebb információforrásnak felhasználható adatok is származnak.

Az interjúból származó számadatokat egy stratégiai térképen fogom ábrázolni (Slack, 1994), aminek két dimenziója van: a versenytényezők stratégiai fontossága és a termelési teljesítmény a főbb versenytársakhoz képest. A térkép segítségével egyértelműen látszik, hogy mik azok a kritériumok, amelyekben a versenytényezők magassal, tehát a vásárlók számára fontos, azonban a vállalat a versenytársaihoz viszonyítva gyengébben teljesít. Ezeknek a kritériumoknak a javítása érdekében kell a jövőbeli fejlődési stratégiát megfogalmazni. A térképről továbbá az is leolvasható, hogy mik azok a változók, amik fontosak a vevők számára és a vállalat jól teljesít bennük versenytársaihoz viszonyítva, ezeket a tényezőket kell a piacvezető helyzetükben megtartani.

Az ipari környezet megismerésével illetve a fejlesztési pontok felfedésével egy ütemezéssel és megvalósítási tervvel ellátott stratégiai javaslatot fogok készíteni a vállalat számára, mely által megvalósíthatja célkitűzéseit miközben megtartja piacvezető pozícióját és további sikeres növekedést ér el.

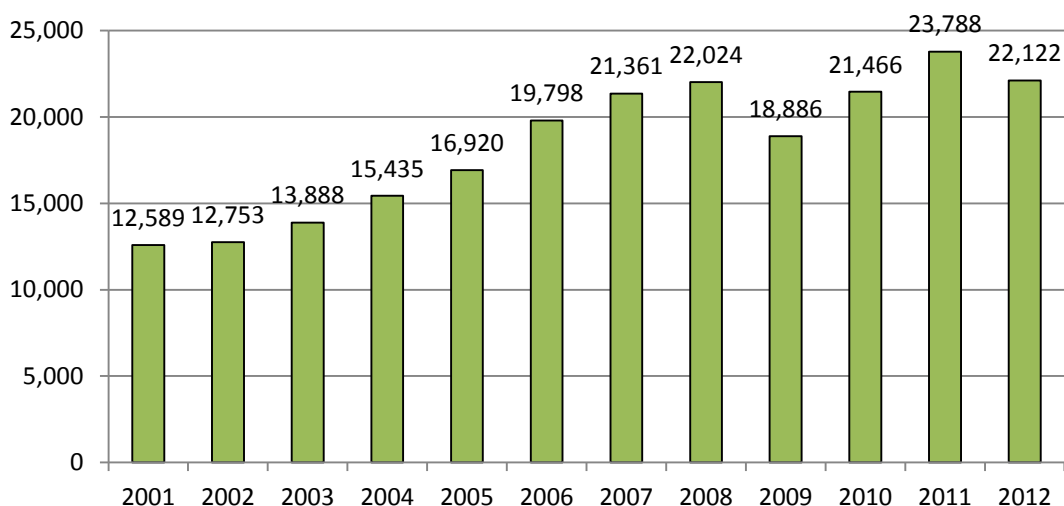
3. Módszertan és adatgyűjtés

Dolgozatom piacelemzés területén belül, az adatokat a Magyar Műanyagipari Szövetség kimutatásaiból, a Központi Statisztikai Hivatal és a Menedzsment Fórum adatbázisaiból gyűjtöttem be. Az adatok begyűjtése után ezeket időrendi sorrendbe helyeztem és százalékos összehasonlításokat is végeztem az egyes évek közötti növekedést vagy csökkenést vizsgálva. Az említett adatbázisokból származó adatok és a belőlük készített ábrák teljes mértékben reprezentatívak. A tanulmány második részében, az interjúban szereplő adatokat, a Karsai Alba Kft. tulajdonos-menedzserétől gyűjtöttem be. Ezen adatok online felületeken megtalálható részét leellenőriztem és nem találtam eltérést.

4. Magyarország ipari helyzete

Magyarországon az ipari termelés és értékesítés aránya 2001-től folyamatosan növekvő tendenciát mutatott 2009-ig, amelyet szorosan követett a beruházások mennyiségének növekedése is.

1.Ábra: **Az ipari termelés értéke Magyarországon (2001-2012, milliárd Ft)**



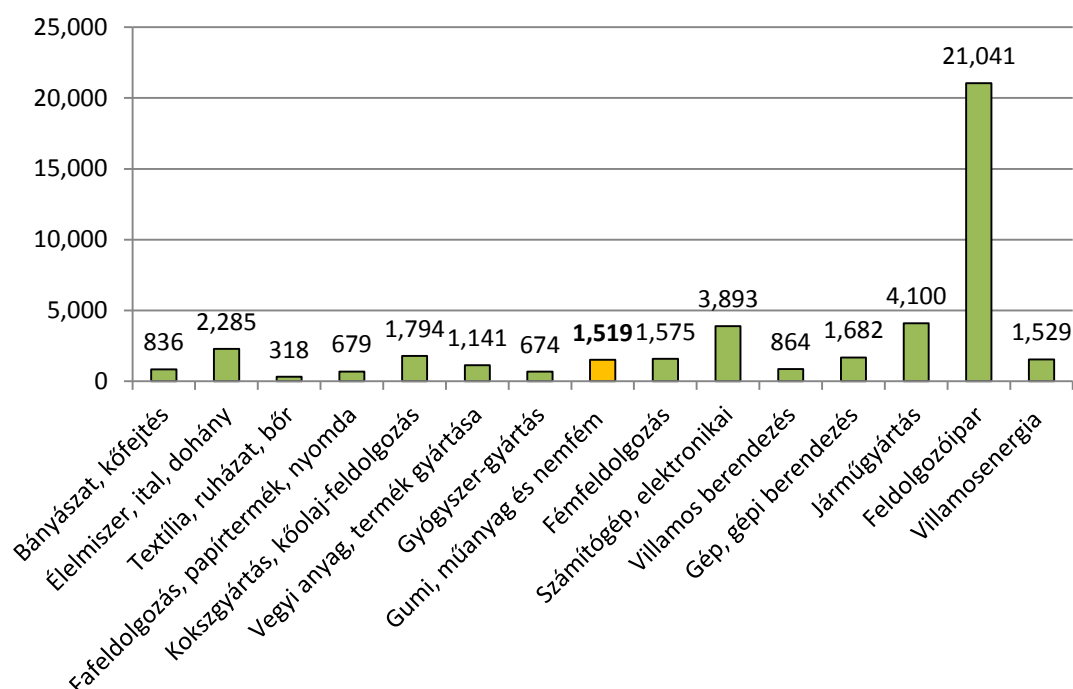
Forrás: Központi Statisztikai Hivatal

2009-ben azonban a gazdasági világválság következtében az ipari értékesítés aránya az előző évhez viszonyítva 14,2%-al esett vissza. Az ezt követő években a megemelkedett az export teljesítmény, első sorban az elektronikai és optikai termékek piacán valamint a feldolgozó iparban, az értékesítés 2010-ben 13,6%-ot majd 2011-ben további 10,8%-ot emelkedett. A piac folyamatos kisebb-nagyobb mértékű ingadozása után, 2012-ban ismét nagy zuhanás következett. A közel 7%-os visszaesés mértékét tovább súlyosbítja az a tény, hogy az év közepén indult be a kecskeméti Mercedes gyár termelése, mely igen jelentős többlet kibocsátást eredményezett a magyar ipar számára. A visszaesést a legnagyobb felvevő piac, a német import termékek 3,7%-os csökkenésével indokolják (HVG, Magyar ipar, 2013.01.09) , valamint a belföldi szállítások volumenének csökkenésével.

4.1. Magyarország iparának felosztása

A magyarországon megtalálható iparágak egyenkénti vizsgálata alapján megállapíthatjuk, hogy a termelés és értékesítés mennyisége alapján az ország fő húzóágazatai a feldolgozó ipar, a számítógép és elektronikai termékek gyártása valamint az élelmiszer és dohány termékek gyártásának az ipara.

