



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

2/288

32p.
1.2.88
2/288

FINAL REPORT
according to Contract No.93/184
on the work done by BIMEO Ltd. within the framework of
UNIDO Project No.US/HUN/92/195

Background

Hungarian footwear industry to gain an acceptable place on the world market should have a well established brand identity and should provide reliable and timely supply in consistent quality. According to this, in the frame of the project: "*Upgrading Product Ranges and Quality in the Hungarian Footwear Industry*" launched in Autumn 1993 and financed by the Swiss Government, the way to a quality shoe production is being accomplished through taking over the quality assurance system by means of cooperation with an acknowledged company. The know-how was handed over by a well-known European subcontractor (BALLY Ltd.).

The Project was divided into two phases:

1. preparatory works and selection of the potential counterparts
2. assistance given to the selected manufacturing units

The main objectives of the project were:

- **the long-term objective:** to contribute to the adoption of the Hungarian shoe manufacturing units to meet the world market requirements.
- **the immediate objective:** to assist the Hungarian footwear industry in becoming more competitive on local and selected import markets by introducing high quality shoe products and quality assurance system.

Expected outputs:

Phase I

1. A report on the assesment of the capabilities of the Hungarian shoe manufacturing plants.
2. Identification of three counterpart companies capable of producing high quality footwear.
3. Inputs required for receiving new technology and definition of recipients' commitments.

Phase II

1. Three Hungarian shoe manufacturing plants capable of producing footwear meeting the quality requirements of international markets in having their product ranges renewed and trained managerial and marketing staff.
2. Up-to-date information and guidelines on producing high quality footwear meeting market requirements.
3. A well functioning quality control laboratory capable of carrying out duties related to third party certification.
4. Disseminated information of third party certification and principles of total quality control in the footwear industry.

Project activities:

The survey on the existing situation of the Hungarian footwear industry was made in the second quarter of 1993 by BIMEO's assistance. The result was the establishment that Hungarian footwear industry has adequate infrastructure, manufacturing units are fairly well equipped and have an experienced labour force. The main problems are the lack of market knowledge, product development skills and outdated production management systems.

The Hungarian Ministry of Industry and Trade invited local companies to apply for assistance and the advertisement calling for applicants to participate in the technical assistance programme was published in the local technical periodical entitled "Bőr- és Cipőtechnika" (Leather and Footwear Technology) (see *Appendix 1*).

The aim of the first phase of the programme was to select the most adequate Hungarian shoe manufacturing plants. The most important criteria were as follows:

- up-to-date production capacity and infrastructure
- qualified expert and managing staff
- interest in production of high quality footwear
- active participation in spreading of the implemented, established and realized production and quality management system
- readiness to cooperation with the donor of know-how.

On the basis of the foregoing, BIMEO Ltd made the preliminary assessment in order to select the counterpart companies. Out of 16 companies that bid for the tender, BIMEO together with Ministry of Industry and Trade pre-selected nine for detailed assessment.

BALLY International Ltd., trusted with the leading of the Project, selected 5 most competent companies (on the basis of a short evaluation) to take part in the Project (ALBA Coop., BER-FER Ltd., RECORD Coop., ROBERT Ltd., PANNONIA Coop.). UNIDO and the Project financing organization considered the Project and its aims to be realizable.

BIMEO was also evaluated by BALLY Ltd and it was concluded that the laboratory had the infrastructure and know-how required for quality assurance activities in the country.

The findings of Phase I were successful and BALLY Ltd was trusted to transfer the know-how of high quality shoemaking and marketing to the selected Hungarian manufacturing units, as well as to assist BIMEO to introduce third party certification and the ISO 9000 Family of Standards.

The activities of the second phase of the project started with a visit of the BALLY executives to the Leather and Shoe Week exhibition and Fair in Budapest, in September, 1994, where BALLY could assess the product range offered by the Hungarian shoe, leather and component manufacturers. Several samples were collected in order to test them at both BALLY's and BIMEO's laboratory which was not a routine quality assessment alone but the evaluation of BIMEO's test methods and potentials as well. The organization, quality of the staff and equipment of BIMEO were also evaluated.

A tour was then organized for the BALLY executives to visit together with BIMEO

- the selected shoe manufacturers (ALBA, BER-FER and RECORD),
- the sole manufacturing plant of PEMŰ Ltd (Solymár) where different unit soles, heels, insoles and lasts were selected for testing,
- TISZA Co. (Martfű), where units and sheet sole material samples were collected,
- the Tannery of Simontornya Co. (Simontornya) for leather samples and
- the High School teaching shoe technology and the College for Light Industry (both in Budapest) where the different levels of technical training were introduced.

This mission was followed by another one devoted to the detailed evaluation of the 3 selected shoe factories by Bally experts with respect to their equipment layout, staff and technology in the presence of a BIMEO technician. The report on the tour and the guidelines for evaluation by BALLY were then translated and forwarded to the relevant parties by BIMEO. We also helped the companies in question with the necessary explanation and advice to carry out the recommendations.

In the meantime the comparison of the test results by BALLY and BIMEO was carried out and no significant differences in the conclusions were found.

BIMEO took active part in the organization of the program of the BAWI (Switzerland) delegation to Hungary.

BIMEO helped the preparation of Hungarian participants of the study tours to BALLY Switzerland. A member of BIMEO staff also had an opportunity to study the BALLY test and evaluation methods on site.

Because in the meantime financial and – to a lesser extent – technical problems came up at ALBA's, it was decided that ROBERT Coop. (Szombathely) should be involved in the future project activities.

BALLY handed over to BIMEO a six volume series of Technical and Quality Manuals which were translated into Hungarian and distributed among the participating companies, their further dissemination is up to now in progress. The technicians from BALLY paid several visits to the companies in order to help them reproduce the BALLY styles on site. In these cases a member of the BIMEO staff also had opportunity to study the application of the BALLY know-how in practice. The prototypes prepared were put on show at the Hungarian Leather and Shoe Week exhibition and fair in March, 1994 in Budapest.

The experts of BALLY found that the exhibited pieces, although representing some progress, were far from being satisfactory and further efforts needed to be done in order to achieve more by the next fair in September, 1994 (*Appendix 2*). It was decided that BIMEO should provide the necessary assistance to the participants to prepare a new collection of samples. The following steps were taken into this direction:

- The shoe manufacturers were regularly informed about the quality test results of the domestic and foreign materials and components available on the Hungarian market evaluated them according to BALLY requirements (a few test reports are enclosed),
- The factories were assisted in selecting the materials and components suitable for the upgraded styles,
- The basic styles developed by the participating factories were evaluated with respect to construction, technology and quality.
- Assistance has been given to the marketing activities of the participants (eg. in the preparation of advertising leaflets).

BIMEO was trying to involve the local training institutions into the project by regularly informing them about the current events and the knowledge of technical and quality nature collected. Following our recommendation a lecturer from the College could take part in a seminar on the ISO 9000 series of standards in Germany.

Realizing that one of the drawbacks of the Hungarian footwear to overcome is the poor appearance, the lack of high quality finishing, BIMEO initiated new contacts between the participating manufacturers and suppliers of shoe finishes.

In order to publicize the events of the project BIMEO people wrote several articles in the relevant Hungarian technical journal *Bőr- és Cipőtechnika*.

BIMEO Ltd continuously informed the experts and the Hungarian Ministry of Industry and Trade about the works done within the framework of the Project. The common evaluation made in May 1994 (*Appendix 3*), contained the facts mentioned below:

The overall implementation of the project had been progressing according to the set workplan. The original objectives of the project were still valid and relevant to the local conditions. There were, however, certain points calling for special attention from all parties participating in the implementation of the technical assistance programme.

1. The financial position of the recipient companies had not improved in the past year and was, in fact, one of the major problems making it difficult to start large scale production of higher quality footwear. The shortage of working capital made it extremely hard to finance the purchase of better (and more expensive) materials. The local entrepreneurs were not in the position to take out very expensive loans and even this facility was out of reach because of the rather heavy conditions set by local financial institutions.
2. Practically the same reasons prevented wider use of locally manufactured materials (mainly upper and lining leather) and components (stiffeners, insoles, unit soles). Unfortunately, Hungarian suppliers also lacked reliability time in delivery and quality, not to mention the insufficiency of after-sales services.
3. Although the technical staffs of the footwear manufacturing units were generally aware of the right technology and quality requirements but due to management problems, they did not use that knowledge in their practical activities. In some cases, the oversized administration (overheads) and the inadequate attitude towards the material and machine suppliers create further difficulties in the production processes.
4. Marketing remained the second largest problem. On one hand, the managers did not know how to communicate with their customers as they could not find the most suitable trading patterns (channels) and on the other hand, they had no experience in selecting the right market segments. The range building and shoe construction engineering was handled on a fairly ad-hoc basis.
5. The local manufacturers had no sufficient motivation to become reliable source of supply which offers a well defined range of products. The companies tried to satisfy everyone who showed the slightest interest in making business without analyzing the consequences – especially with regards to quality, image and services.
6. The implementation of ISO 9000 Family in the Hungarian footwear sector was more a desire than practical a tool offering better international acceptance. The accreditation of BIMEO by the HUNGARIAN STANDARD OFFICE (MSZH) had not resulted in better appreciation and a certification obtained from any of the well-known foreign institutes would not have brought any improvements either. Nevertheless, BIMEO should take urgent action in establishing a quality database to strengthen its links with local and especially foreign manufacturers.
7. The project had not really helped to solve as yet the problem of technical education, i.e. the provision of inputs for assisting local institutes ensuring higher quality in their practical training activities.

A great deal of the above was decided to utilize in the implementation of the remaining part of the project. The following recommendations were given:

1. Concentrated efforts should be made to provide assistance to the counterpart companies in solving (or at least easing) their financial problems. If suitable credit facilities with acceptable conditions are identified and easily accessible, the companies may take efforts to purchase quality inputs (material, components).
2. Marketing should be the main area where the emphasis on further assistance is to be taken into consideration. The participating companies should build up and implement a coherent

and active marketing policy in order to facilitate their introduction to higher quality footwear market. Special attention is to be paid to the preparation for the forthcoming fairs – with special references to building and presentation of product ranges; quality of samples; public relations and economic aspects of marketing.

3. It is strongly recommended to transfer training materials available abroad to selected Hungarian institutes who can make the adaptation (including translation). Moreover lecturers and instructors of local institutes should have access to study tours to well functioning professional schools in Europe.

The following actions were decided to be taken:

BIMEO, in cooperation with the UNIDO staff member, will assist the participating companies in preparing their samples for the pre-selection fair. In doing so, special attention should be paid to the quality of materials and components, costing and making publicity to the new product ranges. Manufacturers will also receive assistance in organizing the fair which is going to be held on 19-20 July 1994, in terms of technical, construction, quality and costing advice using specially-designed computer software.

UNIDO booked a special (central) stand on the next Leather and Footwear Week to be held in Budapest on 10-12 September 1994. BALLY's technologists will assist the Hungarian counterparts to prepare attractive ranges which will be exhibited at UNIDO's as well as on each companies' stands. The project will finance a massive campaign on creating awareness of the availability of footwear produced according to the technology transferred to the recipient companies, BIMEO Ltd will prepare a leaflet (see *Appendix 4*).

A visit of Hungarian specialists will be organized to BALLY to study practical aspects of marketing with special references to marketing, image building, customer service and product channelling. The BALLY technicians will make two follow-up visits to the local factories to assist in starting up the production of new ranges and assuring the required high quality standards. Workshops with duration of two days each will be organized at each assisted local company in which all interested manufacturers will have an opportunity to see the results achieved, consult with local and international experts and to obtain technical and quality manuals (translated in the meantime into Hungarian). Besides one general topic such as product development, range building, quality assurance, production management will be presented by the BALLY specialists. BIMEO will distribute to the local industrial units and schools all technical information received through the technical assistance. The final seminar will be organized in Budapest to share the experiences gained and to advise local companies on successful marketing which should lead to higher profit and international acceptance of Hungarian footwear

The realization of above mention actions was as follows:

The factories participating in the Project prepared the collection of styles for the Leather and Shoe Exhibition and Fair that was held in September 1994. The results, the comment of manufactures on the customers acceptance of the styles and the continuation of the Project is summarised in *Appendix 5*. It was found, that the styles were attractive, the customers were satisfied and some orders have been placed. The large scale production of the new styles had been started.

Within the framework of the Project, BIMEO organized the following workshops at the selected companies (*Appendix 6*):

1. 1994 December 15 : BER-FER Ltd (Rakamaz). Subject : Finishing
2. 1995 March 9 : TURUL CIPŐ (Gyomadendrőd). Subject : Closing room techniques, quality control

3. 1995 March 30 : ROBERT Ltd (Szombathely) Subject : How to deal with small ranges. Training on the spot.

Taking into consideration both the difficulties revealed during the work as well as the claims of the participating manufacturers and also offers made by BALLY Ltd. and BIMEO Ltd., the UNIDO has supplemented the contract with BIMEO Ltd. with the following:

1. Select three more Hungarian companies to be assisted by BALLY Ltd., evaluate their capabilities and recommend measures to upgrade their quality assurance systems.
2. In close cooperation with BALLY Ltd. assist the selected companies in upgrading their production techniques.
3. Prepare a report on production of upgraded (high quality) footwear in all UNIDO assisted Hungarian companies, evaluate the results and recommend further steps to be taken.
4. Produce and distribute further copies of Hungarian versions of technical documentation transferred by BALLY Ltd.
5. Design syllabi and advertise short-term (2-5 days) training courses for the Hungarian footwear trade through which the technical know-how of high quality footwear manufacture can be efficiently disseminated (e.g. in the field of quality control, marketing, component manufacture).

Activities:

In the frame of the Project the supplementary activities that BIMEO Ltd. had to accomplish can be summarized shortly as follows:

Considering the constantly increasing financial problems in Hungary, BALLY Ltd. offered to pay special attention to the organization of the manufacturing processes and intensify the quality of the production instead of the serial production of a number of high quality models. For this reason three more companies have been selected (**PANNONIA, SALGO, TURUL**) to participate in the Project and BALLY Ltd. has started their evaluation. In the meantime the above mentioned difficulties unfortunately had arisen in SALGO Cooperative, therefore it was advised to involve SOFTY Ltd. and MAJSA Coop. instead.

With the assistance of BIMEO a quality control system based on ISO 9001 to be certified by the 3rd Party, has been introduced and is still in process in the following companies: ALBA Corp., BER-FER Ltd., ROBERT Ltd.).

During the evaluation a team of representatives of UNIDO, BIMEO and Bally visited 11 shoe factories, 2 component factories and 2 tanneries. The findings can be summarized as follows:

General remarks: The collapse of the markets of the Soviet Union and the other COMECON countries deprived the Hungarian footwear industry of its most important markets; bringing serious problems to many factories or pushing them into bankruptcy. Practically all companies were fighting with immense financial difficulties. Bankcredits are practically not available because of the high interest rates up to 30 %. This situation has been causing serious problems as the necessary means for financing production like purchasing of materials and components or for an appropriate tooling-up were missing. Throughout the project this lack of liquidity was like a sword of Damokles paralysing important activities that should have been done. Furthermore we have noticed that the Hungarian shoe industry had lost its once good reputation and brand identity on the international market. The percentage of export is still very modest. Management of the manufacturing firms are generally motivated and full of

good-will. But their actions, are often hindered by adverse circumstances. At the same time we noticed a vast need for significant improvements.

Marketing: There was a definite lack of modern marketing know-how everywhere. This includes the absence of a marketing strategy, product design and range building techniques as well as the practical use of up-to-date distribution systems. The supply to the former Soviet Union of big quantities of shoes of only a few styles led to ideally utilised capacities. But this in turn made managements lose their independence and autonomous creativity.

Quality: We found a lack of quality consciousness, especially from the labourer's side. The quality in the various factories was on a standard which didn't meet the requirements of the export markets. Materials, especially leather and also components of appropriate quality were not available on the local market.

Cost management: Compared with Western European countries, the productivity was clearly unsatisfactory. Cost management, which starts already at the design, did not include the feedback of selling experiences and value analysis was unknown or not applied.

Fast response: There was very little understanding of new production systems such as "lean production" and "just in time", nor were the conditions in the factories like the logistic chain and the information system appropriate for the introduction of these methods.

