



**AZ EURÓPAI  
NYOMDAIPAR  
JÖVŐJE –  
A MI KEZÜNKBEN VAN**

**MIT MOND AZ IPARÁG**

# AZ EURÓPAI NYOMDAIPAR JÖVŐJE – A MI KEZÜNKBEN VAN MIT MOND AZ IPARÁG



With support from  
the European Union



**Best Practices in Socially  
Responsible Restructuring for  
Printing Companies**



Ez a kiadvány az Európai Unió foglalkoztatási és társadalmi szolidaritási programja (PROGRESS 2007–2013) támogatásával valósult meg.

A program megvalósítása az Európai Bizottság hatáskörébe tartozik. A program a célból jött létre, hogy pénzügyi támogatást nyújtson az Európai Unió foglalkoztatási, szociális és esélyegyenlőségi területen kitűzött céljainak végrehajtásához, ezáltal hozzájáruljon az Európa 2020 stratégia vonatkozó célkitűzéseinek eléréséhez.

A hétéves program azon érdekelt feleket kívánja támogatni, akik hozzájárulhatnak a megfelelő és hatékony foglalkoztatási és szociális jogszabályok kialakításához az EU-27-ben, az EFTA–EGT-országokban, valamint az EU tagjelölt és leendő tagjelölt országokban.

További információ: <http://ec.europa.eu/progress>

Ezt a tanulmányt a Facta Consult az Európai Bizottság (Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság) finanszírozásával készítette az Intergraf, a UNI Europa Graphical, az Assografici, a bvdm, a KVGO, a Ver.di, a Unite és a FISTEL-CISL közös projektjének részeként. Ennek ellenére a tanulmány nem feltétlenül tükrözi eme szervezetek véleményét. Az Intergraf az európai nyomdaipar érdekeit, míg a UNI Europa Graphical az európai nyomdaipar munkavállalóit képviseli. Az Assografici (Olaszország), a bvdm (Németország) és a KVGO (Hollandia) nemzeti nyomdaipari szövetségek, a Ver.di (Németország), a Unite (Egyesült Királyság) és a FISTEL-CISL (Olaszország) nemzeti szakszervezetek.

A magyar workshop dr. Peller Katalin projektmenedzser (NYPSZ) és Aczél János projektmenedzser (NYDSZ) szervezésében valósult meg.

E kiadvány tartalma nem tükrözi feltétlenül az Európai Bizottság álláspontját vagy véleményét.