2. Ábra: Az ipari termelés értéke aláganként (2012, milliárd Ft)

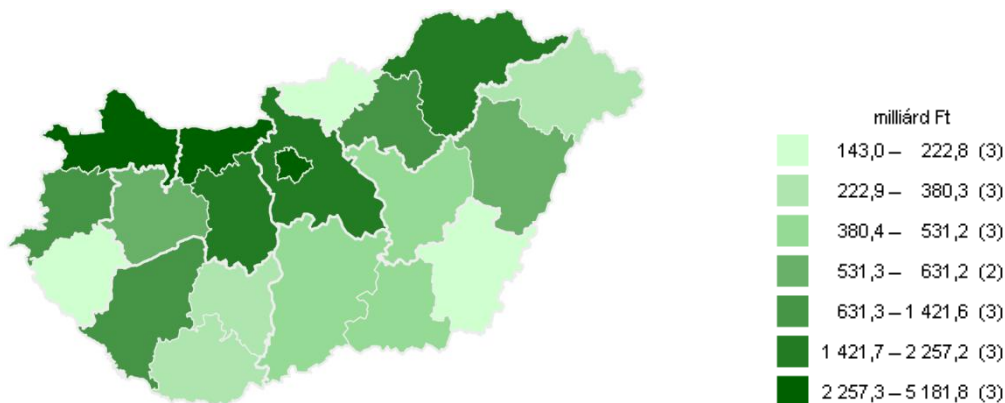


Forrás: Központi Statisztikai Hivatal

Az egyes iparágakban az értékesítés és termelés értékének alakulása átlagban megegyezik az ágazati trenddel. Ettől csupán két ipar tér el, a bányászat és kőfejtés valamint a villamos berendezések gyártása, melyek terén folyamatos hanyatlás figyelhető meg 2009 óta.

Az ipari termelés értékét vizsgálva a legalább öt főt foglalkoztató szervezeteknél megállapíthatjuk, hogy a fő ipari régiók Magyarország észak-nyugati részében találhatók. A dolgozatomban vizsgált Karsai Alba Kft ennek a zónának a szélén helyezkedik el, mivel Székesfehérváron van a székhelye.

3. Ábra: **Az ipari termelés értéke megyénként Magyarországon (2011, milliárd Ft)**



Forrás: Központi Statisztikai Hivatal

4.2. A műanyag iparág

A műanyagipar jelentős szerepet vállal a fenntartható fejlődésben. Ez a szerepvállalás három dimenzió mentén valósul meg: a szociális haladás, a gazdasági fejlődés és a környezetvédelem. Az első dimenziót, a szociális haladást a műanyagipar abban támogatja, hogy elérhető áru termékek gyártását teszi lehetővé. Az elérhető áru termékek pedig hozzásegítenek ahhoz, hogy szélesebb körben terjedjenek el a magas szintű használati-, egészségügyi- és informatikai termékek. A műanyagipar értéket teremt így számottevő a gazdasági felelősségvállalása. Európában 1,6 millió embert foglalkoztat, 50.000 cég, akiknek 280 milliárd euró bért fizet ki és 45 millió tonna műanyag feldolgozásában vesznek részt. A műanyagipar felelősség vállalása környezetvédelemre is kiterjed, hiszen fosszilis tüzelőanyagot és energiát takarít meg. Alapanyagként a műanyag, a világ kőolaj fogyasztásának mindössze 4%-át használja fel. Továbbá egyre jobban elterjed az egyes alkatrészek, használati tárgyak műanyagra való cserélése, ezáltal autónként 100 kg műanyag-alkatrész beépítése évi 12 Mt üzemanyag megtakarítását jelent, ezzel 30 Mt-val csökkenti az évi CO₂ kibocsátást.

A műanyag legismertebb és legelterjedtebb felhasználási módja, a csomagoló anyagokban történik. A csomagoló anyagok 25%-a műanyagból készül és a fogyasztási javak 50%-át csomagolják műanyagba. A különböző technológiai fejlődéseknek köszönhetően 15

év alatt 34%-al csökkent a csomagolóanyagok egységnyi tömege. A műanyagok nélkül a csomagolóanyagok tömege négyszerese lenne a mostanihoz képest, a termelési költség és az energia-felhasználás duplája és a keletkező hulladék mennyisége 150%-kal lenne több.

1.Táblázat: **100g termék csomagolásának tömege**

alapanyag	fém	papír	műanyag	üveg
mértékegység	24g	25g	3g	101g

4.3. A műanyag iparág Magyarországon

A műanyagipar jelenlétével és szerepével Magyarországon 1995 óta foglalkoznak részletekbe menően. A felmérések és kutatások módszertanát azonban 2001-ben megváltoztatták, így ma összehasonlítható adatokról csak ettől az évtől kezdődően beszélhetünk. A magyarországi műanyagiparágon belüli trendek megegyeznek az európaiakkal, hiszen a belföldön történő gyártás végtermékeinek 48%-a azonnali export kerül.

2. Táblázat: **Műanyagipar helyzete Magyarországon (2001-2010, Mrd Ft)**

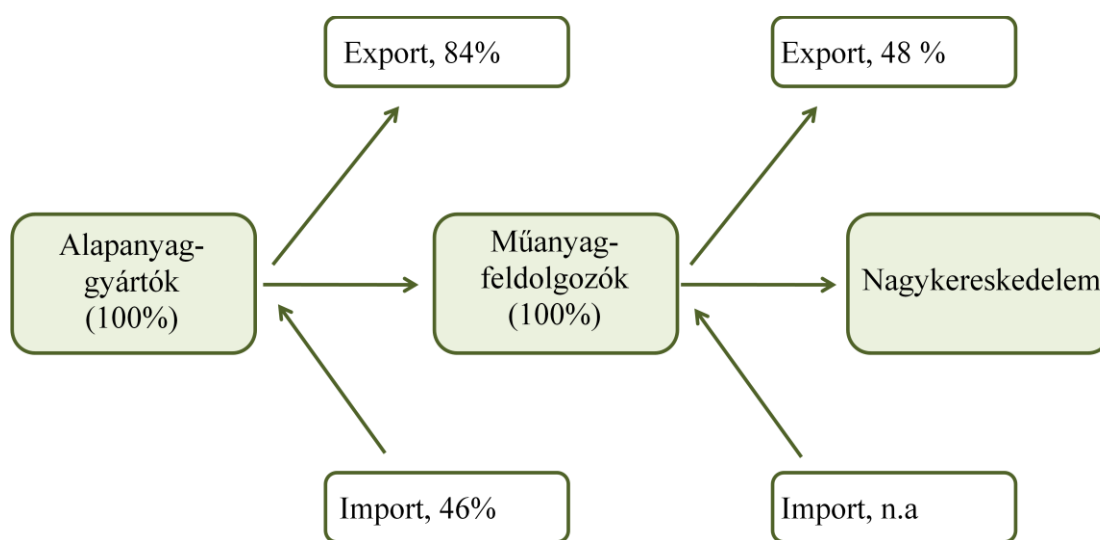
	2001	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ipar	12.541	16.427	19.177	20.624	20.952	17.983	21.448
Vegyipar	1.767	2.683	3.193	3.375	3.814	3.112	3.900
Műanyagipar	561	853	1.038	1.182	1.225	954	1.186
alapanyag	240	429	536	607	572	432	579
feldolgozás	321	424	502	575	653	522	607
Műanyagipar részesedése	4,47%	5,19%	5,41%	5,73%	5,85%	5,31%	5,53%

Forrás: Magyar Műanyagipari Szövetség

A műanyagipar forgalmában megfigyelhető változások megegyeznek az ipari változások tendenciájával, ugyanakkor évről évre egyre nagyobb részt képvisel a műanyagipar az összes iparágon belül.

Magyarországon a műanyag iparágon belül megtalálhatók a gyártók, a felhasználók és a forgalmazók is egyaránt. A műanyagipari értékteremtő láncában ezek a szereplők elkülönülnek. Az országban nincsen olyan vállalat mely a teljes vertikumot lefedné. A gyártás és a felhasználás teljesen elkülönül egymástól, ez első sorban a befektetés igényes és eltérő gépállomány eredménye. Európai viszonylatban is csak néhány olyan piaci szereplőt találunk, akik a teljes vertikum lefedésére alkalmas gépállománnyal rendelkeznek, azonban ezek a vállalatok a 2009-es ipari hanyatlás során vagy csődeljárást jelentettek vagy pedig valamelyik ágazatra szakosodtak tovább.