Production planning: Production planning and time in process both were by far not reflecting the conditions required by a modern, fashion oriented up-to-date shoe industry.

Technology: Generally the technology applied didn't meet the requirements of higher quality. Many factories are quite well equipped with machines but important key machines, such as lasting machines, are often outdated. Generally there is no money available for investment into new machines and equipment.

Training: Basically the labour force has been given a solid shoe technical education.

In the framework of the Project, BIMEO prepared a program, containing information, documents and post-project utilization, that has been advertised both among the suppliers of raw materials, shoe manufacturers and salesmen (see Appendix 7).

On the basis of the above mentioned facts, we have full right to state, that the aims of the Project has been reached: the selected companies became capable of producing high quality footwear, their manufacturing structure has been improved, quality assurance system has become up-to-date and the conditions of dissemination of the know how are existing. So, during the execution of the Project, with the companies involved we have definitely made a big step forward. The know-how to manufacture a higher grade product has been transferred, implemented and understood.

Some of this know-how will only be fully utilized in medium terms. The financial bottle-necks are still existing and have even become even worse during the course of the project. At present the lack of solvency is a major problem and is somehow paralysing business activities. The incapability of financing the production is restricting new efforts in the fields of marketing, quality assurance and the use of better materials.

We believe that, an excellent places to utilize the know-how will be the Shoe Technology Secondary Schools and the College for Light Industry that were involved in the project, because these schools are offering basic education and technical know-how to the

future generation. The knowledge of technical know-how in the schools is of reasonable level but there is still need for improvements – a need which can be fulfilled with a new project.

Within the framework of the Project, BIMEO organized the visit of UNIDO's quality expert Mr. Graham Rowley to the companies involved in the Project who then submitted a report on the results.

BIMEO Ltd also assisted the UNIDO mission in the evaluation of the Project. The evaluation report has been performed by the delegates of UNIDO.

Finishing the Project, BIMEO organized the Final Seminar that was held on June 20, 1995 at the College for Light Industry in Budapest. The programme, press release, list of journalists, articles and reports on Seminar can be found in *Appendix 8 and 9*.

Estimating the results of the Project we can state the following:

Within the framework of the Project we got acquainted with the testing and evaluation systems of BALLY Ltd, a company well known for its high quality products. Their testing methods are nearly the same we are using, but we had to consider them as official system of the country. One thing is to accept or reject a proposal and another one is to do the same with an obligatory regulation. On the basis of the knowledge acquired during the course of the Project we made an effort to develop and apply a testing and evaluation system which eliminates rigidity of our former systems and give in the same results as the ones used in western countries. The BALLY evaluation system was a great help to reach this goal. Our concept has been confirmed by the facts that there are international companies using a lot more and more severe requirements than Hungarian ones used to be in the hardest times and that these are really taken into consideration. But it does not mean that they never depart from them of course. We have got to know that only a few per cent of the materials and accessories used for shoemaking really fulfil the BALLY requirements. Naturally, the prices of these materials are very high. At the same time there should exist firms which are specialised to fulfil these requirements, or rather which are able to produce high quality products as well. On the other hand, a manufacturer aiming at high quality must have a quality system and experience in order to utilize materials which do not fulfill every requirement. Now the situation of the company's quality assurance system has to be mentioned as an important element of quality system. By that we mean how certain kinds of quality assurance systems of companies have spread, how they become integral part of the economic system. The investigation of this question can be done in two ways:

- a. are there in existence quality assurance systems of the type of ISO 9000, and to what extent have they spread (become widely accepted)?
- b. are there in existence enterprises using technologies and organization which make them reliable in producing goods of well-defined quality even though they can not fulfil entirely the formal and substantial requirements of ISO 9000?

These two kinds of approaches seem to be inconsistent at first sight, but they are absolutely realistic in the case of shoemaking and in several processing industries, and in many of SMEs.

It is not a secret that BALLY's technology and quality transfer did not want to create an ISO system for the companies involved, but tried to make them suitable to produce goods of high quality. The aim of creation of the ISO 9000 systems is to have an appropriate level of organization. In the focus of BALLY's technology transfer stands a high quality product and an organisation and documentation is always subordinated to that.

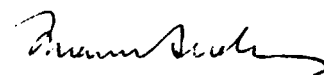
In our country the spreading of ISO 9000 systems increases. More than 150 Hungarian enterprises, among them 2 shoe factories have quality assurance system certificated according to ISO 9000. Furthermore, a number of companies have put the certification in process, some of them are over the preparations, and a few are just beginning to build their system up. Several firms involved in the Project are to get ISO certification as well.

The situation can be evaluated differently if the approaching method is the second one. For example: the technical, organizational and marketing knowledge required for the realization of high quality footwear production can be obtained from an outside source, and a donor like BALLY is the best assistance for that. It is possible to learn or to experience how this knowledge can be utilised in practice, some level at organization can also be created, but the production of a great quantity high quality products in small or middle-sized companies in Hungarian property is still seems impossible nowadays. It is not the expert knowledge what is missing in the country, owing to the technology transfer by BALLY it can easily be obtained. Furthermore, there is no lack of machinery and equipment in the factories, no lack of understanding of the objectives, but there is a lack of working capital, as a result of the high bank interest rates and taxes, lack of solvency – these both can paralyse the production of high quality footwear.

Quality consciousness, improving quality environment, keenness, decisions to make products of high quality are not enough. We need consolidated economic conditions as soon as possible, where there are capital, credit, possibilities available for development. Despite the shortage of things mentioned we can trust in the utilization of the experiences just transferred in the near future. This aim was supported by the workshops, exchange of the experiences during the Project. The post-project utilization, subsequent realization will be assisted by the handbooks, analyses, publications handed over by BALLY – available now for anyone –, with the help of courses on several different topics to be arranged by BIMEO.

BIMEO company is ready to share it's experience gained during the realization of the Project and to offer its wide-range capabilities in testing and consulting as well. We are working on the utilization of the skills aquired at more and more firms to help them produce more footwear of high quality, and we hope, the external conditions independent of us will also contribute to reach our goals.

Budapest, 15.11.1995.



András Braun
Managing Dir.
of BIMEO Ltd.

B I M E O
Vizsgák és Kutatás

FELHÍVÁS

UNIDO-programban való részvételre

A svájci kormány pénzügyi támogatásával az ENSZ Iparfejlesztési Intézete (UNIDO) műszaki támogatást nyújt a magyar cipőipar nemzetközi versenyképességének javítása céljából. A most induló US/HUN/92/195 „Upgrading Product Ranges and Quality in the Hungarian Footwear Industry” c. program keretében a világhírű Bally cég magas minőségű lábbeligyártási technológiáját és minőségbiztosító rendszerét vezethetjük be három kiemelt hazai cipőgyártónál: egy női, egy férfi és egy kényelmi cipőt előállító üzemben.

A program két lépcsőben kerül megvalósításra. Az első szakasz célja a legalkalmasabb magyar üzemek kiválasztása. Ennek legfontosabb kritériumai a következők:

- korszerű (megfelelően mechanizált) termelő kapacitás és infrastruktúra;
- képzett szakember és (közép)vezető gárda;
- magas minőségű lábbelik gyártásában való érdekeltetés;
- az átvett, bevezetett és megvalósított gyártási és minőségbiztosítási rendszer magyarországi elterjesztésében való tövleges szerepvállalás;
- együttműködési készség a gyártási know-how szállításával.

1993 áprilisának végén a Bally cég, az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, az UNIDO és a „BIMEO” Kft. képviselőiből álló munkacsoport felmérést végez mindazon cipőtermelőknél, akik a programban fogadó üzemként részt kívánnak venni. A felmérés valójában egy gyors helyi átvilágítás, amely a jelenleg alkalmazott technológia, a felszereltség, a gyártási kultúra, a meglévő szakembergárda, a vállalat/vállalkozás piacképessége és az együttműködési készség megítélésére, illetve mindezek műszaki vonatkozásainak értékelésére irányul majd. Egy összehasonlító elemzés eredményeként a munkacsoport javaslatot tesz a három üzemre, ahol a magas minőségű lábbeligyártást bevezethetőnek ítélik.

A program második szakaszában, várhatóan 1993 júniusától 1994 közepéig kerül sor a Bally gyártási és minőségbiztosítási rendszerének átadására és a fogadó vállalatoknál történő bevezetésére.

A tervezett UNIDO program nem nyújt pénzügyi támogatást a rendszer átvételéhez és a Bally technológia szerinti gyártás beindításához. A dokumentációkért, a Bally cég szakembereinek munkájáért, a program által előírt külföldi tanulmányutakon és oktatásban való részvételért természetesen a hazai partnervállalatnak fizetnie nem kell: ennek költségeit az UNIDO-program fedezi. A fogadó vállalat ugyanakkor Bally minőségű termék előállítására válik képessé, ami számottevően növeli piaci lehetőségeit és esélyt jelenthet a Ballyval való szoros és tartós üzleti együttműködésre – akár a Bally védjegy használati jogának (bizonyos körű) megszerzésére is.

A programban fogadó üzemként részt venni kívánó cégek jelentkezésüket (készségüket, illetve a kritériumok szerinti képességüket kifejező szándéknyilatkozatukat)

1993 április 20-áig

kell eljuttassák az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium Ipargazdasági Főosztályára (Kishonai Judit részére).

A programmal kapcsolatos részletesebb információk a „BIMEO” Kft-től szerezhetők be.

and the autumn fair will be examined and the the ones suitable for presentation will be selected. I beleive that all participants are capable of preparing the properly looking samples needed for the coming events.

One of the main problems remained to be solved is that of financing. This is the field where Bally can help the least because within the fraimwork of the project only "software" can be handed over. Another one is the availability of the suitable materials. Most of them could be manufactured in Hungary, the technology and machinery are available but because of the low demand for them the production does not pay out.

Every participant has its own reserves (in the possibility of increasing productivity, decreasing staff, overhead, etc.) which can be used in order to make the production of upgraded shoes profitable.

Dr Schmél: All the participants received the respective reports by Bally, the tasks follow from them.

Mr Boros: Unfortunately we can not get round the financial problem. It would be necessary for the participants to get access to some long term credit with reasonable conditions so that they can finance the purchase of the materials for the upgraded styles.

Dr Schmél: UNIDO will try to find out about the chances in the Hungarian Ministry of Industry and Trade.

Mr Kovács: There is a market development fund which may offer some possibilities.

Dr Schmél: The next occasion for all the participants of the work to meet will be the three party meeting planned for May 18 when the progress of the work will be reviewed for which naturally the representatives of the factories, Bimeo and Mr Hofer from the Swiss Embassy will also be invited. Then comes the pre-selection show on June 21 for which every factory has to prepare its own collection of upgraded shoes on the basis of the prototypes obtained from Bally. I will personally visit every factory prior to the show in order to help select the suitable samples and prepare the proper price calculations. Bally can probably also pay short visits. We intend to make much bigger publicity at the pre-selection show and the autumn fair than this time. We want to prepare leaflets, put advertisements in technical and trade journals (even foreign ones), daily newspapers, organize oral presentation at the fair, etc. There are some source left to finance a study tour for one representative of each participant to collect marketing knowledge at Bally's.



Minutes of the meeting

held at the stand of Record Coop. in Leather and Shoe Exhibition and Fair in Budapest

Subject: Progress in project No. US/HUN/92/195 and tasks for the future

Date: March 7th, 1994

Persons present: Dr F. Schmel, UNIDO
Mr P. Regli, Bally International
Mr J. Kovács, Ministry of Industry and Trade
Mr I. Beregyei, Ber-Fer Ltd
Mr Z. Boros, Robert Coop
Mr I. Farkas, Record Coop
Dr I. Deme, Bimeo
(Mr I. Mészárovs, Alba excused in advance)

Mr Regli: Until now we have done the followings:

- selection of the prototype styles to be reproduced in the factories,
- preparation of the technology documents,
- flow charts were handed over,
- the technical manuals are under translation by Bimeo and will be handed over soon,
- several study tours were made to Switzerland,
- Bimeo was evaluated through parallel testing of the same materials and practically no differences were found between the results and conclusions,
- the factories were evaluated by Bally with respect to management, staff, machinery, etc.
- the preparation of the first pairs of the selected prototypes were assisted by Bally.

That is where we are now. Now the prototypes are on show. A great deal of progress has been done but the result is still not satisfactory, the shoes in question do not stand out of the collections presented by the companies.

Everyone's goal is to manufacture upgraded shoes. First everyone must aim at a certain sector of the "pyramid". If one wants to get higher he needs better quality and more expensive materials but will get higher prices for the products as well. Taking into consideration the ex-factory prices of the styles all the three companies have chances in the western markets provided they are very active.

The next step is the pre-selection show on 21 June for which new and better looking samples will have to be made. At the September fair the the collections of the four factories developed on the basis of the prototypes are going to be exhibited in a central place in order to draw proper attention to them. The foreign visitors must realize that something is happening in the Hungarian shoe industry. Bally does not object the revealing of the fact that the development is based on Bally technology provided that any use of its brand name is excluded. The sample shoes prepared for the pre-selection

AGENDA

of the Tripartite Project Review Meeting

of the US/HUN/92/195 Project, Upgrading Product Ranges and Quality in the Hungarian Footwear Industry

to be held on 19 May 1994, 10:00 AM,
at the Ministry of Industry and Trade, Protocol Room

1. Welcome address by Dr. István Szivcs Vice Chairman of the UNIDO Hungarian National Committee (UNIDO HNC)
2. Report on the current state of the Hungarian shoe industry
Dr. Molnár Sándor Director-General of Department for Processing Industry of MIT
3. Review of the activities and results achieved so far
Dr. Ferenc Schmél Backstopping Officer, UNIDO
4. Assessment of the technical assistance received and in progress
Mr. András Braun Director, BIMEO Ltd.
5. Recommendation on the workplan for the remaining activities - with special references to possible assistance to training institutes in Hungary and preparation of the fair which is due in September 1994
Mr. Paul Regli Technical Director, BALLY
6. Revision of the project budget
Dr. Ferenc Schmél Backstopping Officer, UNIDO
7. Overview of the project situation at the participating companies
Mr. Imre Beregnyei Executive Director, Berfer Ltd.
Mr. Zoltán Boros President, Robert Co-operative.
Mr. Imre Farkas President, Record Co. Ltd.
Mr. Imre Mészárovcis President, Alba Co. Ltd.
8. Miscellaneous Matters.
9. Conclusions and recommendations
Dr. Antal Szabó Director-General of Department for International Integration of MIT, Secretary of UNIDO HNC

LIST of PARTICIPANTS

of the Tripartite Project Review Meeting

**of the US/HUN/92/195 Project,
Upgrading Product Ranges and Quality in the Hungarian Footwear Industry**

**to be held at the Ministry of Industry and Trade
on 19 May 1994**

Dr. István Szívós	Vice Chairman of the UNIDO Hungarian National Committee (UNIDO HNC)
Mr. Jean Brunisholz	BAWI (Bundesamt für Aussenwirtschaft), Division Support to Eastern and Central European Countries
Mr. Ervin H. Hofer	First Secretary of the Ambassade of Switzerland
Mr. Paul Regli	Technical Director, BALLY
Dr. Ferenc Schmél	Backstopping Officer, UNIDO
Mr. András Braun	Director, BIMEO Ltd.
Dr. István Deme	BIMEO Ltd.
Mr. István Szabó	BIMEO Ltd.
Mr. Imre Beregnyei	Executive Director, Berfer Ltd.
Mr. Zoltán Boros	President, Robert Co-operative.
Mr. Imre Farkas	President, Record Co. Ltd.
Mr. Imre Mészárovcis	President, Alba Co. Ltd.
Dr. Sándor Molnár	Director-General of Department for Processing Industry of MIT
Dr. Antal Szabó	Director-General of Department for International Integration of MIT, Secretary of UNIDO HNC
Mr. Róbert Sczigel	Head of Section of Department for Processing Industry of MIT
Ms. Judit Kishonti	Senior Officer of Department for Processing Industry of MIT
Mr. József Kovács	Senior Officer of Department for International Integration of MIT



MAGAS MINŐSÉG – ELEGANCIA – KÉNYELEM

Az ENSZ Iparfejlesztési Szervezetének (UNIDO) programja keretében egy – az igen jó minőségéről és márkajeléről – híres nyugat-európai cipőgyártó cég magasabb minőségi kategóriába tartozó termékeket fejlesztett ki szakembereink és a BIMEO Kft. közreműködésével. Az Ő technikusai segítettek a konstrukció kialakítását, tőlük vettük át a teljes gyártmánydokumentációt, a gyártási technológiát és a minőségellenőrzés rendszerét.

