

tálását, a termelés és a karbantartás közötti információáramlást. A különböző karbantartási stratégiák közötti arány, az úgy nevezett karbantartási mix is megváltozott. A TPM előtt a hibáig üzemelés, és a merev ciklusidős vagy terhelés mennyiség (üzemóra) alapú karbantartás dominált. A kisebb rendellenességek módszeres keresésével és korai elhárításával egyre nagyobb szerepet kap a megelőzés és az állapot alapú karbantartás. Az állapotellenőrzés egyik formája az érzékszervi diagnosztika, melyet elsősorban az autonóm karbantartás alkalmaz a Kezdeti Tisztítások és a napi ellenőrzések során. A műszeres diagnosztikai módszerek közül a rezgésdiagnosztikát, a termográfát alkalmaztunk, illetve olajvizsgálatokat végeztettünk el. Célunk, hogy növeljük a tervezett karbantartás arányát a nem tervezett karbantartási munkákkal szemben, és ezáltal mind kevesebb fennakadás jelentkezzen a napi termelésben.

Az elmúlt időszak összegzéseként a TPM bevezetése eredményesnek mondható a dolgozók, a különböző osztályok és a vállalat egésze szempontjából egyaránt. A dolgozóink képzésére több időt és pénzt fordítunk, és munkakörnyezetük biztonságosabbá válik. A megbízhatóbb berendezések és a javuló rendelkezésre állás nyugodtabb munkavégzést tesz lehetővé, és javítja a dolgozók elégedettségét és önbecsülését. A karbantartási és termelési osztály közötti kapcsolat és a karbantartók munkájának megítélése egyaránt javul. A TPM hozzájárul hatékonyságnövelési, költségcsökkentési és profit céljaink megvalósításához. Javítja szállítási és minőségi megbízhatóságunkat. Némrégiben kezdtük meg a TPM bevezetését egy újabb gyártóvonalon; reméljük, hogy az eddigi tapasztalatainkra építve még látványosabb eredmények elérésére leszünk képesek.

Csődveszély a nyomdaiparban

Komolyabb csődhullám előtt áll a nyomdaipar, azt azonban nem tudni még, hogy ez mekkora kört érint. A Szegedi Kossuth Nyomda Kft. az egyik első áldozat. A könyvnyomdában szeptemberben állt le a termelés, miután több száz milliós kintlévőséget halmozott fel, s fizetéképtelenné vált.

Pontos statisztikai adatok nincsenek arról, hány nyomdaipari vállalkozás működik jelenleg Magyarországon. A nyomdaipari szövetségnél is csak becslésekre vállalkoznak. *Peller Katalin* főtitkár szerint mintegy 4 ezer nyomda van az országban, ezeknek azonban mintegy egytizede tekinthető meghatározónak a piacon. A piac átalakulásával a nyomdák jelentős kapacitásokat hoztak létre, miközben gombamód szaporodtak a kicsi egy-két személyes vállalkozások.

A túlkínálat miatt a piaci szereplők valóságos élet-halál harcot folytatnak egymással. A kicsik, éppúgy mint a nagy múltú műhelyek, a lap- és a könyvnyomdák egyaránt. A helyzet drámaiságát aláhúzó, valóságos rémtörté-

neteket mesélnek a nyomdászok lopott papírról, önköltségi ár alatt elvállalt kiadványokról, zsebből fizetett gépmesterekről.

Az utóbbi időben egyre több napilapkiadó döntött úgy, hogy saját nyomdát hoz létre. „A világháború előtt is számos kiadónak volt saját nyomdája, nincs ebben semmi új” – mondja *Peller Katalin*. Ma már az Axel Springer, a Ringier és a Pannon Lapok társasága (PLT) is saját üzemekben nyomja napilapjait. Olcsóbb, rugalmasabb és átláthatóbb – ezzel a három szóval lehetne összefoglalni, miért költenek milliárdokat a nagy kiadók, hogy saját nyomdájuk legyen.

Stratégiaaváltás

A kiadók nyomdaipari beruházásainak következtében a Szikra Lapnyomda Rt. az utóbbi két évben gyors és számottevő piacvesztést volt kénytelen elszenvedni.