**INTERGRAF**  
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

**UNI** europa  
graphical  
**global**  
**union**



**bvdm.**  
Bundesverband Druck  
und Medien e.V.

**ASSOGRAFICI**  
CONFEDERAZIONE

KÖNIGLIEKE  
**KVGO**



<b>ÖSSZEFOGLALÁS</b>	5
IPARÁGI SZINTŰ JAVASLATOK	8
VÁLLALATI SZINTŰ JAVASLATOK	9
<b>1. BEVEZETÉS</b>	11
<b>2. AZ IPARÁGRA NEHEZEDŐ NYOMÁS</b>	15
2.1. HÁTTÉR	16
2.2. AZ IPARÁGRA HATÓ TÉNYEZŐK:	21
<b>3. A VÁLLALatokRA GYAKOROLT HATÁS</b>	23
3.1. A VÁLLALATI MÉRET HATÁSA	24
3.1.1. A kapacitásfelesleg hatása	24
3.1.2. A technológia hatása és az ebben rejlő lehetőség	25
3.1.3. A kormányzat hatása	26
<b>4. MUNKAÜGYI HATÁSOK</b>	29
<b>5. SZOCIÁLIS PÁRBESZÉDEN ALAPULÓ REORGANIZÁCIÓ</b>	31
5.1. ROSSZ GYAKORLAT	33
5.1.1. A társadalmi felelősség meghatározása	33
<b>6. A SIKERES JÖVŐ ÉPÍTÉSE: AZ ÜGYFÉL SZEMSZÖGÉBŐL</b>	35
6.1. AZ ÜGYFÉL SZEMSZÖGE	36
<b>7. A SIKERES JÖVŐ ÉPÍTÉSE: ÖSSZPONTOSÍTÁS A KÜLSŐ KAPCSOLATOKRA ÉS A VÁLLALATI REAKCIÓKRA</b>	39
7.1. STRATÉGIAFEJLESZTÉS	40
7.2. MEGFONTOLÁS TÁRGYÁT KÉPEZŐ LEHETŐSÉGEK	40
7.2.1. Szociális párbeszéden alapuló reorganizáció: az iparági szintű reakció	42
7.2.2. Vállalati reakciók	42
7.3. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK, PARTNERSÉGEK ÉS FÚZIÓK KIALAKÍTÁSA	43
7.4. AZ ÜGYFÉLBIZALOM FELÉPÍTÉSE	44
7.5. OLYAN IMÁZS LÉTREHOZÁSA, AMELY KÉPES A JÖVŐBEN MUNKAVÁLLALÓKAT VONZANI	45
<b>8. KIHÍVÁSOK ÉS LEHETSÉGES MEGOLDÁSOK: BELSŐ FÓKUSZ</b>	47
8.1. PARTNERSÉGEK	48
8.1.1. A változtatáshoz és átszervezéshez szükséges partnerségek létrehozása	48
8.1.2. Partnerségi megállapodások fejlesztése az alkalmazottakkal	50
8.2. ÚJ MUNKAMÓDSZEREK A VÁLLALATON BELÜL: RUGALMASSÁG	51
8.3. ÚJ MUNKAMÓDSZEREK – A JÖVŐBEN MEGKÖVETELT SZAKTUDÁS	52
8.3.1. Technikai tudás	53
8.3.2. Egyéb szükséges készségek	54
8.4. A SZOCIÁLIS PÁRBESZÉDEN ALAPULÓ REORGANIZÁCIÓHOZ SZÜKSÉGES ERŐFORRÁSOK ELŐTEREMTÉSE	55
<b>9. MELLÉKLET</b>	57
ELSŐ MELLÉKLET: HÁTTÉR ÉS MÓDSZERTAN	58
MÁSODIK MELLÉKLET: A MENNYISÉGI ADATOK ÖSSZEFOGLALÓJA	60
HARMADIK FÜGGELÉK: A MENNYISÉGI VIZSGÁLAT VÁLASZAINAK MEGOSZLÁSA	65
<b>10. ESETTANULMÁNYOK</b>	69
AZ ESETTANULMÁNYOK TARTALOMJEGYZÉKE	71
MEDIAPLAZA	72
07 GROUP/1. ESETTANULMÁNY	74
ROTO SMEETS/1. ESETTANULMÁNY	76
07 GROUP/2. ESETTANULMÁNY	78
ROTO SMEETS/2. ESETTANULMÁNY	80
SCHLEUNUNGDRUCK	82
CORELIO	84
POLESTAR	86
HJEMMET MORTENSEN TYKKERI	88





## ÖSSZEFOGLALÁS



A tanulmány rávilágít arra, hogy a külső tényezők hatása (úgy mint a kommunikációs technológia fejlődése, a gyártási technológiák piaci elmozdulása és változása), valamint a cégek ezekre adott reakciói a szervezeti mérettől függően különbözőek lehetnek. Míg a kis- és középvállalkozások a leginkább veszélyeztetettek, megvan az az előnyük, hogy „függebbek”, így gyorsabban tudnak reagálni a piaci igényekre. A nagyvállalatok elsősorban azzal küzdenek, hogy miként lehetne megoldani a kapacitásfelesleg problémáját, és ez óriási árháborút eredményezett iparág szerte.