A most először bemutatásra kerülő mintáinkat kérjük Ön is tekintse meg, s véleményével, javaslataival segítse elő, hogy választékunkban az igényeihez minél közelebb álló modellek jelenhessenek meg!

*Alba Cipőipari és Kereskedelmi Rt. Ber-Fer Kft.
Record Cipőipari és Kereskedelmi Szövetkezet
Robert Ipari és Kereskedelmi Kft.*



ALBA CIPŐIPARI ÉS KERESKEDELMI RT



Tevékenységünk bébiszandál, női, lányka félcipők, pumps-ök, csizmák gyártása, napi 800 pár/műszak kapacitással. 1993 májusában megnyitottuk nagykereskedelmi lerakatunkat telepünkön. Most kényelmes és elegáns női félcipőinket és szandáljainkat ajánljuk figyelmükbe.



RECORD CIPŐIPARI ÉS KERESKEDELMI

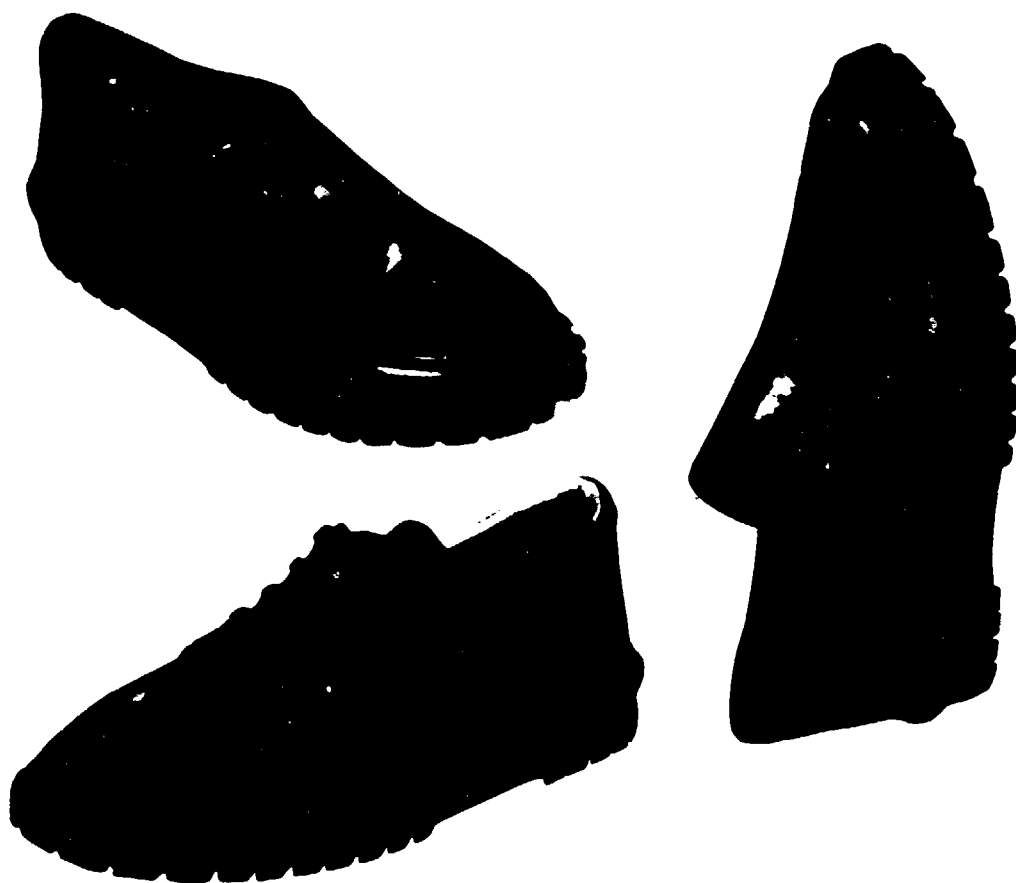
SZÖVETKEZET



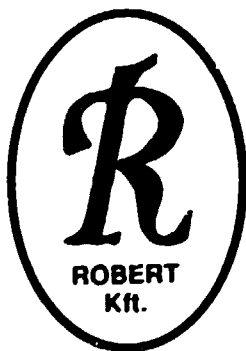
A nagy hagyományokkal rendelkező szövetkezetünk magas minőségű férfi és női kényelmi lábbeligyártást folytat. Reprezentáns termékeink közül a klasszikus vonalvezetésű, elegáns, illetve a fiatalos, sportos megjelenésű, kényelmes férfi félcipőinkre szeretnénk felhívni figyelmüket.

Record

ROBERT IPARI ÉS KERESKEDELMI Kft.



Magas minőségi követelményeket kielégítő, a legújabb divatirányzatot követő, természetes anyagokból készülő férfi- és női cipőinket Németország, Ausztria és Magyarország piacaira szállítjuk. Most elkészült modelljeinket a divatos, elegáns és kényelmes cipőket kedvelő, 20 és 60 év közötti korosztálynak ajánljuk.



BER-FER Kft.



A teljes egészében magántulajdonban lévő vállalkozásunk dinamikusan fejlődik. Az összesen 120 főt foglalkoztató üzemünk napi 600 pár mokasszin és ragasztott technológiával készülő férfi- és női lábbeli gyártására képes. Termékeink a hazai piacon kívül eljutottak már a FÁK és más európai országok vásárlóihoz is.

Cipőkészítő
Kft.
ber



Record



B I M E O Testing and Research Co.Ltd

in the Leather and Leather Processing Industries

52 Baross utca, Budapest, H-1047 Hungary. Postal address: H-1325 Újpest 1, P.O.Box 155.
Phone: (36-1)1691-058 Fax: (36-1) 1696-193 Telex: 22 4497

Mr Paul Regli, Director
BALLY International, Department of Engineering
0041 64 40 20 81

Budapest, 19 September, 1994
Ref.No: 321 /94
Our ref.: Szabó, I.

Dear Mr Regli.

Here follows the information collected from the factories participating in our project concerning the collection of styles prepared for the Leather and Shoe Week.

1. The overall experience was that out of the ranges put on show by the factories in question the ones prepared within the framework of the project attracted by far the largest attention. This was due to their new design and appearance, the more valuable materials applied, the better quality of work and the properly selected potential customers.

2. It is usual that orders are rarely placed at fairs like this in Hungary, the actual sellings are normally done during the second half of September and October. Therefore the results we have now are only of preliminary nature.

- BER-FER got an order for 3,000 pairs of style No. 9422 (at an ex-factory price of 2,285 Ft + VAT)

- The manufacture of the sporty styles No. 9420 and 9425 will start at BER-FER this year because of the big interest experienced.

- ROBERT registered six new customers who were interested in the new styles. For 430 pairs of women's and 600 of men's styles orders have already been placed.

- ALBA and RECORD expect orders only after the reconsideration of the interests of their customers by the end of October.

- The price level of the shoes (average 2,300 Ft + VAT) were found generally acceptable by the customers except for those of RECORD who thought it was too high.

3. The customers were generally satisfied with the colour and material choice offered, no demands for alterations were registered.

4. The conditions for the manufacture of the styles are generally considered satisfactory by the participants. Problems are only expected concerning the purchase of good quality upper leather at reasonable price.

5. As a continuation of the project all of the companies agreed that their participation at the 1995 spring GDS at a shared stand would be necessary. The spring Leather and Shoe exhibition in Budapest can be used as a final testing of their collections. They would like to obtain the fashion trends used by BALLY in order to enhance their range building work by the end of October, if possible. They would like to obtain further help in the selection of the fashion trends, the design of

further up-to-date styles and in the start-up and inspection of production. They ask for advice concerning the further improvement of quality and appearance with special regard to finishing.

6. Concerning the course planned for the marketing people the companies shared the opinion that the results might be better if it was held in Hungary. In this case the number of participants could be increased considerably.

Some further topics were recommended to be covered at the training:

- What kind of marketing activity should be pursued by a small or medium sized enterprise?
- What shall the manufacturer do if the customer is willing to pay 30 % less for the shoe taking into consideration that at this market footwear are sometimes sold by the kilo?

7. Other questions raised by the participants:

- BER-FER is just starting the practical training of vocational students. They wonder if they could get some information about the programme used at BALLY's for this purpose?
- Is there any possibility for any kind of continuation of the present project? (They mean some further assistance by BALLY to develop the range of styles, design, etc.)

A copy of this fax is going to be sent to Dr F Schmél, UNIDO either.

With kind regards,



András Braun
managing director

jelent a korábbi, már évtizeddel ezelőtti 100 liter is elérő felhasználással szemben. A katalizátoros szulfidmentesítés helyi újdonsága a mikrobuborékok bevitelére, amely szintén a környezetvédelmet szolgálja.

A Simontornyai Bőrgyár szennyvíztisztító telepének és

környezetbarát mésztelenítési eljárásának helyszíni bemutatása miatt elismerés illeti a bőrgyár vezetőségét és a Bőrös Klub köszönetét fejezi ki a szakmai összetartozást erősítő baráti találkozásért.

(Dr. T. B.)

Lehet így is...

SZABÓ ISTVÁN
(BIMEO Kft., Budapest)

Azok számára, akik rendszeresen figyelemmel kísérték a Bally-UNIDO projektről szóló híradásainkat és az eseményeket, már nem is tűnik olyan talányosnak a fenti cím. Mert gyakran hallani szakmai kérdések kapcsán olyan kijelentéseket, hogy ezt mi is tudjuk, mi ebben az új? Lehet, hogy úgy nagy általánosságban igazuk is van – hisz egeverő újdonság valóban nincs túl sok –, de akkor miért nem működnek náluk is így a dolgok? Miért nem, pontosabban miért nem így alkalmazzák az ismert eljárásokat? Talán azért nem, mert kevésbé figyelnek oda az apró részletekre, pedig a részletekben van az egész. A rájuk fordított energia gyakran hihetetlen hasznot eredményezhet.

Ezért tartjuk fontosnak az alábbiak közreadását, hiszen a magyar cipőipar külföldi piacokon való versenyképességének javítását segítő technológia know-how átadásának egyik legfontosabb, és egyáltalán nem titkolt célja az volt, hogy a szakma hazai képviselői mind szélesebb körben sajátítsák el a magasabb minőségű lábbelik gyártásához szükséges ismereteket.

Kérem tehát Önöket, hogy próbálják meg ilyen szemmel olvasni az alábbi tudósítást, mert abból szeretnénk felülről adni, hogy hogyan csíndílják a cipőt a Bally Ltd.-nél. Arra szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy lehet így is...

Az előzmények

Az 1993 őszén pályázat meghirdetésével indított projekt keretében a Bally Ltd. és az UNIDO képviselői – a koordinátori és egyéb szervezési, vizsgálati, utóhasznosítási feleladatok ellátásával megbízott BIMEO Kft. közreműködésével – kiválasztottak három (referenciaüzemnek tekinthető) cipőgyárat. Ezek a cégek lettek a know-how fogadó. Az általuk kiválasztott alapmodellekre készültek el a tervezési, gyártási dokumentációk, melyek alapján a Bally Ltd. technikusainak helyszíni segítségadásával, valamint az anyagcégnél tartott szakmai tanulmányutakon szerzett ismeretek felhasználásával megtörtént a cégek profiljához igazított modelleszalások kideigazítása.

Az eredeti tervek szerint ezt követte volna a termékek sorozatgyártása, de erre a közismert gyártásfinanszírozási nehézségek egyre erőteljesebb fokozódása miatt már nem kerülhetett sor. Ekkor további három cég teljes átvilágítása mellett döntöttek a projekt gondozói. Ennek köszönhetően pontosabb képet kaphattak a magyar kis- és középzüzemek szakmai és gazdálkodási problémáiról, nehézségeiről. A megismert üzemekben tapasztaltak, valamint a felmerült szakmai kérdések alapján kerültek kiválasztásra azok a témák, amelyek – az eredeti terveknek megfelelően – már szélesebb körű megvitatásra tarthatnak számon. Ezekről szeretnénk a továbbiakban összefoglaló jelleggel beszélni.

A fentebb említett technológia know-how műszaki kézikönyvei, valamint a következőkben bemutatásra kerülő előadások anyagai magyar nyelvre fordított, teljes terjedelmű változatban a "BIMEO" Kft.-nél beszerezhetők.

Három "kihelyezett szakmai nap" került megrendezésre a projekt keretében. Ezek házigazdái:

- 1994. december 15., BER-FER Kft. (Rakamaz),
- 1995. március 9., TURUL CIPŐ (Gyomaendrőd) és
- 1995. március 30., ROBERT Kft. (Szombathely) voltak.

A rendezvényeket mind az előadók, mind a résztvevők sikeresnek és hasznosnak értékelték. Mindhárom alkalommal 35-40 fő szakmai érdeklődő hallgatta végig az előadásokat, s tekintette meg a termelő üzemeket. Külön örömlünkre szolgált, hogy a szakmai közép- és felsőoktatási

intézmények, illetve egyes termelők mindhárom rendezvényre 2-3 főt delegáltak.

1.

A rendezvény-sorozat első részének a cipőkikészítés volt a témája.

A Bally szakemberei elmondták, hogy magyarországi látogatásai során a kikészítés számos problémájával találkoztak. Ezen a téren zavar és félreértések uralkodnak. Véleményük szerint a fő okok a következők:

- a tapasztalat hiánya,
- a modern ismeretek szűkössége,
- néha a (megfelelő) szervezés és a szükséges utasítások kiadása sem történik meg,
- a cégek nem rendelkeznek a cipőkikészítéshez szükséges gépekkel, berendezésekkel,
- hiányoznak egyes cipőtechnológiai és vegyészeti szakismeretek.

Az esetek túlnyomó többségében tapasztalathiányra visszavezethető rossz eredmények, ráfizetések születtek. Ennek egyenes következménye a vevői reklamációk mértéke, illetve a gyártók egyéni arculatának hiánya.

A kikészítés fontossága alapvetően a marketing, a termelés és a vevő szempontjai területén jelentkezik. Ebből az első kettő kimondottan technikai kérdés, hiszen meghatározó a divatirányzatok változása, a helyes kikészítés megválasztása, az utasítások átülletése a gyakorlatba és az időigény. A vevői szempontokat pedig a cipő megjelenése, tisztasága, a divatirányzat, a kereslet és a szükséglet befolyásolja.

A kikészítés célja a piaci igények kielégítése kell legyen. Ennek megvalósításakor fontos figyelembe venni, hogy a kikészítés típusa függ a megcélzott vevőköről is. A marketing dönt arról, hogy milyen mértékben kell fényesíteni a bőr felületét: tompa fényű, selymes vagy csillogó legyen. El kell dönteni a fogás jellegét: lágy vagy inkább feszes legyen. Ezt követően merül fel az az igen kényes kérdés, hogy vajon milyen bőrön kell a meghatározott külső meg-

jelenést biztosítani és, hogy a kiválasztott kikészítés alkalmazható-e a szóbanforgó bőrre.

Az eddigiekből is jól látható, hogy a kikészítés szempontjából milyen nagy jelentőséggel bírnak a cipőgyártás egyéb területei. Ezek közül most csak a legfontosabbakat és csak felsorolás jeleggel említjük:

- szoros kapcsolat a bőrgyártókkal,
- alapanyag-vizsgálat,
- bőrszortúrozás,
- próbahordás,
- az anyagminőség meghatározása,
- a bőr tárolása,
- szoros kapcsolat a kikészítőanyagok szállítóival,
- a műszaki felügyelet jelenléte,
- tapasztalt ellenőrök jelenléte,
- a termék helyes gyártása,
- az oldószeres ragasztók és egyéb kemikáliák használata,
- a felsőrész kierősítése és
- a tisztaság.

Ezt követően ismertették a viaszos és az oldószeres kikészítés alkalmazásának feltételeit, megválasztásuk szempontjait, valamint összevetették előnyeiket és hátrányait. Az elhangzott elméleti ismereteket az üzemi gyakorlatban is bemutatták az érdeklődőknek.