4. Ábra: **A műanyagipar jellemző ellátási lánc, Magyarországon (2010,t)**



Forrás: Menedzsment Fórum, 2012

Az országon belül legyártott alapanyag (műanyag granulátum) 84%-át exportálják. Magyarország fő export célpontjai Németország, Ausztria és Olaszország. A belföldi műanyag feldolgozó vállalatok, az országban előállított export előtti granulátum mennyiséget 100%-nak véve, további 46%-ot importálnak. A fő import célpontok Németország, Szlovákia és Románia. Az országon belül feldolgozott műanyagból előállított késztermékek 48%-át exportálják, a további mennyiségek illetve a félkész termékek bekerülnek a nagykereskedelmi hálózatba vagy a további ipari szereplőkhöz kerülnek felhasználásra. A

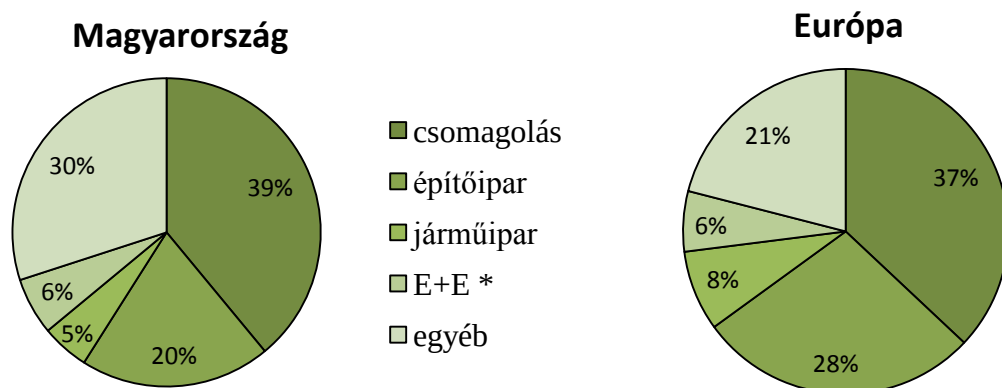
Magyarországra beérkező feldolgozott műanyag mennyiségére vonatkozóan nincsenek pontos adatok, hiszen, mint ahogy korábban már szó volt róla a fogyasztási cikkek 50%-a műanyag alapú csomagolással rendelkezik.

4.4. A műanyag-feldolgozó iparág

A műanyag iparág, mint már korábban említésre került egy igen széles vertikumot lefedő ágazat. A vertikum első lépése a gyártás. A gyártás során pontosan meghatározott alapanyagok adott mennyiségét kijelölt gépek segítségével vetik alá a gyártási folyamatnak és állítják elő több színben a műanyag granulátumokat. A második lépés a granulátumok felhasználása további gyártási folyamatokban, majd a nagykereskedelmi hálózatok következnek. A dolgozat további részében a teljes műanyaggyártási vertikum csupán egy lépéséről, a feldolgozó iparról lesz szó.

A feldolgozó iparágon belül is több profilú vállalatot lehet találni a magyarországi piacon.

5. Ábra: **A műanyag-feldolgozás eloszlása (2011,t)**



*E+E= elektronika és energetika

Forrás: Magyar Műanyagipari Szövetség

Magyarországon az EU-27 országainak átlagához viszonyítva a műanyag-feldolgozás hangsúlyosabban van jelen a csomagoló iparban, azonban alul marad az építőiparban és a járműiparban. Tehát a műanyag-feldolgozáson belül, a felhasznált műanyag mennyisége szerint úgy Magyarországon, mint Európában a legjelentősebb szegmens a csomagolás.

Magyarországon 270 műanyag csomagoló anyagok gyártásával foglalkozó vállalat van, melyek közül 8 külföldi vállalatok leányvállalatai, a többi pedig helyi kis és nagyvállalat. A leányvállalatok közül 5 németországi székhellyel rendelkező vállalat tulajdonában van. Az országon belüli cégek túlnyomó többsége élelmiszeripari műanyag gyártásra szakosodott. Ez azzal magyarázható, hogy a gyógyszeripari és az autóipari csomagoló anyagok gyártása nagy beruházás igényel jár, amire sok kis vállalatnak nincsen megfelelő tőkéje. Továbbá az élelmiszeripar résztvevőinek sokkal kiterjedtebb hálózata van, mint az előbb említett két iparágnak, így az alkupozíciók és a függőség veszélye nem olyan hangsúlyos, hogy az már fenyegető legyen egy kisvállalat számára. A továbbiakban a műanyag feldolgozáson belül a gyógyszeripari termékek csomagoló anyagainak gyártására irányul a dolgozat.

Az országban a gyógyszeripari termékek csomagolásának gyártására 5 cég specializálódott.

3. Táblázat: **Gyógyszeripari csomagoló anyagokat gyártó vállalatok Magyarországon**

Vállalat	m.sz.er.* (2011, ezer HUF)	Fő termékcsalád	Beszállítók	Vevők
Iminvest Kft.	-55.277 HUF	mini PET palackok	helyi termelők	nagykereskedelem
Polifém Kft.	16.608 HUF	tégely, pipetta	n.a	gyógyszertárak
Almand Kft.	6.411 HUF	dobozok, kupakok	helyi és külföldi termelők	gyógyszergyárak
Plesan Kft.	-345 HUF	tűk, pipetták, dobozok	külföldi termelők	nagykereskedelem

Karsai Alba Kft.	67.268 HUF	dobozok, tégelyek, pipetták, levelek	helyi és külföldi termelők	gyógyszergyárak és gyógyszertárak
---------------------	---------------	--	----------------------------------	--------------------------------------

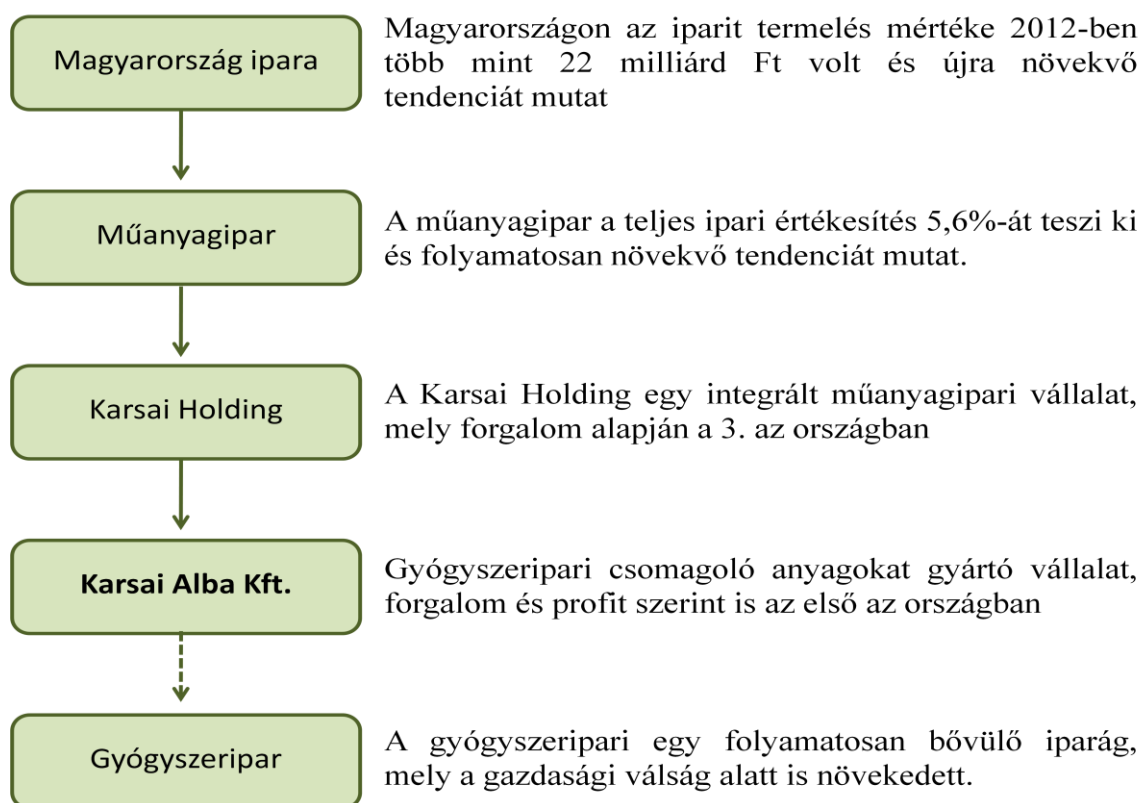
**m.sz.r = mérleg szerinti eredmény*

Forrás: Közigazgatási És Igazságügyi Minisztérium, Menedzsment Fórum

Az öt vállalat esetében különböznek a beszállítói és vevői körök. Az Iminvest Kft. mérleg szerinti eredménye 2011-ben messze a legalacsonyabb volt közvetlen versenytársaihoz viszonyítva. Ez annak köszönhető, hogy egy egészségügyi felülvizsgálat során jelentős büntetést szabtak ki a vállalatra, valamint a büntetés következtében a hosszú távú vevői szerződése is megszűnt. A Polifém Kft fő ügyfélköre a gyógyszerértékesítési láncok, ahova a helyben készített gyógyhatású termékek és gyógyszerek tárolására és forgalmazására alkalmas csomagoló eszközöket értékesít. Az Almand Kft. az egyetlen magyar tulajdonú gyógyszergyár, a Richter Gedeon számára értékesít gyógyszeres dobozokat és kupakokat. A Plesan Kft. az Iminvest-hez hasonlóan nagykereskedelmi hálózatok számára gyártja termékeit. A 2011-es negatív mérleg szerinti eredménye a nagymértékű beruházásainak köszönhető. A Karsai Kft kiterjedt termék portfóliója és mérleg szerinti eredménye alapján is messze a helyi versenytársai fölött áll. Több termékcsalád esetében is kizárólagos beszállítója a Richter Gedeon gyógyszergyárnak, illetve több gyógyszergyártó gépet is kifejlesztett, melyeket külföldön is értékesít. A Karsai vállalat számára nem a belföldi, említett négy másik vállalat jelenti a fenyegetést, hanem a németországi és ausztriai hasonló profilú vállalatok.