A Szikra tulajdonosa az új helyzethez új stratégiát készített, s házi feladatként kiadta a nyomdaipari társaság vezetőinek: 2006 tavaszára szervezzék át a céget, hogy esély legyen a túlélésre. „A struktúraváltás jegyében a korábbi hatfős vezetést kéttagúra cserélte a tulajdonos” – mondja *Máthé Sándor* vezérigazgató. Ezzel is jelezni kívánták, hogy nem feltétlen csak a gépek melletti létszámot kell, vagy célszerű csökkenteni a hatékonyság javításához. A mai piaci viszonyok mellett nincs szükség szerteágazó menedzsmentre.

Úgy számolnak nemcsak a létszámgazdálkodásban, más területeken is komoly tartalékok vannak a cégben, így egyebek mellett az alapanyag-felhasználásban, az egyes műveletek időzítésében. A kevés munkát sokkal észszerűbben kell megszervezni. Ez éves szinten százmilliós nagyságrendben javíthat a Szikra Lapnyomda Rt. pénzügyi mutatóin.

Miközben a napilap-nyomtatásban komoly kapacitásbővülés figyelhető meg, a magazinokat, reklámkiadványokat, szórólapokat gyártó gépsorok túlterheltek. Ez sem jelenti azonban azt, hogy a magazinpiac életbiztosítás volna a nyomdák számára. Nem egyszer ugyanis két-három lapszám után felszívódnak az alkalmi szerkesztőségek, kiadócskák, és adósaik maradnak a nyomdáknak.

A piacon rendkívül kemény árkorlát van, ami csak abban az esetben biztosítja az életben maradási, ha a nyomdák folyamatosan javítják hatékonyságukat. „A megrendelői oldalon tapasztalható erős koncentráció - különösen a magazin- és csomagolóanyag-gyártásban - miatt a nyomdák három évvel ezelőtti árszinten tudnak csak dolgozni” - közli *Peller Katalin*. Költségeik eközben folyamatosan növekednek. Vagyis munka és árbevétel volna ugyan, de a nyomdaipar jövedelemtermelő képessége egyre gyengébb. Ez azt is jelenti, hogy nincs fedezet az egyébként halaszthatatlan technológiaváltásra, korszerűsítésre, különösen, hogy a beruházások, a legújabb informatikai megoldások bevezetése egyre költségesebb. Ennek egyenes következménye a minőségromlás, végül pedig az így versenyképtelenné vált társaságok összeomlása.

A Szikra mindenesetre nemrég bevezetett egy olyan vezetői információs rendszert, amelynek révén szinte óráról órára képesek mérni a nyomda teljesítményét és követni a piaci igények hullámzását. A rugalmasság számukra most sorsdöntő lehet. Terveik szerint a Társaság a tankönyvpiacra kívánja pozícióját megerősíteni. A tulajdonos *Láng Holding* nem hagyott kétséget a felől, hogy amennyiben 2006 első felében nem tapasztal majd változást az üzletmenetben, akkor megszűnik a befektetői érdekeltsége a nyomda működtetésében.

Ausztria-szindróma

A helyzetet súlyosbítja az úgynevezett Ausztria-szindróma. Magyarország uniós csatlakozása előtt mi voltunk az olcsó keleti hátszög. Az utóbbi években azonban keletebbre tolódott ez a határ, már a szlovák nyomdák is jobb helyzetben vannak a magyaroknál. A szomszédos országok alacsony árszínvona és a folyamatos fejlesztések jelentősen megnövekedték a magyar cégek helyzetét. Most már nemcsak a hazai, hanem a román vagy szlovák versenytársakkal is kell számolni. Több nyomdaipari cég is elkezdte kapacitásainak a kitelepítését – a kisebb közterhek okán Romániában, Szlovákiában alapítanak leányvállalatokat, és onnan szállítanak a magyar, vagy épp a nyugat-európai piacra. Az átalakulás következményeként egyébként már egy tucatnyi cég került a működésképtelenség határára, és további csődök várhatók. Egyelőre egyetlen cégnek sincs „életbiztosítása”. Az uniós pénzek bevonása mindenesetre segíthet valamelyest az évek óta elmaradt fejlesztések pótlásában, és ezzel javíthatja egyes vállalkozások túlélési esélyeit.

Forrás: Figyelő 2005. nov. 1. (Hlavay Richárd cikke nyomán) és Világgazdaság 2005. dec. 16.

P. É.