2.

A rendezvény-sorozat második részében két téma került terítékre:

- a) tűződei technikák (tűk, fonalak, varratok; minőségi, divat és mechanikai szempontok, műszaki részletek), illetve
- b) minőségellenőrzés címmel.

A tűződei technikákról szóló előadást – a cipőkikészítéshez hasonlóan – az alapokkal kezdték.

Elmondták, hogy a varratoknak két fő feladatuk van:

- a) ellen kell álljanak a gyártás és a hordás során fellépő igénybevételeknek,
- b) tükrözik a divatot és javítják a minőséget.

A fenti feladatoknak való megfelelés szempontjából döntő szerepe van a fonal helyes kiválasztásának. A fonal kifejezés számos különböző típust jelent, melyeknek megvannak a maguk saját jellemző tulajdonságai. Ezért fontos a típusok tulajdonságainak ismerete, és azoknak az igényekhez való illesztése. A figyelembe veendő legfontosabb szempontok:

- a méret,
- a szál-szerkezet,
- a felépítés,
- a kötő-/kenőanyagok.

A fonal-típusok bemutatása során részletesen ismertették a természetes szálakból, illetve a szintetikus szálakból készített fonalakat. Elmondták, hogy a természetes eredetű fonalak általában nem felelnek meg teljes mértékben a cipőgyártás igényeinek, ezért elterjedtebbek a szintetikus fonalak. Ez utóbbiak két csoportba sorolhatók:

- a) természetes eredetű, de kémiaiilag módosított szálak – ilyen pl. a viszkóz,
- b) teljesen szintetikus eredetű fonalak, mint pl. a poliamid vagy a poliészter.

Az ember által előállított szálak lehetnek végtelen, illetve vágott szálak. A végtelen szálakból készült fonalak nagy szilárdságúak, nyúlékonyak és rugalmasak, ezért széles körben alkalmasak cipőipari felhasználásra. Ugyanakkor ezek-

nek a fonaloknak viszonylag alacsony a hőállóságuk, ezért varrás közben megolvadhatnak. Ennek áthidalására a rostokat összetartó és a hőállóságot javító kötőanyaggal vonják be ezeket a fonalakat.

A legtöbb fonal két vagy több szál összesodrásával készül. Ezeket a szálakat rostok összefonásával nyerik. A sodrat biztosítja az egyes rostok együtt maradását és adja meg a fonal szilárdságát és rugalmasságát. A sodrott fonalon kívül létezik még (speciális esetekre):

- kevert fonal,
- egyszeres fonal,
- "monofilament" fonal,
- fonott fonal és
- légkeveréses fonal.

Ezt követően ismertették a "Tex" és a "Nm" méretrendszereket, majd elmondták, hogy az alkalmazott fonal mérete nagy mértékben függ a felhasználástól és ezt messzemenően figyelembe kell venni. Ha csak lehetséges, az alsó és a felső szálak azonos méretűnek kell lenni. Elterjedt gyakorlat azonban az is, hogy az alsó szál mérete kisebb, mint a felső. Ezt általában az indokolja, hogy a felső szál a tűzési folyamat során gyengül, így végül a szilárdsága közelít a könnyebb alsó száléhoz. Fontos, hogy ilyen esetben sohasem szabad egy méretszámnál nagyobb különbségű fonalakat együtt használni. A varrat szilárdságában fontos szerepet játszik az öltés sűrűsége is. Általában a nagyobb öltéssűrűséggel nő a varrat szilárdsága, azaz a sok rövid öltés erősebb varratot eredményez, mint a kevesebb hosszú öltés. Természetesen az öltés rövidségének is vannak korlátai. Az öltések számának összhangban kell lenni a felsőrész anyagával.

A fentiekből jól látható, hogy a cipőgyártásban létfontosságú a fonalak tulajdonságainak ismerete. Minden fonalnak megvannak a maga egyedi jellemzői, melyek döntőek a felhasználás szempontjából. Ezek közül az alábbi tulajdonságok a legfontosabbak:

- sodrat,
- kötő-/kenőanyagok,
- a fonal szilárdsága,
- varrhatóság és
- színtartóság.

Gyakran fordulnak elő olyan nehézségek a tűződében, melyek oka első megközelítésben a fonalra vezethető vissza. A problémák többsége azonban gyakran elkerülhető és belátható, hogy nem is a fonal a valódi ok. Fonalszakadéskor nem csak a minőség sérül, hanem jelentős az időkiadás is. A megoldás gyakran a dolgozó illetékességi körébe esik. Ennek tisztázására ellenőrizni kell, hogy

- teljesen vízszintes-e a fonalorsó tartója,
- van-e a fonal vezetése mentén elkopott alkatrész,
- nem károsodott-e a tülemez,
- nem ér-e hozzá a tű a tülemezben lévő lyuk oldalához,
- nem túl feszes-e a fonal,
- nincs-e a szorítókerék túl közel a tűhöz,
- megfelelően van-e elhelyezve az alsó szál orsója,
- nincs-e elgörbülve a hajó,
- megfelelő-e a tű mérete.

Látható, hogy a varrás másik igen fontos tényezője a tű. A tűfajták igen sokfélék, de a legtöbb rendelkezik a varrás közbeni megfelelő működéshez szükséges bizonyos számú alaptulajdonsággal. Ezért a tűk az alábbi fő jellemzők segítségével határozhatók meg:

- a) a tűcomb átmérője,
- b) a tű hossza,

- c) a tű hegye,
- d) az él mérete.

A tűk csoportosíthatók még a rendszer, a méret és a hegy alapján. Fontos, hogy a tű mérete legyen pontosan megválasztva a fonal méretéhez és nem fordítva. Ne keverjük össze a tű méretét a tű rendszerrel:

- a tű méretét a használandó fonal mérete határozza meg,
- a tű rendszer pedig azt jelzi, hogy milyen géphez használható a tű.

A tűhegy alakja és típusa határozza meg a varrat megjelenését. A lábbelikhez alapvetően kétféle tűhegy típus közül lehet választani:

- a) vágó hegyek (gyöngy, háromszögű, lándzsa),
- b) kerek vagy textil hegyek

A varratokat funkciójuk szerint az alábbiaknak megfelelően lehet felosztani:

- a) funkcionális varrat (összeerősítő, rátűző, cik-cakk),
- b) nem funkcionális (díszítő) varrat.

A lábbelikhez általában a huroköltés, a táncöltés és/vagy a cik-cakk öltés használatos. A varrás távolsága az alkatrész szélétől – varrás ráhagyás vagy szél távolság – egyaránt meghatározó a kész varrat megjelenése és szilárdsága szempontjából, különösen az összetűző vagy a rátűző varratok esetében. Ha a varrat ráhagyás túl keskeny, anyaghibát okozhat, ha pedig túl széles, felesleges méretnövekedéshez vezethet és megnehezíti a varrat szétdörzsölését. A varrat elhelyezése is kritikus lehet. Ha a varrat a felsőrész hajtogatásnak vagy kopásnak erősen kitett részére kerül, igen rövid időn belül komoly károsodás jelentkezhet. (A laboratóriumi dörzskoptatási vizsgálatok gyakran azt mutatják, hogy a nylon jobb dörzsszállóságú, mint a poliészter.)

Általában a gyártás és hordás alatti igénybevételnek történő ellenállás segítésére bizonyos anyagokat, felsőrészalkatrészeket és a felsőrész egyes területeit ki kell erősíteni. Alapszabály, hogy a kieroősítő anyagnak mindig erősebbnek kell lennie a kieroősítendő anyagnál. A kieroősítésnek három fő típusa van:

- a) **anyag kieroősítések** (a bőr egy részének vagy teljes felületének kieroősítése),

*kulcspon*ok: megfelelő anyag, szabási irány (nyúlás), szél-szél kapcsolat (vágott szélek nem kophatnak), nem szabad túl nagy szélességben élezni (a kieroősítő anyagot be kell fogni a varrásba), rávasaláskor megfelelően kell beállítani a hőmérsékletet, nyomást és időt, megfelelő ragasztó, ragasztó alkalmazásakor meg kell határozni a ragasztandó darabok számát, és egyenletes ragasztóréteget kell felvinni;

- b) **szélkieroősítések** (minden feszített szél ki kell erősíteni),

*kulcspon*ok: a szakítóerő nem lehet kevesebb 25 N-nál, a szakadási nyúlás 12-20 % legyen, megfelelő elhelyezés, megfelelő ragasztó, nyúlékony bőrök esetében a szalagot kézzel kell beragasztani;

- c) **szöglet és felsőrész kieroősítések** (a különösen veszélyeztetett helyek kieroősítése: átmetszések, átmenő tűzési lyukak, perforációk)

*kulcspon*ok: szakítószilárdság, szakadási nyúlás, megfelelő elhelyezés, megfelelő anyag.

A tűződe igen technikaigényes részleg, ezért gyakoriak az olyan problémák, melyek hagyományos gondolkodásmóddal nem oldhatók meg. Következésképpen a látszólag meg-

oldhatatlan problémák némiképp szokatlan módszerekkel szüntethetők meg. Ezekre a módszerekre adtak néhány gyakorlati ötletet, majd rátértek a második fő témára, a minőségellenőrzésre.

A bevezetőben elmondták, hogy az előadás a Bally Műszaki Kézikönyvek Minőségellenőrzés című kötetére épül, így csak a főbb pontokról és tömörített formában fognak szólni.

Elmondták, hogy nincs olyan egységes minőségellenőrzési rendszer, mely minden cipőgyárban egységesen alkalmazható lenne. Minden cégnek ki kell alakítania saját, a vállalkozás méretének és termelési kapacitásának megfelelő minőségpolitikáját.

A vállalati stratégia kidolgozása során meghatározók:

- a fejszőbőr válogatás minőségellenőrzési szempontjai,
- a szabás utáni ellenőrzés,
- az ellenőrzés a tűződei munkálatok után,
- az ellenőrzés a fárafoglaláskor,
- az ellenőrzés az aljaösszeszereléskor,
- a végső ellenőrzés és
- a "mozgó" ellenőrzés.

A termék minőségére nézve általában előnyös, ha a gyárban csak egy minőségi szint van. A marketinggel együtt kell a cipőket az anyagok minősége és a kivitelezés részletei figyelembevételével meghatározni.

Kulcsfontosságú lehet az anyagok rendszeres és következetes vizsgálata. A vizsgálati szabványok viszont létfontosságúak az anyagok minősítéséhez. A minősítéshez szükség van egy olyan katalógusra, mely tartalmazza a normál és a minimális követelményeket minden anyagra (saját laboratórium, akkreditált intézmény, illetve előzetesen bevizsgált anyagok és alkatrészek beszerzése révén).

A legismertebb minőség-felügyeleti módszerek a következők:

- cipőtechnológiai fejlesztések a világban,
- korszerű technológiák alkalmazása,
- műszaki utasítások kialakítása,
- műszaki definíciók meghatározása,
- új gyártási módszerek kifejlesztése,
- új lábbeli típusok kifejlesztése,
- kutatások új anyagokkal és módszerekkel,
- a dolgozók utasítása és képzése.

Tehát a fontos minőség-felügyeleti tartalmú pontok az anyagok és alkatrészek, gépek, szerszámok, eszközök, valamint a dolgozók képzése. Ebből már az is tisztán látható, hogy a bőrválogatás, a szabás, a tűződei előkészítés, a tűződe, a fárafoglalás előkészítése, a fárafoglalás, az aljaszerelés, a kikészítés és maga az általában vett gyártás is kiemelt minőségi feladatok.

A gyártásban lévő termékek ellenőrzése során beszélhetünk állandó vizsgálatokról (fix pontok a termelésben) és "mozgó" (szűrőpróbaszerű) ellenőrzésről. Ezekre a feladatokra megbízható és gyakorlott személyt kell választani. Ellenőrnök általában jobb egy olyan dolgozó kiválasztása, aki már a követelmények nagy részének megfelel és nem most kell betanítani.

A bőrraktárban történő fejszőbőr válogatás minőségi szempontjai a következők:

- általános szempont, hogy a bőr feleljen meg a mintabőrnek,
- a bőr szerkezete és nyúlékonysága,
- a barka jellege,
- a hibák száma,
- a bőrök mérete,
- a szín.

Szabás után minden bőr alkatrészt azonnal ellenőrizni kell (ehhez gyakorlott szabászt kell ellenőrnék választani). Az ellenőrzés során jó természetes vagy kiváló mesterséges megvilágítású asztal, és a kész cipőmintához való hozzáférhetőség biztosítása szükséges. A munkalap és a modell részleteinek ismeretében ellenőrizni kell a bőr minőségét, a színt, a barkát, a szabás pontosságát és a mennyiséget.

A tűződei munkálatok utáni ellenőrzéshez jó természetes megvilágítású asztal, kész cipőminta, öngyújtó vagy kis gázégő, kreppgumi, egy készlet javító zsírkréta, olló, tűződei kalapács, ár, csontkés és kontakt ragasztó szükséges. A munkalap és a modell részleteinek ismeretében ellenőrizni kell a barka- és színillesztést páranként, a méretet és a számozást, a díszítéseket és a fűzőszemeket, a cémavégek leégetését és a jelölések eltávolítását, valamint a mennyiséget.

A fárafoglalás ellenőrzéséhez kaptartató tűskével ellátott és jó megvilágítású asztal, cipészkalapács, osztókörvő, mérőszalag, kézi vasaló, csontkés, hőlégyvasaló, valamint kreppgumi szükséges. A munkalap és a modell részleteinek ismeretében ellenőrizni kell a kapta méretét és típusát páranként, a fejhosszt, a szárhátulja magasságát, a varratok vonalvezetését, a díszítéseket, a fejbetét szegélyeket, a sérüléseket, karcolásokat és a nyitott varratokat. A fárafoglalás ellenőrének alkalmasnak kell lennie a hátsó varratok kisebb korrigálásának, a ráncok kisimításának, az élvonal pontosításának és a kisebb hibák zsírkrétával történő javításának elvégzésére.

A kaptakihúzás utáni ellenőrzéshez jó megvilágítású asztal, hosszú fogó és reszelő, osztókörvő, kézi vasaló, csontkés, olló, kreppgumi és kis égő szükséges. A munkalap és a modell részleteinek ismeretében ellenőrizni kell a cipő méretét páranként, a fejhosszt, a szárhátulja magasságát, a varratok vonalvezetését, a díszítéseket, a fejbetét szegélyeket, a sérüléseket, karcolásokat, a nyitott varratokat, a foglaltalpbélésből kiálló szögeket, a talp és a sarok megfelelését, valamint a por- és ragasztó szennyeződéseket. Az ellenőrnök alkalmasnak kell lennie a hátsó varratok kisebb korrigálásának, a ráncok kisimításának, az élvonal pontosításának és a kisebb hibák zsírkrétával történő javításának elvégzésére.

A végellenőrzést végző személynek felső szintű cipőtechnikai szakismeretekkel kell rendelkeznie – ő képviseli a vevő szemét. Az ellenőrzéshez jó megvilágítású asztal, zseblámpa, olló és fényesítő, pontörölő eszközök kellene. A munkalap és a modell részleteinek ismeretében páranként kell ellenőrizni a barka és a szín változatait, a cipő összes szempontját, a fedőtálpbélés elhelyezését és márkázását, a felsőbőr kikészítését, valamint a párok méretét és összes mennyiségét.

3.

A rendezvény-sorozat harmadik részében is két téma kerül megvitatásra:

- a) **hogyan foglalkozzunk kis megrendelésekkel és**
- b) **betanítás a műhelyben címmel.**

A kis megrendelésekkel való foglalkozás napi fejfájásokat és problémákat okoz a cipőiparnak. Napjainkra megváltozott a fogyasztók és a kereskedők szemlélete. A két szezonos rendszer – termelés télen, eladás nyáron; termelés nyáron, eladás télen – megszűnt. Az új divatirányzatoknak azonnal a fogyasztó rendelkezésére kell állniuk. Emellett már a kereskedők sem adnak nagy megrendeléseket. A kockázat egyre inkább a cipőgyártóé. Azzal a ténnyel találkozunk, hogy kisebb rendeléseket kap, többféle modellre. Mind-

ezek tetejébe ezen megrendeléseknek a lehető legrövidebb időn belül el kell érkezniük az üzletekbe. Ez az ún. "just in time" gyártás oka. Ez azt jelenti, hogy a kollekción folyamatosan adaptálni kell az új divatirányzatokhoz. A termelést kisebb megrendelésekkel, de több modellel kell végrehajtani, ami növeli a felszerszámozás és a gyártási tervek előkészítésének költségeit. Több nyersanyagot és alkatrészt kell raktáron tartani, vagy a szállítókkal kell olyan szerződést kötni, amely biztosítja a "just in time" szállítást.