Dolgozatomban a Karsai Holding vállalatcsoport, Karsai Alba Kft.-én belül fogom vizsgálni a vevői elvárások és a vállalati teljesítmény összhangját. A Karsai Alba Kft. elhelyezkedését az előzőekben bemutatott iparági elemzésen belül, az alábbi ábrán figyelhető meg:

6. Ábra: A Karsai Alba Kft. pozicionálása



Forrás: Saját szerkesztés

5. A Karsai vállalat

A Karsai egy vállalatcsoport, melyet Karsai Béla alapított 1988-ban. A vállalatcsoportnak hét tagja van, mely közül mindegyik a műanyagipar egy ágazatában tevékenykedik. Az OVM-Karsai Zrt. élelmiszeripari termékek csomagolására specializálódott, a Karsai Plast Kft a járműipari alkatrészek gyártására, a Karsai Hargita Plast a romániai kozmetikai ipar számára szükséges csomagoló eszközökre, a Kunplast-Karsai világítás és elektronikai termékek gyártására, a Karsai Pannon Kft fólia gyártására, a Karsai Pécs Kft távközlési és elektronikai termékeket gyárt és a Karsai Alba Kft. gyógyszeripari termékek csomagoló anyagát gyártja. A továbbiakban a Karsai Alba Kft részletes elemzése következik.

A Karsai Alba Kft. 1996-ban alakult, jelenleg Székesfehérváron van a székhelye és közel 120 főt foglalkoztat a 10.000 m²-es gyárépületben. A vállalat az országban a legmodernebb technikai felszereléssel rendelkezik a gyógyszeripari termékek

csomagolásához. A gyáracsarnokban az óránkénti tízszeres levegőcsere biztosított, ami a legszigorúbb előírásoknak is megfelel, így minden típusú gyógy alapú termék csomagolására alkalmas az üzem. Jelenleg a fő termékcsaládok: pezsgőtabletta csomagolása, különféle űrtartalmú fiolák és páraelszívó töltetű dugók, zárásmegoldások és adagoló dobozok. Az üzemben nem csak a csomagoló anyagok termelése folyik, hanem folyamatos kutatás és fejlesztés program is zajlik a hatékonyabb és korszerűbb csomagolás eléréséhez. A kutatás és fejlesztés társ projektje ként egy alkatrész melléküzem is működik a gyárépületen belül.

5.1. A Karsai Alba célkitűzése

A Karsai Alba Kft. a gyógyszeripari termékek csomagolásának területén belül, Magyarországon a legjobb forgalommal és profittal rendelkező vállalat. A tulajdonosa illetve a menedzsere azonban tovább szeretné fejleszteni a céget, hogy ne csak a hazai piac, hanem a nemzetközi kereskedelem egy meghatározó szereplőjévé váljon. A fejlődés érdekében első sorban fel kell térképezni azokat a területeket, ahol szükséges változtatásokat eszközölni.

Dolgozatom célja a termelési rendszer fejlesztésének kidolgozása a stratégiai prioritások mentén a Karsai Alba vállalatnál. A stratégiai prioritások feltérképezésére egy 10 tényezős nyílt interjút használtam, mely segítségével elkészítettem a vállalat stratégiai térképét (Hill, T. 1993). Az interjú fő célja, hogy a termelési stratégiával kapcsolatban három területet vizsgáljon meg: a vevői igényeket, a vállalat jelenlegi teljesítményét a termelés különböző területein, valamint a termelés fejlesztését célzó programokat és projekteket.

5.2. Karsai vállalat-interjú

A már említett interjút egy személyes felkeresés során Dr. Karsai Bélával, a Karsai Holding tulajdonos-menedzserével készítettem.

A Karsai Holding csupán egy leányvállalatára, a Karsai Alba Kft-re vonatkoznak az interjúban elhangzott kérdések illetve válaszok, mivel kutatásom célja a gyógyszeripari termékek csomagolásának gyártásában való hatékonyság növelésre vonatkozik, nem pedig a teljes műanyagiparra.

5.2.1 A versenytényezők stratégiai fontosságának felmérése

A Karsai Alba által gyártott gyógyszeripari csomagoló termékek közvetlen fogyasztói vagyis a felvásárlói a gyógyszergyárak és a gyógyszertárak. Közvetett fogyasztói pedig a végfogyasztók, a gyógyszeripari termékeket fogyasztó vásárlók. A vállalat értékesítésének

megoszlása alapján a legyártott termékek 70%-át gyógyszergyáraknak adják el, a további 30%-ot pedig a különböző gyógyszertár láncoknak értékesíti. A gyógyszergyáraknak értékesített mennyiség jelentős részét az országban található Richter Gedeon gyárnak adják el, de fontos vásárlói kört képeznek a németországi és a franciaországi gyógyszergyárak is. A gyógyszertár láncokkal a vállalatnak rövidtávú szerződései vannak. Első sorban téglyeket, adagoló kapszulás dobozokat és zárrendszereket szállítanak ezeknek az ügyfeleknek. Az említett termékek alacsonyabb sterilitási eljárásokat követelnek meg, azonban bonyolultabb összeszerelési tervvel rendelkeznek a többi termékhez képest. Így a gyógyszertár láncokba mennyiségben kevesebb, de árban magasabb termékeket szállít a vállalat. A gyógyszertáraknál jelentősebb ügyféli kör a gyógyszergyárak. A helyi gyógyszergyárral a vállalatnak hosszú távú szerződése van a beszállított termékekre, melyek igen magas sterilitási és fejlett technológiai igényekkel rendelkeznek. Ezeknek a termékeknek a gyártásában nehézséget okoznak a folyamatos technológiai fejlődések és ezáltal a rendszeres beruházás szükségessége. Ennek ellenére a belföldi piacon a versenytársaival szemben a Karsai vállalat nem a minőségben, hanem az árban kell versenyezzen. A külföldi gyógyszergyárakkal való kapcsolat 2010-ben kezdődött el, eddig kisebb-nagyobb sikerekkel. A tapasztalat alapján a németországi és franciaországi cégek nem a leszállított termék minőségével, hanem a gyár állapotával szemben bizalmatlanok. Így a külföldi piacokon a cég nem az árban, hanem a minőségben kell versenyezzen az ottani beszállítókkal.

A vásárlói kör azonosítása után egy interjú segítségével vizsgáltam meg a vásárlók prioritásait és a vállalat teljesítményét ezekben a jellemzőkben.

Az első tényező, amit vizsgáltam, az alacsonyabb ár. A legtöbb termék és szolgáltatás esetén versenytényezőnek számít a termék ára. A gyógyszeripari termékek műanyag csomagolásának az iparában is fontos tényező, mivel a belföldi piacon a minőség mellett ez különbözteti meg a termelőket. Azonban ki kell emelni azt a tényt, hogy az alacsonyabb ár vásárlói kételyeket is ébreszthet. Tehát ha egy termelő a piaci átlaghoz viszonyítva, jóval alacsonyabb áron kínálja termékét, akkor az bizalmatlanságot ébreszthet a vásárlókban. Ez a folyamat hangsúlyosan jelen van a gyógyszeripari termékek csomagoló anyagainak piacán, hiszen a termék kötött és pontos termelési és minőségbiztosítási eljárásokon kell végigmenjen, aminek a költségével a gyógyszergyárak és gyógyszertárak is tisztában vannak.