A projekt szemlélteti a nagyvállalatok és a szakszervezetek közötti konszenzust, mely szerint még több határozott cselekvésre van szükség pán-európai szinten. A jelenlegi vállalati csődök aránya, valamint az európai versenytörvények – amelyek megakadályozzák a nagyvállalatok árainak összehangolását – azt eredményezhetik, hogy a szektor vagy annyira meggyengül, hogy az európai cégek csődbe mennek és a fejlődő országokból jövő nyomdai import fogja uralni a piacot; vagy létrejön egy monopólium közeli állapot, mivel a cégek sebezhetővé válnak a felvásárlással szemben, így nagyon kevés nagy szereplőt hagyva a piacon. Mindkét forgatókönyv komoly társadalmi következményekkel jár az európai munkaerőre nézve. A nagyvállalatok vezetőinek és a szakszervezetek többségének az a véleménye, hogy sürgősen szükség van a nagyvállalatok közötti európai szintű együttműködés engedélyezésére az Európai Unió részéről annak érdekében, hogy tervezett átszervezést végre lehessen hajtani, és ennek hatására – a szakszervezetekkel és

az alkalmazottakkal történő egyeztetést és megállapodást követően – a kapacitást összehangoltan és szociális párbeszédre alapuló módon lehessen csökkenteni.

Miközben a kapacitásfelesleg problémája és az árverseny az egész szektort érinti, a technológia egyszerre jelent fenyegetést és lehetőséget. A fogyasztói magatartás változása, valamint a webes és egyéb elektronikus megoldások felé való elmozdulás a nyomtatás iránti kereslet csökkenését eredményezi. Ugyanakkor a technológia segíti a termelékenység növelését és az új piacokhoz való hozzáférést olyan cégek esetében, amelyek elég gyorsan reagálnak ahhoz, hogy kihasználják a kínálgató lehetőségeket. Bár rugalmasság szempontjából a kis- és középvállalkozások helyzete a legjobb, mégis nehezebben juthatnak tőkéhez – különösen a jelenlegi gazdasági helyzetben.

A folyamatban lévő változások munkaerőre gyakorolt hatásai jelentősek, ezt az érintettek megjegyzései és a mennyiségi vizsgálat is megerősíti. Amikor a cégeket megkérdeztük, hogy miben gondolkoznak rövid és hosszú távon, a tanulmányban szereplő vállalatok csupán 5%-a tartja a bezárást rövidtávon lehetségnek. Mindazonáltal 47% tartja lehetségesnek a tevékenysége megszűnését hosszabb távon, míg 45% számol azzal, hogy nem lesz más választása, mint eladni a céget. Egyéb védekező stratégiák lehetnek: például az üzem méretének, a gépeknek és az alkalmazottak számának csökkentése (jelenleg a résztvevők 29%-a gondolkozik ebben, hosszabb távon a szám azonban már 36%-ra emelkedik). Mintegy a minta fele (51%) tekinti az elbocsátásokat általános következménynek, 34% ebbe a korai nyugdíjazást is



beleérti, és 20% arra számít, hogy fel kell készítenie a munkavállalókat az iparágon kívüli elhelyezkedésre.

Az egyéb folyamatban lévő vagy fontolóra vett intézkedéseknek is jelentős hatásai vannak az alkalmazottakra nézve. A résztvevő cégek majdnem egy harmada a jelenlegi helyzet következményének tartja a nyomtatás kihelyezését (29%), ideiglenes munkavállalók alkalmazását (szintén 29%) valamint az alkalmazottak munkaszerződéseinek módosítását (32%).

A munkamódszerek folyamatosan változni fognak azoknál, akik életben maradnak. A versenyképesség nagyobb fokú rugalmasságot követel a cégektől, hogy megfeleljenek az egyre igényesebb piaci elvárásoknak, és míg néhány válaszadó cég már alkalmazza ezeket a megoldásokat, a válaszadók 63%-a a rugalmas munkarend bevezetésén gondolkodik, 67%-a pedig a sokoldalúságot (több munkakör betöltésére alkalmas szaktudás elsajátítását) tartja a jövő kívánalmának.

Az új technológia igényeinek való megfeleléshez az általános készségfejlesztés is lényeges lesz. A felmérésben résztvevők 57%-a azt mondta, hogy azon gondolkodik, hogy a meglévő alkalmazottakat képzéssel, 38%-a pedig más szaktudással bíró alkalmazottak felvételén gondolkodik.