Ez ellen a tendencia ellen nem sokat lehet tenni. Alkalmazkodnunk kell az új helyzethez – minél gyorsabban, annál jobb. A probléma megoldására nem recept, sem csodaszó sincsen. A mai termelés szerkezete és folyamata általában a különböző műveletek felosztásán alapul. Ez azt jelenti, hogy egy bizonyos rész vagy komponens gyártásának folyamatát több külön műveletre osztják, melyeket nagyszámú munkahelyen, különböző gépekkel végeznek el. Ez a rendszer optimális műveleti folyamatot és a leggazdaságosabb gépek alkalmazását teszi lehetővé. Ugyanakkor mindez igen bonyolult munkafolyamatot eredményezhet. Az eredmény nagy mennyiségű félkész termék, hosszú átfutási idő és a teljes termelési folyamat óriási költségekkel járó szervezése.

Egy vállalat sikerességét alapvetően két tényező befolyásolja:

- a) a költség szabályozás és
- b) a termelési idő.

Ezeket abszolút minimumra kell csökkenteni. A túl nagy modellválaszték kialakítása vagy a piaci igények szinte teljes skáláját kielégítő termelési program gazdasági szempontból nonszensz. Ezért fontos kialakítani a cég profilját, pontosan meghatározva a feladatokat, hogy milyen termékekkel és milyen piacok kerülnek kielégítésre.

A termelési folyamat új koncepciói, mint a "just in time", a "quick response" (gyors válasz) és a "lean management" (karcsú irányítás) az új helyzet alapvető elemei. Emellett nagyon fontos a tervezés és folyamat-szabályozás logisztikája.

Egy prototípus elemzés a következő tényezőkből áll:

- marketing/értékesítés (állandó kapcsolat az értékesítésben dolgozókkal),
- lábraillóségi vizsgálatok (az első lábraillóségi vizsgálatok minta lábón),
- a termék és a folyamat elemzése (költségek, gazdaságosság, szűk keresztmetszetek elemzése),
- esetleges változtatások.

A változtatások után a végső mintapárt le kell gyártani. Ennek a mintapárnak ki kell elégítenie a fentebb említett követelményeket, és ez kerül felhasználásra a kollekciónban.

Az első megbízható divatinformáció megszerzése után lépéseket kell tenni az új szezonhoz szükséges anyagok és kellékek beszerzése érdekében. A beszerzési részleg munkáját egészíti ki a műszaki részleg felszerszámozási tevékenysége. Fő területei:

- a szabványosítás (a teljes előgyártás során figyelembe kell venni, különös tekintettel a kapták és szerszámok szabványosítására),
 - a sablonok osztályozása (a szabványosítás figyelembe vétele),
 - a sablonok vizsgálata (kis, közepes és nagy méretek),
 - javítások (ha szükséges, illetve a műszaki utasítások felülvizsgálata),
 - kések, prések, öntőformák stb. gyártása,
 - kapták, szerszámok megrendelése.
- A helyes termékfejlesztés eredményei:

- kezdettől fogva ideális gyártási körülmények,
- a gyártás megkezdése után nincs szükség a modell megváltoztatására,
- kevesebb selejt, alacsonyabb gyártási költségek (kapták, szerszámok stb.),
- alacsonyabbak a selejt és a vásárlói visszáru által okozott költségek,
- rövidebb átfutási idő/nagyobb termelékenység,
- jobb minőség,
- a félkész termékek mennyiségének csökkenése.

A modellek állandó változásával kapcsolatos problémák a következők lehetnek:

- adminisztratív munkák (a megrendelések elemzése, kalkuláció, előkészítő munka, beszerzés),
- a minták költsége,
- a felszerszámozás költségei (öntőformák, gépek, alkatrészek, kapták),
- tervezés (tétel feldolgozás, raktári munka, szállítási határidők betartása, a félkésztermékek felügyelete),
- a gyártási folyamat meghosszabbítása (csökkenő termelékenység, selejt, költség növekedés, csökkenő rugalmasság),
- szükséges a betanítás kiterjesztése.

Az előadás második része a betanítás a műhelyben címet kapta.

Több évtizedes tapasztalatukra hivatkozva kijelentették, hogy a helyes betanítás a következő fő pontokat foglalja magába:

- minőség,
- gazdaságosság,
- idő.

Akár kézzel, akár valamilyen speciális géppel végzünk el egy munkát, meg kell találnunk a legjobb, leghatékonyabb módszert. Ezért határozottan érdemes a folyamatot vagy műveletet részletesen elemezni. Az elemzésbe fektetett idő a hatékony betanítási módszer révén térül meg. Ahogy betanítjuk a dolgozókat, úgy fognak dolgozni.

A Bally két különböző betanítási rendszert alkalmaz. Az egyik egy módszertani rendszer, mely egy művelet minden lehetséges lépését elemzi. Ez minden műveletre vagy folyamatra alkalmazható. A másik, egy modern nyelvi laboratóriumhoz hasonló audio-vizuális rendszer. Ezt a rendszert a kulcsfontosságú műveletek, mint az élezés, varrás és szélbehajtás esetében alkalmazzák.

A dolgozó betanítása történhet személyes módon (instruktorral), írott formában vagy audio-vizuális anyag segítségével. Ezen módszerek mindegyike alkalmazható önállóan vagy bármely másikkal kombinálva. A betanítás sikere szempontjából minden esetben fontos, hogy a rendszer beilleszkedjen a betanítási koncepcióba.

Egy betanítási rendszer minősége két fő tényező eredménye:

- a) koncepcionális közreműködés,
- b) az instruktor közreműködése.

A betanítás minősége nem függ az alkalmazott rendszertől, az a fontos, hogy bármilyen rendszert használunk is, azok azonos koncepción alapuljanak. A betanítási koncepció megmagyarázza a pontos betanítási eljárást a kezdettől addig a pontig, amikor a betanított személy beállítható a termelésbe. A koncepciót úgy kell kialakítani, hogy bármely betanítási rendszer alkalmazható legyen. Ezért több lépésre vagy fokozatra osztott:

- célkitűzés,

- felelevenítés,
- információ,
- feldolgozás,
- értékelés,
- kiegészítő információk.

A koncepció az instruktor teljes elkötelezettségét igényli. Ő az, aki tervez, kidolgoz és eldönti, hogy mikor lehet továbblépni a következő lépésre. Ahhoz, hogy az instruktor sikeres és érdekes betanítási periódust tudjon levezetni szükséges, hogy teljesen tájékozott legyen a betanítási koncepciót illetően.

A betanítandóknak tájékozottnak kell lennie a problémát és a célkitűzést illetően. Tudatában kell lennie, hogy a betanítás milyen eredményhez vezet. A jobb megértés érdekében az oktatóknak le kell rajzolnia a folyamatot, be kell mutatnia vagy megmutatni a gyártandó darabot. A betanítási fázis itt kezdődik: nézéssel, megfigyeléssel, hallgatással.

A betanítási periódus következő szakaszának célja azon ismeretek és már megszerzett gyakorlat kiderítése, melyek hasonlóak a végrehajtandó művelethez. A korábban megszerzett információkra alapozva a tanuló már képes lehet néhány lépés követésére. Ez a szakasz kulcsfontosságú ahhoz, hogy az oktató elképzelhesse a további betanítási folyamatot, tekintettel a következő lépések időtartamára és a felkészítés terjedelmére.

Az oktató ekkor végigmegy a cél eléréséhez szükséges információkon. Ez a szakasz építi fel az új ismereteket és biztosítja a kapcsolatokat. A dolgozó gyakorlata jelentősen segítheti a betanulási folyamat felgyorsítását. A gyakorlati oktatás megkezdése előtt a tanuló instrukciókat kap a helyes testtartásról és a munkahely elrendezésének jelentőségéről. Ez az a pont, amikor döntő szerepe van a betanítási rendszernek, hiszen:

- a betanuló másolja az oktató által bemutatottakat,
- a betanuló írott utasításokat követ,
- a betanuló valamilyen más eszközt használ a gyakorlat megszerzéséhez.

A betanítás ezen lépcsőjének célja a lehető legtöbb gyakorlati ismeret és rutin megszerzése. Fontos, hogy a betanuló önállóan kezdjen dolgozni, értékelve saját teljesítményét. Az állandó ismétlés segít elérni a termelő munkához szükséges rutint.

A megfelelő betanulást végző ellenőrzés követi. Alapvető fontosságú, hogy a betanuló először maga értékelje a saját teljesítményét. A saját munka értékelése révén alakul ki a minőség-szemléletű munka. A betanulóknak tisztában kell lennie a feldolgozási szakaszban elért fejlődéssel.

Egy későbbi szakasz részeként a betanulóknak további műszaki ismereteket tanítanak meg. Ez a szakasz nem hanyagolható el, mivel szükséges, hogy a dolgozó átlássa saját munkájának kapcsolatát a környezettel.

Végezetül az elhangzottak kiegészítéseként levetítették a varrás betanításáról készített audio-vizuális anyagukat.

* * *

Végezetül itt szeretném megemlíteni, hogy az előadás-sorozat, s egyben a projekt befejezését jelentő zárrendezvény 1995 június 20-án, a Könnnyűipari Műszaki Főiskola épületében került megrendezésre. Az egésznapos rendezvényen érdekes előadások lesznek hallhatók a technológia-átadás megvalósulásáról, eredményeiről és problémáiról, a gyártásszervezés, a minőségügy, a vállalati minőségszabályozás, a minőségirányítás területéről, valamint reményeink szerint egy kerekasztal-beszélgetésre is sor kerül a magyar cipőipar helyzetéről.

A részletes program a lap első borítóoldalán olvasható. Minden érdeklődőt szeretettel várunk.

A "BIMEO" VIZSGÁLÓ ÉS KUTATÓ-FEJLESZTŐ KFT. 1995. ÉVI OKTATÁSI PROGRAMJA

A BIMEO Kft. az 1995. évtől kezdődően rendszeressé és rendszerezetté kívánja tenni az eddigiekben esetileg folytatott oktatási-továbbképzési tevékenységét. Az alábbiakban meghirdetésre kerülő tanfolyamainkkal természetesen nem konkurálni kívánunk a működő különböző szintű oktatási intézményekkel; célunk nem alapismeretek nyújtása, hanem elsősorban a gazdálkodó szervezetek mindennapi életében felmerülő problémákkal kapcsolatos ismeretek bővítése, az azok megoldásának elősegítése. A szakmai tematika természetesen alkalmazkodik a BIMEO Kft. minőségügyi és környezetvédelmi profiljához: anyagismeret és minőségvizsgálat, minőségügyi rendszerek és részrendszerek szervezése, gyártási rendszerek, szabályozási kérdések a minőség és a környezetvédelem vonalán, stb. Meggyőződésünk, hogy a gazdaságban, a fenti kérdésekben, a szakmánk életében az elmúlt években bekövetkezett nagyarányú változások szükségessé teszik a hasonló ismeretbővítő fórumok létjogosultságát.

ÁLTALÁNOS TUDNIVALÓK

Tanfolyamainkon az oktatás hatékonyságára törekszünk. Fontosnak tartjuk, hogy információcsere ne csak az oktatók és a hallgatók között jöjjön létre, hanem a hallgatók egymás között is szakmai kapcsolatot teremtsenek.

JELENTKEZÉS

A beküldött jelentkezési lap vagy jelentkezőlevél (esetleg telex, telefax) alapján, amely tartalmazza a tanfolyam megnevezését és hivatkozási számát. Kérjük, hogy a jelentkezési lapokat szíveskedjenek az alábbi címre eljuttatni:

"BIMEO" Kft.
1047 Budapest, Baross u. 52.
1325 Újpest I. Pf. 155

Megfelelő számú jelentkező esetén módunkban áll a *meghirdetettől eltérő időpontban és helyen is* megrendezni tanfolyamainkat.

A JELENTKEZÉS VISSZAIGAZOLÁSA

A jelentkezés elfogadását a tanfolyam megnyitó napja előtt legalább 10 nappal visszaigazoljuk. Lemondást a tanfolyam megkezdése előtt a visszaigazolás közölt időpontig fogadunk el. Későbbi lemondás vagy lemondás nélküli távollét esetén a kiszámlázott tanfolyami díj befizetésétől nem tekinthetünk el, illetve díjat vissza nem térítünk.

A TANFOLYAM DÍJÁNAK BEFIZETÉSE

Az oktatás és az azzal kapcsolatos szolgáltatásaink díjának összegét a szolgáltatások megkezdése előtt számlázzuk. Számláinkat átutalással kérjük kiegyenlíteni. Az átutalási számlán kérjük feltüntetni a tanfolyam megnevezését és hivatkozási számát.

Az általános forgalmi adóról szóló 1987. évi V. tvr., valamint a végrehajtására kiadott 37/1987. (X.12.) MT sz. rendelet alapján a tanfolyami oktatás ÁFA mentes tevékenységnek minősül.

N/N	A tanfolyam elnevezése és témaköre	A tanfolyamot ajánljuk:	Időtartama	Időpontok	Tanfolyam díja Ft/fő*
A.	ALAPFOKÚ TANFOLYAMOK				
A.1.	ANYAGISMERET Témakörök: cipőfelsőrész anyagok; bélésanyagok; merevítő- és kieroítőanyagok; talpanyagok, sarkak; talpbélés- és köztalpanyagok; ragasztóanyagok; kikészítő- és ápolószerek.	cipőgyártók és forgalmazók részére	1 nap	havonta, a 4. hét keddjén	5.000 Ft
A.2.	ANYAGVIZSGÁLATOK Témakörök: érzékszervi vizsgálatok; műszeres anyagvizsgálatok; vegyi vizsgálatok; műszeres analitikai vizsgálatok; roncsolásos fizikai vizsgálatok; konstrukció vizsgálatok (késztermékek, formatalpak); összehasonlító termékvizsgálatok.	a cipőgyártó cégek, vállalkozások anyagvizsgálattal foglalkozó munkatársai részére.	5 nap	páros hónapokban, a hó 3. hetében	25.000 Ft
A.3.	LABORSZEMÉLYZET BETANÍTÁSA Témakörök: vizsgálóműszerek, berendezések; érzékszervi vizsgálatok, műszeres anyagvizsgálatok; vegyi vizsgálatok; műszeres analitikai vizsgálatok; roncsolásos fizikai vizsgálatok; konstrukció vizsgálatok (késztermékek, formatalpak); összehasonlító termékvizsgálatok; vizsgálati eredmények értékelése.	a bőr- és cipőgyártó cégek, vállalkozások minőségellenőrzéssel, anyagvizsgálattal foglalkozó munkatársai részére.	10 nap	március, május, szeptember és november 1-2. hete	40.000 Ft
A.4.	SZABVÁNYALKALMAZÓI TANFOLYAM Témakörök: szabványosítási alapismeretek; új magyar szabványpolitika; a szabályozás eszközei, formái és dokumentumai; a szabványalkalmazás folyamata.	mindazok részére, akiknek munkahelyi feladatai megkövetelik a szabványok ismeretét és nehézség nélküli alkalmazását.	1 nap	III., V., IX. és XI. hó 4. hetének keddeje	5.000 Ft
B.	TOVÁBBKÉPZŐ TANFOLYAMOK				
B.1.	MINŐSÉGELLENŐR KÉPZÉSI TANFOLYAM Témakörök: minőségüggyel kapcsolatos alapfogalmak; minőségpolitika; minőségellenőrzés; minőségellenőrző intézetek; szabványügyi ismeretek; minőségirányítás; minőség szabályozás; minőség és hatékonyság összefüggései; információselejtelemzés.	a vállalatok, szövetkezetek, vállalkozások minőségellenőrzéssel foglalkozó munkatársai részére.	10 nap	április, október 1-2. hete	40.000 Ft
B.2.	VÁLLALATI OKTATÁSI, BETANÍTÁSI MÓDSZEREK Témakörök: minőség- és oktatáspolitikai technológia, műveleti sorrend; munkaköri leírás; készségelsajátítási módszerek.	mindazok részére, akiknek munkahelyi feladatai közé tartozik a munkatérő utánpótlás, betanítás.	1 nap	igény szerint	5.000 Ft