A második tényező a jobb termék-design és termékminőség. A gyógyszeripari csomagoló anyagok esetében a gyógyszergyár és az egészségügy előre meghatározott

formákat és színeket szab ki az egyes termékek csomagolására, így ezen az iparágon belül a design nem játszik jelentős szerepet. A gyógyszergyárak számára fontos, hogy a végfogyasztó a design és a forma alapján meg tudja különböztetni az egyes gyártóktól származó termékcsaládokat, azonban ezeknek a látványelemeknek a kialakítása nem a csomagoló gyárak feladata. Az egyes formai vagy színbeli változtatások egy igen hosszú és költséges folyamat részei, két éves eljáráson kell keresztül menjenek, és ennek a költségének a kifizetése a gyógyszergyárak érdeke. Így a gyógyszer alapú termékek csomagolásának meghatározása a gyógyszergyárakban történik, nem pedig a csomagoló anyagot előállító gyárakban. Tehát a vásárlók számára nem számít fontos tényezőnek a termék design a termelő vállalatok palettáján, mivel ennek pontos paramétereit ők adják meg a gyártó cégek számára. A minőség azonban az ár mellett a legfontosabb paraméter a vásárlók szemében. A minőség mérését a műanyag csomagoló anyagok terén is pontos ISO minősítések segítségével mérik. A belföldi piacon az ISO minősítések száma és érvényessége különbözteti meg a vállalatokat, a külföldi piacon azonban, mivel minden cég rendelkezik a kötelező minőség biztosításokkal, ez nem számít olyan hangsúlyos tényezőnek. A

Harmadik tényezőként a szállítási idő megbízhatóságának jelentőségét vizsgálja az interjú az ügyfelek megnyerésében. Az általam vizsgált gyártó vállalatok a gyógyszeriparban tevékenykednek, ahol nem létezik a termékek nyers tárolásának a fogalma. Tehát a termék a legyártást követően egyből a csomagolásba kerül, a szigorú egészségügyi szabályozások miatt. A szállítási idő megbízhatósága kulcsfontosságú, a pontos termelési ütemezéshez.

A következő tényező szorosan összefügg az előzővel: aállítás gyorsasága. A már előbb említett nyers tárolás hiánya miatt, nagyon fontos ezen az iparágon belül a gyors és pontos állítás. A gyorsaság azonban különálló kritériumként nem annyira hangsúlyos, mint a pontosság, mivel akár egy évre előre megkötött pontos termékszámra vonatkozó szerződések vannak, ami ütemezhető, így nem jellemzőek a váratlan megrendelések.

Az ötödik tényező, a magasabb szintű vevőszolgáltatásnak szükségessége. A műanyag csomagoló anyagok értékesítésének piacán nem több elszór vevő található, hanem kevesebb, de igényes vásárlói kör a jellemző. Így őket első sorban ügynökök vagy tanácsadók segítségével lehet elérni. Ez a fajta értékesítés már magában egy magasabb szintű vevőszolgáltatást feltételez. Azonban ezen és a call centereken kívül nem jellemző az iparágra egyéb vevőszolgáltatás. Így a piac számára ez a tényező nem fontos. Az egyes vállalatoknak azonban az egyedi ügyfélkörükre kifejlesztett szolgáltatás csomagok

jelenthetnek ügyfél megtartó kritériumot, azonban nem megnyerőt. Ezekbe a szolgáltatás csomagokban az automatikus rendelés, készletnyilvántartás és egyéb informatikai rendszerek által támogatott szolgáltatások tartoznak.

A következő tényező a szélesebb termékskála kialakítása. Ebben a tényezőben a piac álláspontja hasonló a design kérdésével. Csak akkor szélesítik a termékskálát, ha arra a megrendelőnek szüksége van, vagy kifejezett kérést fogalmaz meg ezzel kapcsolatban. A kezdeményezés a szigorú szabályozások miatt minden esetben a vevők részéről érkezik és nem saját javaslat alapján. Tehát a versenytársak között ez a kritérium nem kap jelentős szerepet a potenciális ügyfelek szemében. Hasonló a helyzet az új termék gyakoribb piacra vitelével kapcsolatban is. Az innovatívabb termékek kínálata pedig csakis az új gyógyszerek megjelenésekor történik. Ebben az esetben gyakori, hogy a gyógyszergyár és a csomagoló anyag gyár közösen alakítják ki a termék csomagolására alkalmas tárgyat. Tehát az előzőhöz hasonlóan ez sem egy ügyfél nyerő kritérium az adott piacon.

Tényezőként szerepel a volumenrugalmasság is az ügyfelek megnyerésében. Bár már korábban említésre került, hogy ebben az iparágban a hosszú távú szerződések megkötése jellemző, azonban gyakran előfordul a volumen változása. Ez annak köszönhető, hogy a gyógyszergyárak a szezonális és az előző évek felmérésével kiszámított mennyiség ellenére is igen gyakran szembesülnek a nagyobb mennyiségű megrendelésekkel. Ezek a megrendelések a kitört járványok, vagy a nagyobb gyógyszer csomagok következtében érkeznek be. A támogató országok vagy vállalatok azonban nem jelzik kellő időben ez iránti terveiket, és gyakran egy hónapos legyártás áll a gyár rendelkezésére, ami nagyon kevésnek számít az iparágban. Így a vásárlók szemében nem egy kiemelten fontos, de hangsúlyos szerepet kap ez a tényező.

A környezettudatosság vagy a környezetbarát termelés sajnos nem játszik jelentős szerepet jelenleg a vevők megnyerésében. Bár a műanyag hulladék felhasználható többek között tüzelőanyagként is, ennek az arányát az európai unió egy minimális szinten meghatározza. A hulladék műanyag 12%-át újra kell hasznosítani. Ez a szint fölé azonban sem a vevők sem pedig a gyártók nem igyekeznek emelni az újrahasznosítás arányát. Így ez a tényező nem számít fontos kritériumnak a piacon.

5.2.2. A termelési teljesítményt vizsgálata a fő versenytársakhoz viszonyítva

A vállalat fő versenytársait és az őket jellemző tulajdonságok már korábban a piacelemzés rész keretein belül kibontásra kerültek. A külföldi versenytársak vizsgálata azonban egy sokkal nehezebb feladat. Igen kiterjedt, főként a németországi versenytársak száma és legtöbb esetben a vállalat számára sem egyértelműek az őket megkülönböztető jellemzők, az ár mellett.

A vállalat jellemzőinek értékelését a versenytársaihoz viszonyítva ugyanazok a dimenziók mentén végeztem, mint amelyek segítségével a versenytényezőket azonosítottam.

Az első dimenzió, ami szerint vizsgálja az interjú a vállalat teljesítményét a versenytársaihoz képest, az alacsonyabb ár. A csomagoló anyagok előállításának költsége két jelentős tétele van: az alapanyag és az energia költség. Az alapanyag költséget egyáltalán, vagy csak kis mértékben tudja befolyásolni a vállalat és ez nem különbözteti meg belföldi versenytársaitól. A végtermék árában található eltérések a belföldi termelők között az energia költségekben vannak. Az energia költségében pedig a már említettek mellett, a Karsai vállalat egy további igen nagy előnnyel rendelkezik a belföldi versenytársaival szemben. A cégcsoport mivoltának köszönhetően egy integrált vállalatról van szó, így magasabb alkupozícióval rendelkezik a beszállítókkal szemben. Ezt az előnyt a cégcsoport jelentősen ki tudta használni a 2009-es ipari visszaesés során, így az iparági átlag alatt maradt a vesztesége. A Karsai Alba kft. jelenleg is egy számára előnyös hosszú távú szerződés kötését tervezi egy új energia szolgáltatóval. Az energia költség Magyarországon azonban sokkal magasabb, mint Németországában, ennek köszönhetően azonos profitrátával és azonos energia felhasználással dolgozó német és magyar vállalat közül egyértelműen a német vállalat tud alacsonyabb árat kínálni a külföldi felvásárlónak. A magyar vállalat ennek ellenére a külföldi partnerek megnyerése érdekében lecsökkentette profit rátáját, hogy a helyi vállalatokkal azonos árat tudjon nyújtani. Ez a csökkentés azonban a folyamatos beruházás halogatáshoz vezetett, ami ezen az iparágon belül elengedhetetlen.