Az átszervezés emberi hatásainak kérdése fájdalmas, de nem kerülhető el. Ahhoz, hogy az átszervezés igazságos és felelős módon történjen, szükség lesz tájékoztatásra, proaktív megközelítésre, körültekintő megvalósításra, kommunikációra, konzultációra, valamint a szakszervezetekkel és az alkalmazottakkal történő tárgyalásra és megállapodásra.

Az elkerülhetetlen következtetés az, hogy a szociális párbeszédre alapuló reorganizációhoz szükség lesz minden iparági résztvevő – az Intergraf, a UNI Europa Graphical, a szövetségek, vállalatok, szakszervezetek és az alkalmazottak – hozzájárulására. Mindez nem sikerülhet aktív nemzeti és európai szintű kormányzati segítség nélkül.

A szakszervezetek hangsúlyozzák, hogy üzleti szempontból milyen hasznos az, ha folyamatosan bevonják őket és az üzemi tanácsokat a stratégiák megvalósításának követésébe és értékelésébe. Ez lehetővé teszi, hogy a lehető leghamarabb felismerjék és megoldják az összes fontos kérdést.

A társadalmi felelősségvállalás ott kezdődik, hogy a cégek megteremtik a gazdasági fenntarthatóságot, és biztosítják az alkalmazottak foglalkoztathatóságának lehetőségét. Az ipárnak újra ki kell találnia magát a 21. században, és létre kell hoznia egy olyan imázst, amely a nyomdaipart a kommunikációs ipar közepére helyezi. Az iparág 550 éves történetére építve megvan a lehetősége annak, hogy megbízható tanácsadóként váljon azoknak az ügyfeleknek, akik nehezen igazodnak el a rendelkezésükre álló bonyolult és állandóan változó kommunikációs

lehetőségek között. Ehhez azonban szükséges a stratégia fejlesztésére összpontosítani, valamint képesnek kell lennie a szektoron belüli új munkakapcsolatok létrehozására.

A kihívások ellenére abban egyetértés van, hogy a tudás fejlesztése alapvető követelmény. Bár technikai értelemben az informatikai készségek kulcsfontosságúak a jövőre nézve, mindenki úgy látja, hogy az interperszonális, ügyfélkezelési és vezetői készségek is egyre kritikusabbak lesznek.

Az iparág átpozicionálása, a tevékenységek és a munka diverzifikálása és a szervezeti kultúra átalakítása mind szükségesek ahhoz, hogy az ágazat vonzóbbá váljon a fiatalok számára, így magához csalogatva a jövő munkaerőjét.

Ezzel egy időben az ipárnak olyan szaktudás megszerzését kell elérnie, amely kiegészíti az előregedő, és hagyományos tudással rendelkező munkaerőt, hosszabb távon pedig annak helyébe lép majd. Ezek a kihívások az iparág átalakítását igénylik. Ez a cél elérhető, amennyiben az ügyfelek igényeinek megértése válik az iparági gondolkodás központi kérdésévé.

A tanulmány világos üzenete az, hogy a vezetők, szakszervezetek, munkavállalói érdekképviselők és a vállalat alkalmazottai közötti hatékony partnerség magától értetődő eszköze az eredményes változáskezelésnek, éppúgy, mint a szociális párbeszédre alapuló reorganizációnak.

Ott, ahol partnerként működnek együtt a munkavállalói érdekképviselőkkel/üzemi tanácsokkal, ott bizonyított az együttműködés jótékony hatása. Hasonlóképpen előnyös hatása az, ha a közvetlen partnerség elvét követik az alkalmazottakkal történő együttműködésben, a társadalmi felelősségvállaláshoz és az üzleti sikerhez a résztvevő partnerek alapvetőnek tartják a hatékony információ áramlását, a kommunikációt és konzultációt.