B.3.	MAGAS MINŐSÉGŰ LÁBBELI-GYÁRTÁS MŰSZAKI-TECHNIKAI ISMERETEI ÉS SZERVEZÉSE (Magas minőségű termékeiről ismert neves nyugat-európai cég know-howja alapján kis- és középvállalatokra adaptált rendszer.) Témakörök: minőségpolitika; minőségbiztosító rendszer; szortírozási és szabászati műveletek; tűződei betanító programok; tűződei műveletek; ragasztott női cipők műhelytechnikája; ragasztott férfi cipők műhelytechnikája; minőségellenőrzés.	a vállalatok, szövetkezetek, vállalkozások mindazon vezető munkatársai részére, akik magasminőségű lábbelit szeretnének gyártani.	5 nap	igény szerint	20.000 Ft
B.4.	MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI RENDSZEREK KIALAKÍTÁSA Témakörök: gazdasági környezet és minőség; minőségügyi alapfogalmak; vállalati minőségpolitika kialakítása; a gyártást megelőző tevékenységek hatása a minőségre; minőségbiztosítás a gyártás folyamatában; mérő- és vizsgálóberendezések ellenőrzése; a gyártást követő tevékenységek hatása a minőségre; tanúsítási modulok; minőségdokumentáció és -bizonylatok; helyesbítő tevékenység.	a gyártó cégek minőségbiztosítási rendszerének kialakítását végző szakemberek részére.	10 nap	igény szerint	40.000 Ft
B.5.	MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS ÉS TANÚSÍTÁS Témakörök: minőség szabályozás (minőségbiztosítási rendszerek: az ISO 9000-es szabványsorozat; teljes körű minőség szabályozás; minőségpolitika; kézikönyv; a minőségügyi rendszer bevezetésének nehézségei a kisvállalatoknál); akkreditálás; tanúsítás; termékfelelősség.	középszintű vezetőknek és minőségügyi felelősöknek; a vállalati minőségügyi rendszerek létrehozásában részt vevőknek; a minőségügyi oktatóknak; a kis- és középvállalatok vezetőinek	1 nap	igény szerint	5.000 Ft
B.6.	VÁLLALATI MINŐSÉGI KÉZIKÖNYV Témakörök: a vállalati minőségi rendszerek előnyei; az MSZ EN 29000 (ISO 9000) szabvány és a minőségi kézikönyv célja; a kézikönyv tartalmi és formai kellei; a minőségi rendszer bevezetéséhez szükséges tudnivalók; a minőségi rendszer dokumentációs feltételei az MSZ EN 29001 (ISO 9001) alapján; hogyan készítsük el a minőségi kézikönyvet?	a vállalatok minőségügyi rendszerének kidolgozásáért, bevezetéséért felelős szakemberek részére.	1 nap	igény szerint	6.000 Ft

B.7.	TERMÉKFELELŐSSÉG Témakörök: a termékfelelősség, mint jogi intézmény kialakulásának története; európai bevezetés elvi nehézségei; magyar termékfelelősségi törvény; termékfelelősség biztosítása.	középszintű vezetőknek és minőségügyi felelősöknek; a minőségügyi oktatóknak; a kis- és középvállalatok vezetőinek	1 nap	igény szerint	5.000 Ft
B.8.	MARKETING TEVÉKENYSÉG Témakörök: a marketing tevékenységgel kapcsolatos alapfogalmak; a vállalati minőségpolitika; információ (piacfigyelés, vevőszolgálat tervezés, termelés); a marketing szerepe a minőségben.	vállalatok középszintű vezetőinek és minőségügyi felelősöknek; a kis- és középvállalatok vezetőinek; az exportban érdekelt vállalatok kereskedelmi vezetőinek.	1 nap	igény szerint	5.000 Ft
B.9.	A HÁTTÉRIPAR FELKÉSZÍTÉSE MAGASABB MINŐSÉGI IGÉNYEK KIELÉGÍTÉSÉRE Témakörök: vevőszolgálat, a feldolgozóipar igényeinek figyelése; termékismertető, termék-kiajánlás; minőségi elvárások a magasabb minőségű lábbelikkal szemben; minőségvizsgáló intézetek.	a háttérpar (alapanyag-, talp-, kellégyártók) részére.	1 nap	igény szerint	5.000 Ft
B.10.	SZABÁLYOZÁS A KÖRNYEZETVÉDELEMBEN Témakörök: a szabályozás helyzete Európában és Magyarországon; hatósági feladatok a környezetvédelem területén; vízminőség-védelem; levegőminőség-védelem; hulladékgazdálkodás és talajvédelem.	a környezetvédelemmel kapcsolatos feladatok ellátó szakemberek részére.	1 nap	páratlan hónapok 3. keddeje	6.000 Ft
B.11.	A MINŐSÉGÜGY JOGI SZABÁLYOZÁSA Témakörök: PTK. és BTK minőségügyi vonatkozásai, terméktanúsítás, szállítási szerződések, forgalombahozatal, reklamációs ügyintézés, termékfelelősség, stb.	vezetők, minőségellenőrök, értékesítők részére	1 nap	páros hónapok 3. hetének szerdáján	6.000 Ft

* Legalább 6 fő részvétele esetén. Egy cégtől 2 főnél nagyobb számú résztvevő esetén 25 % engedmény.

INVITATION

For the last 2 years, with the financial assistance of the Swiss Government, UNIDO has given technical support to the Hungarian footwear industry in order that it may become competitive in world markets. Under the Project US/HUN/92/195 "Upgrading Product Ranges and Quality in the Hungarian Footwear Industry" the technology to produce upgraded styles and achieve the quality assurance system of the internationally recognized BALLY company has been established in many Hungarian shoe manufacturing companies. The know-how provided by the donor company, particularly in testing and evaluation system, production development, styles building, arrangement of the production, manufacturing and it's organization, quality assurance, marketing and sales activities, were known to the participants of the Project (including the suppliers to the shoe manufacturers and the representative of the quality control - BIMEO company).

We have much pleasure in inviting all those interested in the shoe and leather industry, particularly shoe manufacturers, suppliers of materials and accessories, salesmen, educational institutions, authorities, representatives of UNIDO, BALLY and of the Swiss Government, to attend the one-day Seminar "The realization of transferred technology and quality assurance, it's results and the problems accounted".

**The Seminar will be held on June 20, 1995 at 10 o'clock
at the Technical Institute of Light Industry (Budapest III.
Doberdó u.6., intermediate floor, hall No I).**

The program of the Seminar is as follows:

1. The opening speeches (*BCBTE, IKM - Mr Károly Attila Soós the Under-Secretary of State, BAWI - Switzerland, Mr Claudio Caratsch the Ambassador of Switzerland in Hungary*)
2. The summary of the Project aims and it's results - a lecture by representative of UNIDO *Mr Ferenc Schmél*
3. "The shoe industry - a three dimensional enterprise" - a presentation by representatives of BALLY Ltd. - *Mr Peter Streit and Mr Paul Regli Breake (refreshments, coffee)*
4. The results of the transfer of technology and quality assurance - a lecture by BIMEO Ltd.
5. Project's results so far - a lecture by representatives of the companies participating in the Project
6. The possibilities of application of the Project - a presentation by representatives of the educational institutions
Break for lunch (reception)
7. The round table discussion on the situation in the Hungarian footwear industry (*the leader: Mr Ferenc Schmél, participants: shoe manufacturers, salesmen, IKM, BCE, BALLY Ltd, teachers, BCBTE, BIMEO - attendants*)

**There will be simultaneous translation.
Admission to the Seminar is free of charge.
All those interested will be welcome.**

BIMEO Ltd.

UNIDO

BALLY Ltd.

BCBTE

UNIDO - BALLY Transfer of Technology

Final Seminar

June 20.1995

PROGRAMME

- 9.00 Press-conference for the representatives of domestic and foreign press**
- 10.00 Opening speeches:**
- Mr. Tamás Karnitscher, the President of BCBTEE
 - Mr. Károly Attila Soós the Under-Secretary of State,
Ministry of Industry and Trade
 - Mr. Claudio Caratsch the Ambassador of Switzerland in
Hungary
 - Mr. Ferenc Schmél, UNIDO
- 10.40. "The shoe industry - a three dimensional enterprise", the lecture of
representatives of BALLY Ltd:**
- Mr. Peter Streit the Vice-President of BALLY Ltd
 - Mr. Paul Regli the Director of BALLY Ltd
- 11.50 Questions, remarks**
- 12.00 Break**
- 12.15 "The situation of quality in the leather and shoe industry in the assesment of the
transfer of UNIDO's technology and quality ", the lecture of
Mr. András Braun, managing director of BIMEO Ltd**
- 12.45 Projects results so far – a lecture by representatives of companies participating in
the Project**
- Mr. Zoltán Boros, managing director of ROBERT Ltd
- 13.05 The possibilities of application of the Project -a presentation by representative of
educational institutes**
- Mr. János Beke, the Sub-Rector of the Technical
University of Light Industry
- 13.15 Questions, remarks**
- 13.30 Break for lunch**
- 15.00 The round-table discussion about the situation in the Hungarian leather and shoe
industry**
- the leader Mr.Ferenc Schmél
 - participants: representatives of BALLY Ltd, BIMEO Ltd,
BCBTE, BCE, CE, KMF, audience
- 17.00 Closing speech** - Mr.Tamás Karnitscher.

UNIDO – BALLY Technológia transzfer

Zárótalálkozó
1995. június 20.

Dr. Soós Károly Attila államtitkár megnyitó beszéde

Tisztelt Hölgyeim és Uraim!
Tisztelt Nagykövet úr!
Tisztelt Külföldi és Hazai Meghívottak és Vendégek!
Tisztelt Házigazdák!

A projekt, amelyiknek az alkalmából erre a konferenciára sor került, 1992-ben került előkészítésre a svájci kormány pénzügyi támogatásával és a svájci BALLY International Ltd. szakértői tevékenységével. A megvalósult UNIDO projekt jelentős mértékben hozzájárul a magyar cipőipar érintett kis és közepes vállalkozásainak fejlődéséhez, versenyképességük javításához, ezen termékskalájuk bővítéséhez és a minőségi követelmények fokozottabb kielégítéséhez.

A projekt jelentőségét fokozza, hogy az átmenet alatt álló magyar iparnak elsősorban pont a magasabb szintű szakmai ismeretek megismerésére és gyakorlati bevezetésére van szüksége.

Érvényes ez általában a magyar iparra, amelynek nyilvánvalóan a korábban minőségileg kevésbé igényes piacokról való kiszorulása olyan értelemben véglegesnek tekinthető, hogy zsinnyra igénytelen piacokra a jövőben sohasem tudunk szállítani. Noha a továbbiakban lassan növelhetjük majd vélhetően azokra a piacokra is szállításaikat, de ott a jelentős minőségi versennyel fogunk szembe kerülni, másfelől pedig exportunk főbb területe nyilvánvalóan az Európai Unió lesz, már az ahhoz való csatlakozása előtt is. Ott pedig minőséggel, minőségbiztosítási rendszerekkel, megfelelő marketing munkával lehet előre lépni.

Átérve a cipőiparra, itt a következőkről szeretnék beszélni. A világ nyersbőr értékesítésének szükülsége mellett annak jelentős területi átrendeződése volt tapasztalható az elmúlt években. Napjainkban a fejlődő és a volt szocialista országok jelentős mértékben korlátozzák nyersbőr exportjukat, törekedve a hazai nyersbőrvagyron mind jobb kiaknázására, a feldolgozottsági fok növelésére. Ugyanakkor környezetvédelmi okok miatt a nyersbőr feldolgozási technológia kivonulása is folytatódik a fejlett országokból.

A bőrfeldolgozás, tehát a bőrdíszmű- és a cipőipar területén is érezhető a termelés kommersziális részének kivonulása a fejlett országokból. Az elmúlt néhány évben erőteljesen megváltozott a kereskedelem szerkezete a közepes bérű országok javára. A cipőkereskedelemben elsősorban Kína offenzívájával kell számolni. A fejlett országok termelésük kihelyezésével (elsősorban a volt szocialista országok irányába), illetve az import korlátozásával védekeznek az erős konkurenciával szemben.

Magyarországon a szakmecsoporthoz centralizációjában nagy, erőteljes változás történt. A gazdasági szervezetek száma megtöbbszöröződött, a termékeket forgalmazó kereskedelmi lánc ugyancsak teljesen átalakult. A hagyományos nagykereskedelmi vállalatok megszűntek, illetve átalakultak, többszatomnássá vált az értékesítési lánc. A vállalkozói



kör felhígulásával erőteljesen romlott a kereskedők szakértettségi szintje is.

A hazai nyersbőrforgalmazás szétesése miatt a bőrgyárak jelentős mértékben szorulnak az import alapanyagok felhasználására. Ugyanakkor a bőrfeldolgozással foglalkozó bőrdíszműipari, illetve lábbeli gyártó cégek is jelentős mennyiségben használnak fel import eredetű készbőröket.

Az elmúlt négy évben a bőrfeldolgozó vállalatok szerkezetének átalakulását nemcsak a vállalatok számának növekedése kísérte, hanem a nagyságrendjük változása is. A hagyományos nagyvállalati szerkezetek lebomlásával szinte teljesen megszűntek az 1000 főnél többet foglalkoztató nagyüzemek, ma a vállalkozások döntő többsége a 20-300 fő közötti foglalkoztatású kategóriába esik.

A cipőipar privatizációja nagyon jelentősen előrehaladt. A külföldi vegyes vállalatok aránya – 1993. adatok szerint – 19 % a vállalatok számát tekintve és 15 % a jegyzett tőke tekintetében. Az állami tulajdon pedig ugyanígy 5,5 %, illetve 55,5 %.

A fizetőképes kereslet csökkenése (az egy főre eső cipőfogyasztás évi 1 pár, legalábbis a kimutatások szerint, teljesen mindez bizonnyal ennél is több) és az import liberalizációja egy hirtelen és erősen besűkülő belföldi piacot eredményezett és ez napjainkban is érezhető. Az import mértékének megítélése a cipőtermékeknél az import értékbeni nyilvántartása miatt nehézkes, de ezt a szakértők kb. 10 millió párra becsülik. Összetételében – eltekintve néhány jelentős márkaterméktől – ezek közepes, illetve rossz minőségű, kevésbé divatos termékek, ezt támasztják alá a minőségvizsgáló intézetek reklamációs statisztikái is.

Az export részaránya az összes értékesítésen belül megközelíti a 40 %-ot. Ezen belül a bér munka aránya meghaladja a 60 %-ot és egyes relációkban már 90 % körüli. Az értékesítés országszerkezetét vizsgálva azt kell mondani, hogy az export jelentős része az EU tagállamokba irányul (Németországba, Olaszországba, Franciaországba, Benelux



államokba) és az USA-ba, Kanadába, továbbá a Szovjetunió utódállamaiba.

A vállalatok pénzügyi helyzete sajnos ma is rossznak mondható, jelentős a csőd és felszámolási eljárás alatt álló vállalkozások száma. A szakmacsoport gazdálkodó egységeink több mint fele volt veszteséges 1993-ban. Erre nézve 1994-es adatok még nincsenek. Ennek a legfőbb közvetlen okaként az eladósodás, a magas kamatterhek említhetők.

A termelési kapacitások színvonala összességében közepes, a kapacitások állaga folyamatosan romlik, egyes területeken a csúcstechnológia is megtalálható. Az összefüggő gyártási vertikumokban gyakoriak a technikai színvonal egyenlenségei, hiányoznak a magas minőségű termékek előállításához szükséges speciális, illetve kiegészítő gépek, berendezések.

A foglalkoztatottak száma fokozatosan csökken. Az alacsony bérek miatt a létszámlhiány állandósult. Az ágazat meglehetősen munkaiényes és működésében fontos a dolgozók szakmai felkészültsége, képzettsége.