A második tényező a jobb termék-design és termékminőség. Ezt a tényezőt, ahogy korábban is, a piac elvárásainak elemzésénél, itt is külön kell választani. A design kötött és nem elvárás a vevők részéről. A Karsai cég csupán javaslatokat tehet a vevőnek a változtatásokra, de ezek célja első sorban az olcsóbb és hatékonyabb előállítás, nem pedig a több végsőfogyasztó elérése. A minőség természetesen, mint minden iparágban jelentős szerepet játszik. Ebben a Karsai vállalat a legjobb pozíciót tölti be az országban, hiszen ő az

egyedüli vállalat, aki tízszeres levegő cserés csarnokkal rendelkezik, ami szükséges ahhoz, hogy a legszigorúbb előírásoknak is eleget tegyen. A külföldi vállalatokkal szemben azonban jelentős lemaradásai vannak a cégnek, a már említett, ár alacsonyabb szinten való tartása, ezeknek a beruházásoknak az elmaradásához vezetett.

Harmadik tényezőként a szállítási idő megbízhatóságának jelentőségét vizsgálja. A Karsai vállalat logisztikáját kiszervezi több belföldi szállítmányozó vállalatnak, melyek igen hatékony logisztikai hálózattal rendelkeznek. A szállítási idő betartását tovább erősíti az a tény, hogy a vállalat hosszú és rövidtávú szerződéseinek köszönhetően minimum egy hónapra előre meg tudja tervezni gyártásának menetét. Így nem veszít a gépek átállításával és tervezéssel. Azonban ez a rendszer rugalmatlan a soron kívüli megrendelésekkel. A következő tényező szorosan összefügg az előzővel: a szállítás gyorsasága.

Az ötödik tényező, a magasabb szintű vevőszolgáltatásnak szükségessége. Mivel a piacon nincsen igény erre a szolgáltatásra, ezért a Karsai vállalatnál sem jelenik meg hangsúlyosan. A cég rendelkezik, online rendelési felülettel, ami a megbízható ügyfelei számára nyújt segítséget a folyamatos újrarendeléshez. Jelenleg ügyfélszolgáltatás alatt a legjelentősebb tevékenysége a vállalatnak a külföldi, potenciális új ügyfelek megnyerésében rejlik. Korábban már szó volt róla, hogy a külföldi cégek első sorban a gyártér minőségében és tisztaságában kételkednek. Ennek megcáfolása érdekében online bemutató található a gyár honlapján az épületcsoport belső részéről is. Ezen azonban tovább lehetne javítani a már említett külföldi vállalatok látogatásának gyakoribb megszervezésével. Jelenleg a vállalat úgy véli, hogy ezek a protokoll költségek kevesebb haszonnal járnak a cég számára, mint amekkora a befektetés igénye és más szolgáltatás fejlesztésben nem gondolkoznak.

A következő tényező a szélesebb termékskála kialakítása. A piaci igény felmérése során már említésre került, hogy ez nem egy rendeltetést nyerő kritérium, mivel szorosan összefügg a gyógyszergyárak szolgáltatásával. A Karsai vállalatnál azonban vannak kísérleti kutatások, amik által egy szélesebb termékskálát próbálnak kialakítani a piacon. A saját ötlet alapján való fejlesztést azonban nehezíti az a tény, hogy a gyártósorokon célgépek vannak, ezek átalakítása meg legtöbb esetben igen költséges folyamat. Tehát az új termék számára nagy valószínűséggel újabb gépi beruházásokra lenne szükség. Hasonló a helyzet az új termék gyakoribb piacra vitelével kapcsolatban is.

Tényezőként szerepel a volumenrugalmasság is az ügyfelek megnyerésében. Bár a vásárlók számára ez egy fontos kritérium, a Karsai vállalatnak ez a tényező egy gyengesége.

A kiterjedt ügyfél körének köszönhetően, nagymértékű és előre betervezett rendelései vannak a vállalatnak, ami nem támogatja a volumenrugalmasságot. Így nincsen rákényszerítve a folyamatos flexibilitásra. A kisebb mértékű többletrendeléseket vagy új klienseket ki tud szolgálni túlóra vagy éjszakai és hétvégi munka beiktatásával, azonban ennek költsége nagyon magas. Ez a megemelkedett költség a termék árában csapódik le egyértelműen, ami ennek köszönhetően olyan szintre emelkedik, ahol a flexibilisebb versenytársak, alacsonyabb áraikkal nyernek.

A környezettudatosság vagy a környezetbarát termelés terén a Karsai vállalat is teljesíti az unió által előírt szabályozásokat, ezen felül azonban nem eszközölt beruházásokat. A környezettudatosabb termelés érdekében olyan mértékű beruházásokat kellene a vállalat végrehajtson, melyet jelenleg nem fizetnek meg a vevők és pályázatok sem hívhatók le kellő nagyságban hozzá.

6. Következtetések

A Karsai Alba Kft-vel készített interjú során 10 minőségi kritériumot vizsgáltam, melyek alapján megállapítottam a vevői elvárásokat a piacon és a vállalat teljesítményét ezekben az elvárásokban a versenytársaihoz viszonyítva. Az interjú típusa alapján az alanynak értékelnie is kellett az egyes kritériumok fontosságát egy 1-9-ig terjedő skálán. A kérdéssorozat első részében, amikor a piaci igényt vizsgáltam, akkor a besorolás a következő volt: 1-3-as értékelést, a kevésbé fontos kritériumok kaptak, 4-6-ig a képesítő kritériumok, 6-9-ig terjedő értékelést pedig a rendeltetést nyerő kritériumok kaptak. A kérdéssorozat második részében, amikor a jellemzők a termelési teljesítményt, a főbb versenytársakhoz viszonyítva a versenytényezők mentén vizsgáltam, akkor a besorolás a következő volt: 1-3-ig az elmaradó teljesítmény, 4-6-ig az azonos teljesítmény, 6-9-ig való besorolást pedig a jobb teljesítmény kapott.

4. Táblázat: Minőségi kritériumok összegzése pontszámokkal

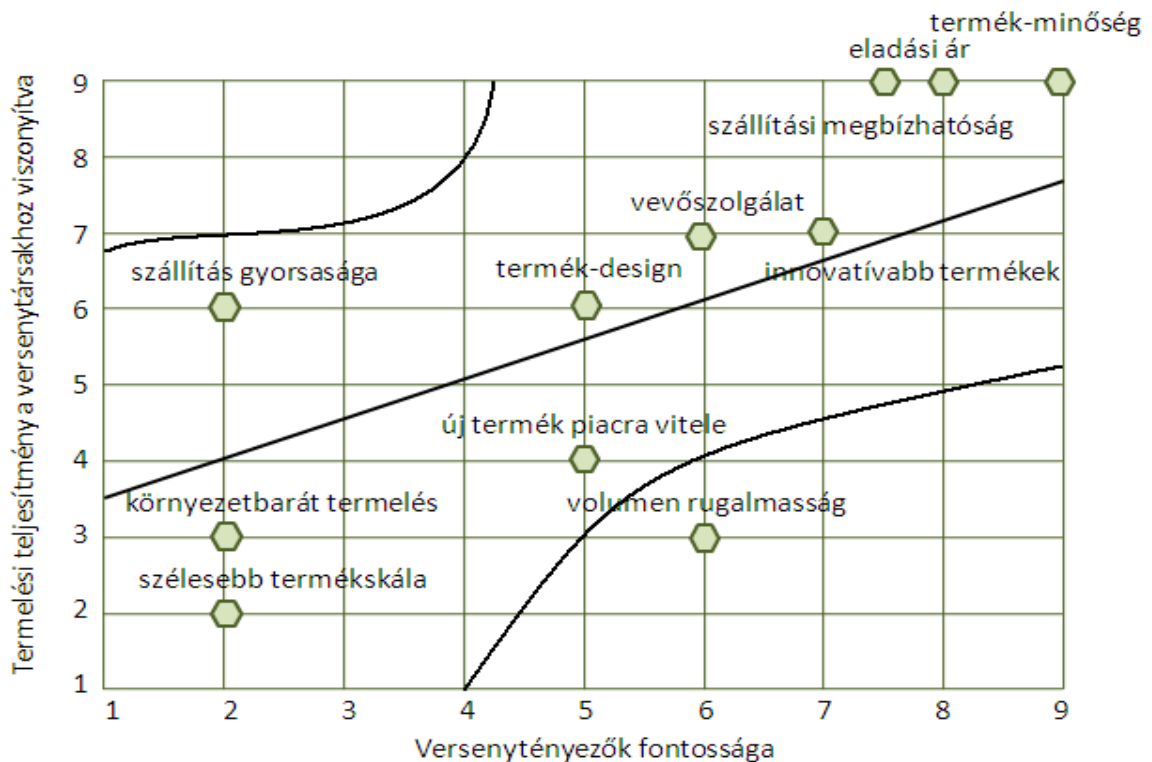
Kritérium	Versenytényezők fontossága		Teljesítmény a versenytársakhoz képest	
	Minősítés (1-9)	Magyarázat (interjú alapján)	Minősítés (1-9)	Magyarázat (interjú alapján)
Alacsonyabb ár	8	a minőség mellett a legfontosabb	9	piacvezető árakban