## Megjegyzés

*Ez a jelentés az európai nyomdaipart érintő kérdések kilenc hónapos előzetes kutatásán alapul. 45, a nyomdaipar néhány legnagyobb vállalatának vezetéséért felelős felsővezetőjével, egy sor kis- és középvállalati tulajdonossal és felsővezetővel, szakszervezeti vezetőkkel és munkavállalói érdekképviselőkkel készült interjú formájában történt a kutatás. Ezen kívül összegyűjtötte az ügyfelek és beszállítók nézeteit is, azért hogy külső szemlélő véleményét is megmutassa az iparág jelenlegi állapotáról és az előtte álló kihívásokról. Két helyi workshopot tartottak Milánóban, egyet a kis- és középvállalkozásoknak, egyet pedig a nagyvállalatoknak. Több mint 90 iparági és szakszervezeti képviselő vett részt ezeken az üléseken, hogy megvitassa a kihívásokat és megfogalmazza a válaszokat. Egy online felmérés lehetővé tette a szélesebb körből érkező adatok elemzését (148 válaszadó).*





## IPARÁGI SZINTŰ JAVASLATOK

- Az Intergraf és a UNI Europa Graphical hozza össze a nagyvállalatokat az EU hatóságokkal, legalább a Foglalkoztatási Főigazgatósággal és Versenypolitikai Főigazgatósággal, hogy lehetővé tegyék
    - a vállalatok közötti érintkezést
    - vélemények egyeztetését az iparégról és a piac egészéről
    - közös jövőkép kialakítását az iparággal kapcsolatban
    - a kapacitás kérdésének kezelését anélkül, hogy az ügyfelekről, ügyfélcsoportokról, piaci felosztásról vagy árakról beszélnének.
  - A munkaerő tervezést tegyék iparági szintű tevékenységgé a társadalmi partnerek, mint az Intergraf, a UNI Europa Graphical, a nemzeti szövetségek és szakszervezetek, valamint a munkáltatók bevonásával.
  - A szociális partnerek közösen próbáljanak kormányzati támogatást szerezni az iparágon belüli és kívüli átképzéshez, így lehetővé téve az elbocsátott munkavállalók alternatív elhelyezkedését.
  - Az Intergraf, a UNI Europa Graphical, a nemzeti szövetségek és szakszervezetek határozzák meg, hogy mi az elfogadható viselkedés vállalati csőd és csőd eljárás<sup>a</sup> esetén, alakítsanak ki egy, az egész ágazatra kiterjedő viselkedési kódexet. Mihelyt a megegyezés megszületett, a társadalmi partnerek együttes erővel igyekezzenek kieszközölni a megfelelő törvényi változtatásokat.
- ⊕
- Hozzák létre az iparági kérdések platformját. Ebben vegyen részt az Intergraf, a UNI Europa Graphical, a nemzeti szövetségek és szakszervezetek, valamint a cégek, ügyfelek és egyéb érintettek. A napirend a kulcsfontosságú iparági kérdésekre összpontosítson. Stratégiai workshopok szintén hasznosak lennének.
  - Az Intergraf, a UNI Europa Graphical, a nemzeti szövetségek és a szakszervezetek folytassák a hatékony kommunikáció és konzultáció fontosságának hangsúlyozását mindazok esetében, akik kihívásokkal néznek szembe az iparágban. Találjanak és emeljenek ki jó gyakorlati példákat, bátorítsák a cégeket erős partnerségek kiépítésére és fenntartására.
  - Az Intergraf, a szövetségek és a szakszervezetek lobbizzanak hatékony, jól finanszírozott támogatási programokért azért, hogy cselekvésre ösztönözzék a cégeket és lehetővé tegyék számukra az átszervezést.
  - A nemzeti szövetségek építsenek ki kapcsolatokat a többi kommunikációs ipari szövetséggel, így segítsenek a vállalatoknak megtalálni az alkalmas partnereket.
  - Hozzanak létre egy egységes kampányt, azzal a céllal, hogy bemutassák az iparág vonzerejét a csúcstechnológiára összpontosítva, valamint a szektort a kommunikációs ipar kulcsfontosságú részeként pozícionálva. Jelenleg példa erre a PrintPower ([www.printpower.eu](http://www.printpower.eu)) és a Two Sides ([www.twosides.info](http://www.twosides.info)) kezdeményezés. Az Intergraf-nak, a UNI Europa Graphical-nek, a nemzeti szövetségeknek és a szakszervezeteknek mind szerepet kell játszaniuk ebben.