A környezetszennyezés, a környezetvédelmi költségek jelentős szerepet játszanak ebben a szakmacsoportban. A bőrgyártás, a bőrfeldolgozás hulladéka egyaránt veszélyes. Az előírások szigorodásával, az elmúlt időszakban ideiglenesnek tekintett megoldások felszámolásával kapcsolatosan jelentős költségek merülnek fel.

A 2000-ig szóló előrejelzések szerint nemzetközi szinten a feldolgozott bőrttermékek esetében a piaci igények további jelentős polarizációja prognosztizálható. A termelés az olcsóbb bérű országok felé tolódik el. A készáru termelés helyett, a finanszírozás nehézségei miatt, erősödik a bér-munka konstrukció.

Belföldön, bár az import folyamatos drágulása és további polarizálódása, tehát a magas minőségű és alacsony minőségű termékek egyszerre történő megjelenése várható, nem változik meg jelentős mértékben a kínálat import aránya, hiszen a gyártók finanszírozási problémái várhatóan gyorsan nem oldódnak majd meg. A behozatal folyamatos növekedésével lehet számolni a következő években is. Ezt a nemzetközi elkötelezettségek, így a fogyasztási cikkek globálkvótájának automatikus növekedése biztosítja.

A szakmaterületet érintően az Ipari és Kereskedelmi Minisztériumban előterjesztés készül, amelyben áttekinthetjük a ruházati ipar, tehát nem csak a bőr-, hanem a ruházati ipar helyzetét és intézkedéseket készítenek elő a problémák oldására.

Többek között javaslatok merülnek fel:

- A hitelezési gyakorlat rugalmasságának fokozására, elsősorban az export előfinanszírozására; ez főképpen az Exit Bankot, illetve a hozzá kapcsolódóan a Magyar Export Hitelt Biztosító Társaságot jelenti, melynek működése megkezdődött, erősödése hozzá fog járulni az export lehetőségek jobb kihasználásához;
- a másik, amit szándékozunk, az a hazai nyersbőr vagyон védelmének kialakítása; ezen a sajátos területen, ahol a termelés jelentős környezetszennyezési hatásokkal jár, törekedni kell arra, hogy az ipari előállítás termékek további feldolgozása lehetőleg minél nagyobb mértékben irthon történjék;
- ugyanakkor a nyersbőrimport terheit, akadályait kívánjuk csökkenteni;
- a minőségtanúsítás területén való előrelépést és fogyasztóvédelem javítását tűztük ki célul;
- a környezetbiztosítás és a bevezetését támogató finanszírozási rendszer kialakítása ugyancsak az elképzelések között szerepel;
- az alapanyag- és kellékgyártás fejlesztése, a szükséges pénzügyi források előteremtése ugyancsak olyan terület, ahol az ipari tárcának feladatai vannak, bár nyilvánvalóan a pénzügyi források előteremtése nem jelenthet állami pénzeket, mert olyanok a versenyszépra működötetésére nincsenek;
- végül nagyon lényeges dolog az ellenőrizetlen, illetve illegális import sokkal határozottabb korlátozása; itt részt a kifejezetten csempész tevékenységekről van szó, részt pedig arról a jól ismert gyakorlatról, hogy a tényleges bekerülési árakhoz képest sokkal alacsonyabb árakkal vámoltnak és adóztatnak termékeket. Ez utóbbi ellen a vámszerveknek megvan a lehetőségük fellépni és készülnék is erre.

A felsorolt intézkedések megvalósításának lényeges szerepe lehet a termelő kapacitások működőképességének megőrzésében. A mai feltételrendszer kedvező változása nélkül a kiemelt export termékek listájának élén szereplő lábbelik hazai gyártása visszaszorulhatna, hasonlóan az alapanyagot részben szolgáltató bőriparhoz.

A magasabb műszaki-technológiai fejlődés feltételeit biztosító intézkedések körében jelentős szerepet játszik a mai programhoz keretet adó projekt, melynek eredményeit és problémáit értékelő, áttekinthető értékelethez jó munkát kívánok. Egyben további jó munkát kívánok a projekt folytatásához. Ez eddig négy céget érintett; az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium UNIDO munkacsoportja további olyan cégeket tár föl, amelyeknél nagyon fontos lenne ezt a tevékenységet megvalósítani. Ez a tevékenység a műszaki körülmények javításával és marketing képzéssel hozzájárulhat a magyar cipőipar helyzetének általános javulásához. A projekt jelentősen hozzájárult az oktatás, kutatás magyarországi bázisainak működéséhez is, és reméljük, hogy ez így lesz a jövőben is.

Köszönöm megtiszteltető figyelmüket.

A bőr- és cipőipari szakma minőség-helyzete az UNIDO technológia- és minőség-transzfer nézőpontjából*

HRAUN ANDRÁS
(BIMEO Kft., Budapest)

Egy ilyen rendezvény kiváló alkalom arra, hogy az ember szakterülete eseményeit, fejleményeit áttekintse, a kialakult helyzetet a saját nézőpontjából értékelje, s megpróbálja belehelyezni egy nagyobb, a gazdaság egészét képező folyamatba, megállapítva, hogy annak fejlődésével szinkronban halad-e, eltér-e attól, illetve egyáltalán felfedezhető-e valamiféle összhang közöttük. Az én nézőpontom a minőség, a bőr-cipőipari szakma minőségügye. Ezzel foglalkozom több mint 20 éve, a folyamatok és a változások érzékelésére több is mint elég ideje.

Legutóbb kollégámmal és szerzőtársammal tavaly októberben, a BCBTE X. Nemzetközi Kongresszusa keretében végeztem ilyen áttekintést. A vizsgálódást ezen ismert, publikált anyag tárgyalásmódját követve szeretném most, 9-10 hónap múltával folytatni; vagyis kezdetben a vállalkozókat körülvevő környezeti rendszer minőséget



érintő jogi szabályozásának, intézményrendszerének állapotáról szeretnék beszélni, majd a szakmai minőségértékelés vonatkozásairól, végzetül a vállalkozások minőségügyi rendszereiről, minőség szabályozási gyakorlatáról szeretnék szólni. Mindeközben természetesen a vizsgálódás apropójául rendezvényünk témája szolgál, azaz az, milyen állapotot talált Magyarország cipőiparában a szóbanforgó UNIDO technológia- és minőség-transzfer, s miképp segítette tevékenységünket.

E kérdésre lehet hosszabban és viszonylag röviden is válaszolni. Mindkettőt megpróbálom. A program kezdetére a cipőiparban már keményen körvonalazódnak kezdtek azok a közelmúltban már hatásukban is kiterjedtesedett negatív tendenciák, melyek minden vállalkozást, kapcsolódó intézményt érintettek és ha még áll, érintenek ma is: piac- és hatékonyságvesztés, tökehiány, restriktió, hitelszűke, romló versenyhelyzet, szűkülő kapacitások, domináló import- és bérmunkahányad, konfúzió szabályozás, túgoló választék, felhigult minőség, elszabadult cipőárak, anarchisztikus piaci viszonyok, az értelmes minőség-kontrollok megszűnése, vadkapitalizálódás.

E tendenciák erősödése a projekt realizálásában is okozott nehézségeket. Feltehető, hogy egy már átrendeződött, valamilyen szinten konszolidálódott gazdaságban, szakmában a projekt alap-elfogdolása más, esetleg nagyobb eredménnyel járt volna. De fő célja – a magasminőségű cipőgyártás konkrét és tág értelemben vett ismereteinek elterjesztése – szempontjából egy gazdaságilag típusában éppen átalakulóban lévő, az évtizedek alatt megszokott középszinten nyelveléltl minőségéből elsősorban felfelé kitörni kívánó szakmánál jobbat nem is lehetett volna találni. S állítható, hogy a fő célkitűzés szem előtt tartása mellett a projekt rugalmas, a kialakult szituációkhoz igazodó végrehajtása is hozzájárult ahhoz a mai állapothoz, amikor a minőség-szakember, féltetve közismert pesszimizmusát, talán látorkodik kijelenteni: ugyan sok még a fentiekben is említett jellemző probléma, s az azokat túlélőknek még sok gondot kell megoldanuk, de minőség-vonatkozásokban mintha látszódná egyfajta kedvezőbb jövő lehetősége. Ezt a lehetőséget nem kis részben a magunk munkájának köszönhetjük, de ennek iniciálásában és segítésében a projekt szerepe vitathatatlan. És természetesen reméljük, hogy idővel nemcsak a minőség-vonatkozásokat lehet majd pozitívnak tekinteni...

I.

Amikor a vállalkozásokat körülvevő környezeti rendszerben a minőséggel kapcsolatos szabályozás kérdéseit említi az ember, sokszor kénytelen az államról beszélni, értve alatta a törvényhozást, a kormányt és minisztériumait, hatóságait. S teszi ezt nem azért, mert direktirányítás-beállítottságú, mert csak a dolgok vezénylése mellett tud elképzelni tevékenységeket, hanem mert az a véleménye, hogy az átalakulás e szakaszában a környezeti szabályozásnak – ideértve a minőség-szabályozást is – meghatározó a jelentősége. S ennek kialakítása folyamatában az államnak meghatározó sze-

repe kell legyen, az decentralizáltan nem mehet. A gazdaság résztvevőinek a szabályozás létrehozásában más szerep-típus jut. A gazdaságot kártyajátékhoz hasonlítva – talán nem túl bizarr az ötlet – azon talán lehet meditatálni, szavazgatni, hogy mit játszunk, így országos méretekben: ultit vagy römöt, esetleg csupán "itt a piros, hol a piros"-t, de ha ez eldőlt, az állam feladata a játékszabályok megfogalmazása, közhírré tétele, betartatása. S ha a játék rablóromi, abban bizony nincs 40-100 ultimó. Ultiszabályokkal römizni nem lehet, pókerezni sem, mégha ez bizonyos közelítésben szomorú is. S akkor sem, ha nekünk römizni is egyelőre csak az előszobában lehet...

* A hasonló című előadás az UNIDO – Bally Technológia transzfer 1995. június 20-án, a Könnyűipari Műszaki Főiskolán megrendezett zárótalálkozóján hangzott el.

Az elmondottak természetesen a minőségügyi szabályozásra is vonatkoznak. Ma, amikor már kibontakozni látszik egyfajta szabályozási összhang, jogosan vehetjük fel, miért kellett öt év ahhoz, hogy idáig eljussunk? Eközben – némi túlzással – volt mindenféle bemozdítás: terc, kontrabetli, joker kanasztá, piszkos drill, csapd le csacsi és renonc. Ez volt a vállalkozások minőségügyi környezete, ebből kellett (volna) a törvénytisztelő játékosnak értelmezni, melyik szabályok szerint is játszunk? Nem sikerülhetett. Úgy vélem, nem az ő hibájuk, hogy az anarchikus minőség-állapotok kialakultak. Ők ezt alulról, az "állam" helyett nem oldhatták meg. Ezért állítom, hogy *e kérdésben* – szinte mindegy is, mit építünk – *a prioritás és az első tennivalók az államé.*

Mostanra fő elemeiben – bár még lyukakkal – *kezd össze is állni az a szabályozási logika*, amelynek követési kényszere nagyon sokak, sokunk előtt már 5-10 évvel ezelőtt is evidens volt. *Van egy új szabványtörvény* (1995. április), amely kimondja, hogy a nemzeti szabvány önkéntes alkalmazású, s csak azokat a szabványokat kötelező betartani, amelyekre külön törvények, rendeletek vonatkoznak. Lassan érvényesülni kezd az egyetlen helyesnek tekinthető elgondolás, hogy *ilyen külön törvények csak élet-, egészségvédelmi, biztonságtechnikai vetülettel is rendelkező termékekre vonatkoznak*. A védőlábbeliket kivéve a cipő és az azt alkotó anyagokra vonatkozó megmaradt szabványok kikerültek ebből a körből. E téren a ma fő problémája, hogy mi lesz a törvény által nem említett korábbi ágazati szabványokkal, sikerül-e azokat megfelelő módon átalakítani szakmai szintű szabályozó dokumentumokká. Olyanokká, amelyek mögött önkéntes alapon felsorakozhatnak a tisztességes gyártásban és forgalmazásban érdekelt együttműködő gazdálkodók, s akik mindezen szabályozásokat civil módszerekkel, eszközökkel mennyire hatékonyan fogják tudni létrehozni, működtetni. Szakmánk ebben élen szeretne járni; erről később lesz még szó.

Szerencsére *a minőségitanúsítás törvényi kényszere ma is létezik*, még ha a végrehajtásban hatalmasak is a problémák. Ez korábbi rendszerünk célszerűen túlélő eleme, amelyet ha sikerülne tisztán tartanunk, a jövőbeli EU-beli létünkben ez lépéselőnyt jelenthetne. (Ott az e típusú generális kényszer nem ismert, de látszódnak a hasonló rendszer létrehozására irányuló szándékok.) Az a tény, hogy a szabvány végre azzá vált, aminek lennie kell, az iránymutatás és nem a kényszer automatikus eszközévé, ezáltal mód lesz arra, hogy a minőségitanúsítási kényszer a gyakorlatban átalakulhasson egy ésszerű megfelelés-tanúsítással, ahol a szintek és a tartalom nem diktált, a forma is rugalmas lehet, s emellett logikussá válhat – a ma intézményesen betarthatatlan kényszeren túl – a megfelelés-tanúsítás gazdasági érdekből történő önkéntes vállalása.

Van már törvényi szabályozás (1995. április) *laboratóriumok és vállalatok minőségügyi rendszereinek akkreditálására*. Ez – mivel elveiben, tartalmában az EU szabályaival, előírásaival konform – felvillantja annak lehetőségét, hogy az ennek alapján folytatandó jövőendő gyakorlatunk révén gyorsabban lehetünk az EU tagjai, illetve gyártóinkat és megállapításainkat esetleg már korábban is egyenrangúként fogják kezelni. Ma ez még igen ritka.

Van termékfelelősségi törvényünk (1993. február), *kifejezetten EU-konform tartalommal*, bár még sokat nem tudunk vele kezdeni. A hazai érvényesüléshez vélhetően először a gyártási-forgalmazási folyamatoknak kell konszolidálódnuk, hogy a termékfelelősségi vonatkozás kellően fontosá

válhasson. *Van elfogadható versenytörvényünk* (1993), *végeztünk némi minőség-célzatú módosításokat a büntető-törvénykönyvön is*. A 27k. ezirányú felülvizsgálatára még nem került sor, pedig a szavatossági szabályozás egyes, a piaccgazdasági momentumok erősödéséből fakadó anomáliái azt igen szükségessé tennék. (Pl. lábbeli fogyasztói reklamációk.) A fogyasztóvédelmi törvény még vajúdik, de ez talán nem annyira problémás, mivel a korábbi rend ezt ma is élő rendeletekkel többnyire megfelelően szabályozta. *Van élő*, bár végrehajtását tekintve egyre nehezebben kikövetelhető *szabályozásunk a fogyasztók tájékoztatására*; e tekintetben az EU-ban most bevezetésre kerülő rendet mind időben, mind tartalmában jóval megelőztük.