Termék-design	5	a gyártó határozza meg	6	nem állandó, de működő K+F
Termél-minőség	9	az ár mellett a legfontosabb	9	piacvezetők között
Szállítási idő megbízhatósága	8	gyógyszeriparban nem létezik nyers tárolás	9	hosszú távú tervezés, jó logisztika
Szállítás gyorsasága	2	hosszú távú szerződések	6	hosszú távú szerződések
Vevőszolgáltatás	6	nincs különleges igény	7	csak az elvárt
Szélesebb termékskála	2	gyógyszergyár határozza meg	2	csak felkérésre fejleszt
Új termék fejlesztése	5	csak új gyógyszer esetén, együttműködéssel	4	csak felkérésre fejleszt
Innovatívabb termékek	7	gyártás technológia-fejlesztés	7	gyártás technológia és szerszám-fejlesztés
Volumenrugalmasság	6	segélycsomagok és járványok esetén	3	rugalmatlan, tervezett rendszer
Környezettudatosság	2	csak az előírt arány	3	csak az előírt arány

Forrás: Saját szerkesztés

A pontozási rendszer alapján egy stratégiai térképet alkotható (Hill, 1993), amiből egyértelműen látható, hogy mik azok a stratégiai tényezők, amikben a jövőben fejlődnie kell a vállalatnak, és mik jelenleg a megkülönböztető kompetenciái versenytársaival szemben.

7. Ábra: A Karsai Alba Kft. stratégiai térképe



Forrás: Hill, 1993

A térkép két tengelyén az interjú első két részének a témaköre áll, az egyes tényezők pedig, a mindkét részben kapott pontszám alapján helyezkednek el a négyzethálóban. Középen található egy egyenes vonal. A vonal alatt elhelyezkedő tulajdonságok azok, amelyekben a vállalat a versenytársaihoz viszonyítva általában kissé elmarad, vagy valamivel jobban teljesít, mint a közvetlen versenytársai. Ezekben a kompetenciákban tovább kell fejlődnie. A fő vonal alatt elhelyezkedő részben, megfigyelhető egy félkör alakú terület is. Ebben a területben azok a tulajdonságai kerültek a vállalatnak, ami a piaci verseny szempontjából fontos, azonban a versenytársaihoz képest elmarad. A fő vonal fölötti rész azokat a kompetenciákat tartalmazza, amikben a vállalat megfelelő szinten áll. A felső részen található félkör alakú terület pedig azokat a tulajdonságokat tartalmazná, amikben nem érdemes további energiát fektetnie a vállalatnak, talán túl fejlett is benne. Ezek a tulajdonságok nem számítanak a vásárlók szemében versenytenyezőnek és emellett a vállalat sokkal jobb helyzetben van bennük, mint versenytársai.

A Karsai vállalat ügyfeleinek köre, két különálló részre oszlanak. A belföldi ügyfelek megnyerésében a vállalat erősségének számít az alacsony ára és a kiváló minősége, azonban gyengesége a kötött, nehezen alkalmazkodó rendszer az új kihívásokkal szemben. A külföldi

ügyfelekkel szemben a vállalat nem rendelkezik egyértelmű megkülönböztető kompetenciával, de termelési minőségben, a magas színvonallal rendelkező külföldi versenytársakkal fel tudja venni a harcot. Gyengeségének számít azonban, a külföldi ügyfelekkel szemben az ár, mivel ha a piaci átlag szinten tartja az árait a vállalat, akkor csak minimális profittal fog rendelkezni, ami nem elégséges az újabb szükséges beruházások fedezésére.

A vállalat termelési teljesítményét viszonyítva a fő versenytársaihoz képest belföldön, megállapíthatjuk, hogy a Karsai Alba Kft. jelenleg piacvezető pozícióban van úgy a termelés mennyiségét tekintve, mint az árbevételt. Ezt a piacvezető pozíciót első sorban az alacsony árainak és a kiváló minőség biztosításának köszönheti. Azonban fontos megemlíteni azt a tényt, hogy a vállalat ebbe a pozícióba az utóbbi két év beruházásának következtében került. A légelzárós berendezés segítségével a sterilizálási folyamatok, ami a kevésbé korszerű gépek használatával 8-9 napot vettek igénybe, a fejlesztések következtében 3 órára csökkentek. Ennek az új és korszerű gépnek az üzemeltetéséhez azonban a vállalat nem rendelkezik kellő mennyiségű szakemberrel, így több esetben a termelés, a humán erőforrás hiánya miatt áll. Továbbá figyelembe kell venni, hogy a külföldről érkező import termékek gyártási soraiban ez az eljárás már évek óta zökkenőmentesen működik. Tehát a vállalat erőssége az alacsony ár és kiváló minőség biztosítása, ugyanakkor kockázattal is jár ennek biztosítása, mivel az új rendszer még nem rendelkezik kellően megbízható alapokkal. A cég gyengesége belföldi versenytársaival szemben a folyamatos humán erőforrás és a rugalmasság hiánya. A szakemberek hiánya, a már említett tényezőkben befolyásolja a vállalat teljesítményét. A rugalmasság hiánya pedig nem csak a váratlanul jött új kliensek visszautasítására kényszeríti a vállalatot, hanem a meglévő ügyfelek nagyobb, soron kívüli megrendeléseit sem tudja kiszolgálni, ami több esetben okozott már hátrányt a vállalat és ügyfelei közötti kapcsolat elmélyítésében.

6.1. A vállalat jelenlegi és a közeljövőre tervezett fejlesztési projektjei

A Karsai Alba kft.-nek az utóbbi idők legnagyobb fejlesztési projektje a gyáracsarnok kibővítése és a legmodernebb légzárós gyártó berendezés beszerelése volt. Ezt a beruházást 2012 elején kezdte el a vállalat és 2013 februárjában fejezte be. A beruházást megnehezítette az a tény, hogy az új gépet legközelebb Németországban forgalmazták, így ennek szállítási költsége igen magas volt.

Az interjú alapján elkészített stratégiai térképen látható, hogy mik azok a pontok, ahol a Karsai Alba Kft.-nek fejlesztésekre van még szüksége. Az interjú elvégzése és kielemezése után egy stratégiai tervet dolgoztam ki a vállalat részére, mely segítségével láthatóak azok a pontok, ahol fejlődésre van szükség, ezeknek a pontoknak a megvalósításához szükséges eszközök, valamint az ütemezés. A stratégia kialakítása során figyelembe vettem az iparági jellemzőket is és a versenytársak várható fejlesztési terveit. A versenytársak lemaradása azonban jelenleg a versenyelőnyt biztosító kritériumokban jelentős, így a közeljövőben nem jelentenek fenyegetést. A stratégiát egy táblázatban is összefoglaltam:

5. Táblázat: **Fejlesztési tervek összegzése**

Tényező	Megvalósítás	Ütemezés	Eredmény
Humán erőforrás	képzés, motiválás, alkalmazás	rövidtáv (tűzoltás)	jelenlegi erőforrás kihasználása
Volumen rugalmasság	humán erőforrás képzése	rövidtáv	jelenlegi szűk keresztmetszet megszűnése
	újabb beruházások	középtáv	középtávú szűk keresztmetszet megakadályozása
Külföldi terjeszkedés	fejlett technológia	hosszútáv	támogatott növekedés
	kiterjedt minőségbiztosítási rendszer	hosszútáv	támogatott növekedés

Forrás: Saját szerkesztés

A Karsai Alba Kft.-nek rövidtávon a humán erőforrás problémáját kell megoldania, amely maga után fogja vonni a jelenlegi termelési rendszer zökkenőmentes működését. Középtávon a termelési technológia fejlesztését kell célul kitűzni, amivel összekapcsolva a minőségbiztosítási rendszerét is tovább tudja fejleszteni. Hosszú távon pedig a külföldi potenciális ügyfelek megnyerését kell a vállalat prioritásként kezelje.