Voltak hibás lépések. *Ilyennek minősítem a vámeljárással összekapcsolt előzetes minőségvizsgálati kényszerek sok fogyasztási cikkre, így a cipők mindegyikére hazai piacvédelmi célzattal történő kiterjesztését* (1993. szeptember). A dolog diszkriminatív, piaccgazdaság-idegen, betarthatatlan volt, s hatását nem érthette el. Nem is érte el. Az intézmény természetesen kialakult megkerülési lehetőségei az ésszerű minőségvédelem ügyének sokat ártottak, részben lejáraták azt, s ennek utóhatásai még sokáig érződni fognak. Még nagyobb baj, hogy a még működőképes kapacitásokat nem a piaci viszonyok között ésszerű kontroll kialakítása irányába, hanem értelmetlen, bár talán időszakosan jól jövedelmező pótcselekvés irányába koncentrálták. Az intézkedéssel mindenki veszített: nem alakultak ki ez idő alatt sem a hazai gyártásban, sem az import forgalmazásban, sem pedig a hazai minőség-felügyeletben a szükséges mechanizmusok, s most – a rendelet végre bekövetkezett logikus visszavonásakor (1995. április) – talajt veszettek a végrehajtásra alapvetően ráépült vizsgálóintézetek. Volt, amelyik megszűnni kényszerült, mások erősen leépülés előtt állnak. A legnagyobb baj talán nem is ez, hanem az a tény, hogy ma sem világos, hogy mi lesz a szerepe, metodikája, munka-terjedelme az állami minőségvédelmi intézményeknek. *A Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség és a KERMI összevonásának bejelentése – megítélésem szerint – logikus szándékot sejtet, a hálózati ellenőrzési vonal erősítését, amellyel egyet lehet érteni*. De hogy mi lesz az ellenőrzés tárgya, milyen szabályok, előírások betartatása, annak módszertana, ez bizony sok területen nem világos. Vagyis jó sok teendő van még hátra ahhoz, hogy a környezeti szabályozás egyértelművé, minőségügyi vonatkozásokban a vállalkozások által lereagálhatóvá váljék. Azon vagyunk, hogy szakterületünk e téren jó példa lehessen.

II.

Ezzel meg is érkezünk a *minőségértékelés módszerének kérdésköréhez*. Ez alatt azt értjük, hogy milyen előírások, ajánlások, milyen vizsgálati és értékelési módok szerint folyik a forgalomba hozott termékek előzetes vagy utólagos értékelése, szakvéleményezése, amihez a gyártóknak-forgalmazóknak természetesen igazodniuk illik.

E téren hosszú évek óta folyamatosan próbáljuk átalakítani, a Nyugat-Európában általában alkalmazottakhoz hasonlóvá tenni vizsgálati és értékelési módszereinket, s azt a hivatalos minőségértékelés mércéjévé tenni. Az átalakítás sikerült, a hivatalos mércévé tétel csak részben – ebben az előzőekben említett jogszabályi késlekedések és a késlekedést eredményező egyes hivatalos vélemények eltérő selfogásai a ludasak.

A projekt keretében megismerhettük a magas minőségű termékeiről híres Bally cég minőségvizsgálati és értékelési módszereit. A vizsgálati módszerek majdnem teljesen azonosak az általunk alkalmazottal, ez a 80-as évek második felében a PFI-vel végzett egyeztetés után bevezetett módszereinknek köszönhető. Ekkortól datálódna a differenciált szintű minőségértékelésre lehetőséget adó, általunk kidolgozott szabvány- és irányelv-dokumentumok változatai, amelyeket mi eltérően a PFI-től és a Bally-tól is – nem csupán egy saját módszereket tartalmazó kézikönyvnek, hanem az ország hivatalos értékelési módszerének kellett tekintünk. S ez lényegi különbség. Más dolog egy akármilyen szinten meghívott ajánlás önkéntesen vállalt betartása vagy tudatos figyelembe nem vétele, s megint más dolog egy kötelező előírás; más, és nemcsak jogkövetkezményeit, hanem rendszerekihatásait is tekintve. Arra törekedtünk tehát, hogy a mindenkorai lehetőségek és körülmények között olyan eljárásokat igyekezzünk kialakítani és alkalmazásba venni, amely korábbi rendszerünk piacgazdaság szempontjából értelmetlen kötöttségeit feloldja, s amelyek maximálisan azonosra tehető a nyugaton alkalmazottakkal.

Ebben a Bally értékelési elvei, az az első látásra elborzasztó nagyságú belső előírás-gyűjtemény nagy segítségünkre volt. Megerősítette korábbi elkézeléseink helyességébe vetett hitünket az a tény, hogy *vannak világcégek, melyek több és sokkal szigorúbb belső minőség-előírással rendelkeznek, mint a legvadabb idők magyar előírásai, s az, hogy ezeket ténylegesen figyelembe is veszik.* Persze ez nem jelent azt, hogy azoktól soha nem térnek el. Megtapasztalhattuk, hogy világszerte a lábbelikhez felhasználható anyagok csak kis százaléka felel meg teljes egészében a Bally előírásainak. Értelemszerűen ezek ára igen magas. Ugyanakkor tehát kell létezzenek cégek, akik ilyen igények kielégítésére is szakosodnak, ill. amelyek képesek az ennél gyengébb tartalmi-kiviteli minőség mellett ilyen magas minőségűeket is gyártani. Másik oldalról közelítve a dolgot viszont olyan értékelési módoknak, tapasztalatoknak is rendelkezésre kell állni egy, a magas minőséget a zászlóra kitűző cégnél, hogy az általános követelményektől valamely vonatkozásában eltérő anyag mikor, milyen célra és mi módon dolgozható még be szinte teljes értékűként. Hiszen ilyen tapasztalatok nélkül a Bally sem tudna működni a belső követelményei szigorúsága miatt.

Ez a közelítésmód igen vonzó. *Felállítani differenciált szintű előírásokat, némileg általánosítható jelleggel, de konkrét esetekben attól rugalmas eltérést engedni meghatározott, persze írásban előre teljeskörűen nem rögzíthető metodikákkal, ez a recept számunkra is. De persze csak akkor, ha önkéntesen alkalmazható, s nem kötelező előírásokat kell képezzünk (mint eddig), s ha ezek alkalmazásának a jogszabályok kuszaságai miatt nincsenek nemkívánatos és visszartentető következményei.* Úgy tűnik, ennek végre eljött az ideje, s az elképzelés Magyarországon végre megvalósítható.

A Bőr- és Cipőipari Egyesülés, a Cipőkereskedők Egyesülete és a BIMEO Kft. létrehozott egy szakmai szerveződést – egy kvázi szakmai érdekképviselőt –, amely rugalmas keretek és feltételek között többek között szakmai szabványosítással – vagyis a nem a nemzeti szabványosítás keretében folyó műszaki szabályozással –, szabványok kiadásával is foglalkozik majd. *Kidolgozásra és elfogadásra került egy önkéntes alkalmazású lábbeli termékszabvány-sorozat, amelyet hamarosan szakmai szabványként kiadunk.*

Ez a szabvány az első olyan momentum, ahol a szakma

hatékony vertikális önszerveződéssel jelentkezik. A szabvány tartalmilag és megoldásmódjait tekintve alkalmasnak látszik arra, hogy reá épülve korszerűsítendő váljon a magyarországi cipőforgalmazás sok minőségügyi vonatkozása, s meginduljon e téren egy ésszerű, a piacgazdaságnak megfelelő eszközökkel történő indirekt szabályozás. A szabvány fő céljai röviden az alábbiak:

1. Jöjjön létre egy, az ún. általános használatú lábbelik döntő többségére kiterjedő, önkéntesen alkalmazandó hatályú dokumentum, amelynek alapján az országban ismét fogyasztó-centrikus minőség- és megfelelés-tanúsítás valósítható meg, önkéntes alapokon, feltétlen tanúsítást és tájékoztatást megvalósítva a vásárlók felé, lépést téve a piacgazdasági körülményeknek megfelelő, de szabályok között, azoknak megfelelően zajló termékforgalmazás érdekében. Megoldásmódja olyan, hogy alkalmazása esetén a többféle tanúsítási szint valamelyikének konkrét vállalását nem lehet megkerülni.
2. A szabvány alapot nyújt a cipő – mint divatcikk – esetében a rossz minőség fogalmának az új körülmények közötti helyes értelmezéséhez, és egyben felvázolja mind a lábbelivel szemben támasztható minimális, mind pedig az annál magasabb elvárások szintjeit is. Lehetőséget nyújt a forgalombahozatali engedélyeztetés jogosan támadott piaci kényszerének visszavonásához, annak révén, hogy megoldásmódja az általános kényszer a tanúsítási szintbesoroláshoz esetenként szükséges önkéntes vizsgálatkérésre módosítja, s ezáltal tényleges fogyasztó- és hazai gyártót védő funkciót valósít meg senki által sem támadható piaci módszerekkel.
3. Az elmúlt évtizedek hazai cipőforgalmazási gyakorlatában különböző okok miatt a szavatosság, mint igényérvényesítési határidő összekeveredett a lábbelik tartósságának fogalmával, s főleg a fogyasztóknak az a téves szemlélet alakult ki, hogy egyetlen lábbelinek sem szabad 6 hónapig meghibásodnia (vagyis legalább addig tartania kell, addig reklamálható). Emiatt Magyarországon torz elvárás-rendszer és reklamációs gyakorlat alakult ki, szinte egyedülállóan a világon. A cél az, hogy a szabványban alkalmazott megoldásmóddal lehetőség jöjjön létre a lábbelik többféle minőségszintjének (tartósságának) deklarálására, és az e lehetőségek közül a konkrét esetben tanúsítottnak megfelelő legkisebb alkalmassági (használatossági) idő egyben a szavatosság igényérvényesítési határidején belül figyelembe vehető konkrét deklarációnak legyen tekinthető.

Remélhető, hogy a szabvány alkalmazása az év második felében megindul, s az hozzájárul majd a termékforgalmazás szabályozottabb kereteinek kialakulásához, az anarchikus jegyek felszámolásához. Jogosan számítunk arra, hogy az ésszerűbbé váló környezeti szabályozási viszonyok mellett az alkalmazás első kedvező tapasztalatai közvetve rákényszerítik a szabvány által javasolt szabályok vállalásától idegenkedő vállalkozókat is, s ennek révén értelmes piacvédelem is kialakulhat.

III.

A minőség rendszer harmadik elemeként a vállalati minőségügyi rendszerek helyzetéről kell szót ejteni. Ez alatt azt értjük, hogy mennyire terjedtek el valamilyen típusú vállalati minőségbiztosítási rendszerek, mennyire válnak azok a



gyártási-forgalmazási lánc, a gazdasági kapcsolatok szerves részévé. E kérdés vizsgálatát kétféle közelítéssel végezhetjük:

- a/ léteznek-e, s mennyire elterjedtek az ISO 9000 típusú vállalati minőségügyi rendszerek;
- b/ léteznek-e olyan technológiát, szervezethez alkalmazható vállalkozások, amelyek ugyan az ISO 9000 formális és tartalmi követelményeinek teljesen nem felelnek meg, de képessé teszik a gyártót meghatározott minőségű termékek megbízható gyártására?

Ez az első látásra ellentmondásosnak tűnő kétféle közelítésmód pl. a cipőgyártásban, a feldolgozóiparban, főleg kisebb vállalatméretek esetén teljesen indokolt. Nem titok, hogy a Bally technológia- és minőség-transzfer sem ISO rendszert kívánt létrehozni a bevont vállalatoknál, hanem ennél többet és kevesebbet is: képessé tenni őket magasminőségű termékek gyártására. Némi túlzással magyarázatként még annyi tehető hozzá, hogy az ISO 9000 rendszerek létrehozásának célja a megfelelő szervezethez elérése. A szervezethez szinte öncél, s a termék kívánt szintű minősége csupán melléktermék. A Bally technológia-transzfer középpontjában a magasminőségű termék áll, s a hozzátartozó szervezethez, dokumentáció csupán annyiban, amennyiben az a termék előállíthatósága szempontjából elengedhetetlen.

Az ISO 9000 rendszerek terjedése szempontjából az országban, a szakmában egyértelmű élenkülés tapasztalható. Országos szinten már több mint 150 magyar vállalkozásnak van ISO 9001 szerint tanúsított rendszere, a szakmában is 2 cégnek. Tudomásunk van arról, hogy több cégnél a tanúsítás már folyamatban van, többen túl vannak a felkészülésen, néhányan most kezdenek hozzá rendszerük kiépítéséhez. Öröndetes, hogy a szakmai vállalatok is kezdik komolyan venni a rendszerben rejlő kényszerpályákat és előnyöket. Ez – párosulva az előző két részben említett pozitív előjelű változásokkal – bizonyosan hozzájárul majd a szabályozottabb termékgazdálkodási körülmények kialakulásához. Van bennünk ugyan némi félsz, hogy a tömegszerűség növekedésével a dolog kampánnyá válik, túl sok lesz a tanúsító, s az árbevétel hajhászása miatt a rendszer követelményei felhígulnak, s a dolog idővel ugyanolyan kényszerű "bőrpapírrá" válik, mint már múltunkban annyi minden. De ne legyünk borulatók, lássuk a dologban a jót: a rendszerek – főleg a tőkével rendelkező vagy ahhoz hozzájutni képesek körében – egészségesen terjednek.

Némileg másképp kell értékelnünk a helyzetet a másik

közelítésmód esetén. A pl. a magasminőségű gyártás megvalósításához szükséges elméleti műszaki, szervezési és marketing ismereteket meg lehet szerezni, s ehhez a Bally Ltd.-hez hasonló donor kiváló segítség. Meg lehet tapasztalni, esetleg meg is tanulni, hogy ezeket az ismereteket a gyakorlatban miképp kell és lehet megvalósítani. Lehet hozzá némi szervezethez is létrehozni, de hazai tulajdonú kis- vagy középvállalatnak nagyobb mennyiségben ennek megvalósítani is – valószínűleg még nem lehet. Nem a szakismeretek hiányoznak: ha mégis, az a transzfernek köszönhetően megszerezhetővé vált. Nem is a gyártóberendezések kapitélis hiánya az ok, ezek többnyire rendelkezésre állnak. Nem a célkitűzés meg nem értésével van a baj, hiszen az csupán ennyi: tanulmányozd az élenjáró divatot, alkalmaz megfelelő tervezőt, csinálj időben kollekciónak és hitesd el a kereskedővel, hogy megrendelés esetén e drága cipőket képes is leszel előállítani. Lesz hozzá pénzed, lesz honnan megvenni drága, jó minőségű anyagot, lesz miből megfelelő anyag- és kellék-készletet tartani (mert a hazai beszállítóknak megfelelő a választékuk, kreatívak és tőkeerősek, az országba csak úgy ömlik a kiváló minőségű import anyag és kellék), lesz miből megfelelően megfizetni a dolgozókat, kifizetni a mindössze elenyésző járulékokat, adókat, vámokat. Hitesd el velük, hogy nem érdemes csupán importból behozni drága cipőket, jobb tőled venni, mert felszámolás nem fenyeget, tartozásaid nincsenek, kapud előtt a bankok sorban állnak, pénz az akamak kihelyezni nálad.

Hát, mindez kissé másképp van. Ez egyértelművé teszi, nem elég a minőség-tudás, nem elég a javuló minőség-környezet, nem elég, hogy van vágy, elhatározás vállalkozni magas minőségű termékek, s általában termékek gyártására. Kell hozzá egy valamitől mielőbb konszolidálódó gazdaság, ahol van tőke, hitel, ahol a gazdasági kapcsolatok nem átverésen alapulnak, ahol van lehetőség – ha kell – fejlesztésre, ahol nemcsak igény van a nagyobb teljesítményre, de lehetőség is annak megfizetésére. Néha nehéz elképzelni, hogy realizálódhat egy bevezetett magas minőségű eredményező technológia, a hozzátartozó szervezethez, amikor nincs miből – mert nem hozzáférhető a hitel, mert tartoznak és nem fizetnek, stb. – anyagot, kelléket vásárolni, eközben magas igényeket támasztani, s a megfelelő dolgozóknak időben, s nekik is megfelelő bért fizetni.

Ezért még ritkák, szinte fehér hollók, mennyiségüket tekintve elenyészőek az előtérben kiállítottakhoz hasonló magyar cipők. Ennek ellenére bízhatsz abban, hogy az átadott tapasztalatok a közeljövőben nagyobb mértékben is hasznosulhatnak. Ezt a célt szolgálja a mai, s ezt a korábbi rendezvények is. Ezt a célt, az utóhasznosítást, a későbbi realizálást szolgálják a Bally cég által átadott, bárki számára hozzáférhető műszaki kézikönyvek, elemzések, publikációink, a BIMEO által megrendezésre kerülő különböző tematikájú tanfolyamok, az átvetett, igény esetén továbbadható szervezési-alkalmazástechnikai tapasztalatok és – természetesen – a cég széleskörű vizsgálati-szakértési lehetőségei. Azon fogunk munkálkodni, hogy a jövőben az elsajátított készségek minél több cégnél minél több magas minőségű lábballalben realizálódjanak. S reméljük, hogy ehhez a tőlünk független külső feltételek is segítenek hozzájárulnak majd.

Budapest. 1995. június 20.