A termelési technológiát azonban a közeljövőben tovább kell korszerűsíteni illetve a kapacitást bővíteni, a flexibilisebb és hatékonyabb termelése érdekében. A technológiai változtatások következtében célul tűzheti ki a vállalat az újabb minőségbiztosítási rendszerek

megszerzését. Ezek stratégiai fontosságúak első sorban a külföldi kliensek számára, de a belföldi eladások mennyiségét is növelheti. A vállalat elsődleges prioritása most mégis a fejlesztések terén, a humán erőforrás fejlesztése. Jelenleg a vállalat nem rendelkezik kellő mennyiségű mérnök és szakmunkással. A további technológiai fejlesztések útjában is egyelőre a legnagyobb akadály a humánium. A cégcsoport részéről nemrég felmerült az az ötlet, hogy a Székesfehérvár környékén található többi, kisebb műanyagipari vállalattal közösen egy szakmunkás képzőt, illetve egyetemi ösztöndíj alapot hozzanak létre, a jövőbeni alkalmazottak számára, azonban ebbe a kezdeményezésbe a többi vállalat nem akart részt venni. Az ellenállás a Karsai Alba szerint nem csak a rivalizálásnak köszönhető, hanem a környéken lévő, hasonló profilú vállalatok kisebb méretük miatt, nem szenvednek ekkora humánerőforrás hiányban.

A Karsai Alba Kft. egy olyan piacon igyekszik további növekedést elérni, ami folyamatosan növekvő tendenciát mutat és ahol jelenleg a piacvezető pozíciót tudhatja magáénak. A stratégiai prioritásokat követve, rövidtávon a vállalat a humán erőforrás problémáját kell orvosolja. Jelenleg a Karsai Alba Kft. alkalmazásában 120 alkalmazott van. Ezek megoszlása alapján 80 szakmunkás, 27 mérnök, 10 segédmunkás és 3 vezetőségben dolgozó közgazdász. A jövőbeli fejlesztések és terjeszkedési terv sikeres megvalósítása érdekében, a vállalat előrejelzései alapján további 30 szakmunkásra és 5 mérnökre lenne szükség. A cég és a gyár székhelye egyaránt Székesfehérváron található. Ebben a térségben rengeteg gyár található, melyek közül 6 műanyag technikai profillal rendelkezik. Tehát a környező településekből és városokból a műanyagipari tudással rendelkező munkások már alkalmazásban állnak. Az 5 új mérnök alkalmazására véleményem szerint a vállalat a közeli, Budapesti Műszaki Egyetem végzősei között kell állást hirdessen, különösen a Székesfehérvárról származó, de a fővárosban tanuló diákok között. A szakmunkások alkalmazása már egy nehezebb feladat, hiszen az országban egyetlen műanyagipari szakképző iskola található, ez pedig Debrecen mellett van. Természetesen ezen a főiskolán is meg kell próbálni az álláshirdetést, de a közelben lévő vállalatokkal szemben, a távolság miatt kevés munkás alkalmazására van lehetőség. Véleményem szerint a közelben lévő más gyárak szakmunkásaira kell fektetni a hangsúlyt a toborzás közben. A magasabb fizetés és egyéb plusz szolgáltatások mellett a biztonság érzetét selőnyös felkelteni a leendő alkalmazottakban. A Karsai Alba a helyi műanyagipari vállalatok között a legnagyobb profitot termelte a 2012-es évben, továbbá a technológiai újításai lehetőséget adnak az egyéni fejlődésre is.

A humán erőforrás problémájának kiküszöbölése után, középtávon a további fejlesztésekre kell fektesse a hangsúlyt a vállalat. Prioritásként kell kezelni a volumen rugalmasság javítását, hiszen ez az a tulajdonsága a cégnek, ahol hátrányba marad a versenytársaival szemben. A volumen rugalmasság javítása érdekében első lépésként meg kell vizsgálni a jelenlegi termelő sorokat és egységeket. Meg kell keresni a termelés szűk keresztmetszetét. Az azonosítás után meg kell vizsgálni, hogy a szűk keresztmetszetként azonosított gépsor vagy tevékenység fejlesztése, mekkora többlet kiadással járna a vállalat számára. Amint megvan a kiadás része a fejlesztésnek át kell nézni ennek a megtérülési lehetőségeit. Fontos figyelembe venni, hogy azoknak a munkáknak a profit hozadéka, amit a kijavított szűk keresztmetszet segítségével tud elvállalni a cég, mennyi idő alatt térítik meg a beruházást vagy változtatást. Amennyiben az így kapott idő elfogadható a vállalat számára, akkor szükséges megvalósítani ezt a fejlesztést. Ha pedig a megtérülési idő túl hosszú és jelenleg kockázatot jelentene a vállalat számára meg kell vizsgálni, hogy más területekről érdemes-e átcsoportosítani a profitot a versenyképesség javítása érdekében.

A volumen rugalmasság javítását követően további termelési technológiai fejlesztések javasoltak a vállalat számára, hogy az eddig még meg nem szerzett és a külföldi, hatékonyabb értékesítéshez szükséges ISO minősítéseket megszerezhesse. Az újabb szükséges ISO minősítések beszerzése után pedig hosszú távon a vállalat érdemes megcélozza a külföldi piacokat. A külföldi partnerek célpontba vétele azonban csak akkor valósulhat meg, amikor a termelési optimalizálás segítségével a külföldön is versenyképes ár mellett sikerül előállítani a terméket. Az eddig használt stratégia, miszerint az ár alacsonyan tartása érdekében ezeken a termékeken csökkentették a profit rátát, nem ajánlatos. Az alacsony profitráta nem tudja támogatni sem az előző években eszközölt beruházásokat, sem pedig a jövőbelieket. A beruházások hiánya nélkül pedig megnő a vállalat kockázata.

7. Összefoglaló

Dolgozatom során megvizsgáltam a magyarországi ipar helyzetét, ezen belül külön kiemelve a műanyagipart. A műanyagipar sajátosságainak azonosítását követően megvizsgáltam részletesen a legnagyobb szegmensét, a csomagolás technikai ipart. A műanyag csomagolás keretén belül pedig külön hangsúlyt fektettem a gyógyszeripari termékek csomagolására. Ebben az ágazatban azonosítottam a piacvezető vállalatot, a Karsai Alba Kft.-t.

A Karsai Alba Kft tulajdonos-menedzserével készítettem egy interjút, aminek célja annak vizsgálata, hogy a vevői elvárások és a vállalati teljesítmény milyen mértékű összhangban van egy műanyagipari csomagoló anyagokat gyártó vállalatnál, és az összhang alapján javaslatot fogalmaznak meg a termelésfejlesztés prioritásaira egy vezetői-döntéshozatali modell segítségével.

A Karsai Alba Kft.-nek rövidtávon a humán erőforrás problémáját kell megoldania, amely maga után vonja a jelenlegi termelési rendszer zökkenőmentes működését. Középtávon a termelési technológia fejlesztését kell célul kitűzni, amivel összekapcsolva a minőségbiztosítási rendszerét is tovább tudja fejleszteni a vállalat. Hosszú távon pedig a külföldi potenciális ügyfelek megnyerését kell prioritásként kezelni.

Javaslataim alapján a humán erőforrás problémáját a vállalat egy intenzív és hatékony toborzási stratégiával oldhatja meg. Ezt követően a volumen rugalmasságát egy termelési szűk keresztmetszet modell alkalmazásával küszöbölheti ki. A termelési technológia fejlesztését, valamint az új ISO minősítések megszerzését pedig ezután valósíthatja meg.

A piac növekvő tendenciájának köszönhetően, valamint az általam javasolt ütemezési stratégia megvalósításával a Karsai Alba Kft, megszilárdíthatja alapjait, mellyel fent tudja tartani a folyamatos növekedést és a külföldi piacokra való terjeszkedési stratégiáját is sikeresen megvalósíthatja.

8. Irodalomjegyzék

1. Hill, T. (1993), Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function, MacMillan, London
2. Kerekes Kinga, Poór József – Humán erőforrás menedzsment – motivációs eszközök
3. Közigazgatási És Igazságügyi Minisztérium – elektronikus beszámolók, 2011
4. Központi Statisztikai Hivatal – Ipar, műanyagipar
5. Magyar Műanyagipari Szövetkezet – a) éves jelentés, 2011
6. Magyar Műanyagipari Szövetkezet – b) vállalatok listajegyzéke, 2012
7. Menedzsment Fórum – Visszaesett a magyar ipar, 2013. január 8.
8. Szász Levente & Demeter Krisztina (2011), Manufacturing competitive priorities and business performance – an importance-performance analysis approach, *18th International Annual EurOMA Conference “Exploring Interfaces”*, 2011. Július 3-6, Cambridge, Egyesült Királyság