<sup>a</sup> Amelyeknél a csőd megállapodások lehetővé teszik a tulajdonosoknak cégük újraindítását a vagyontárgyaik visszavásárlása és a tartozásaik leírása által.



## VÁLLALATI SZINTŰ JAVASLATOK

- Az átszervezés alatt álló vállalati szervezetek próbáljanak meg kormányzati támogatást és finanszírozást szerezni – ahol ez igénybe vehető –, és gondoskodjanak a hatékony felhasználásról, hogy ezáltal a maximális foglalkoztathatósági lehetőségeket teremtsék meg a vállalatnál dolgozók számára.
- Az eszköztár felhasználásával teremtsék meg az ügyféligények alaposabb ismeretén nyugvó stratégiai fejlesztést, összpontosítsanak a tervezésre és az alkalmazhatóság iránti elkötelezettségre.
- Fel kell készülni az együttműködésre, a nyomdaiparon belül, éppúgy, mint más kommunikációs szakemberekkel, mert ez valószínűleg alapvető fontosságú lesz a túléléshez. Az erős külső kapcsolatok kiépítésére való összpontosítás mellett fontos az alkalmazottak iránti elköteleződés, és a tervezett változások megértetése a munkavállalói érdekképvisezőknek már a változások korai szakaszában.
- Befektetések szükségesek a tudás és a készségek területén a vállalat minden szintjén.
- Prioritásként kell kezelni az ügyfelek és igényeik megértését. Ebbe be kell vonni az alkalmazottakat és a munkavállalói érdekképviseelőket is, hogy egyetértés szülessen egyrészt a változás szükségességéről a követelményeknek való megfelelés érdekében, másrészt azokról a változásokról, amelyekre szükség lesz a fenntarthatóság biztosításához.
- Kapcsolatokat kell kiépíteni a helyi iskolákkal, főiskolákkal és egyetemekkel azért, hogy megváltozzon az iparágról alkotott felfogás.
- Megfelelő fórumok, kommunikációs és konzultatív csatornák kiépítésével és hatékony felhasználásával prioritássá kell tenni a szerkezeti átalakítás és változtatás hatékony lebonyolítását.
- Jó kapcsolatokat kell kialakítani a helyi munkaközvetítő irodákkal és meg kell találni a támogatási lehetőségeket.







# 1. BEVEZETÉS

## A tanulmány elkészítésének okai

Az európai nyomdaipar sosem látott mértékű változásokkal teli időszakokkal áll szemben. Az új technológia és a – helyi vagy a feltörekvő piacokon – nyomott árak formájában megjelenő verseny, a világgazdasági válság hatásával együtt sosem látott mértékű vállalati bezárásokhoz vezetett.

Azoknál a vállalatoknál, amelyek túléltek a válságot, a szükséges szaktudásnak a szervezetekkel együtt kell átalakulnia. Sokan, akik elhagyják az iparágat, nehezen tudnak máshol munkát találni, mivel tipikusan régóta a vállalatnál dolgozó alkalmazottakról van szó, akik nagyon speciális tudással rendelkeznek, és nem ismerik fel, hogy az általánosabb kompetenciáikat máshol is tudnák használni.

„Az európai nyomdaipar szociális párbeszédre alapuló reorganizációja” című tanulmányra az Intergraf és a UNI Europe Graphical közösen adott megbízást, a tanulmány az Európai Unió támogatásával jött létre azért, hogy segítse a vállalatokat ezekben a nehéz időkben. Az európai társadalmi partnerek és a vállalatok iparág szerte részt vettek a tanulmányban, így biztosítva, hogy az eredmény gyakorlati támogatást nyújtson az iparág, valamint az egyes vállalatok számára.



Egy korábbi, 2007-ben megjelent, az Európai Bizottság támogatásával készült Intergraf tanulmány – amely „Az európai nyomdaipar versenyképessége” címet viselte – rámutatott az elsősorban viszonylag kis cégekből álló, sokszínű iparág korlátaira. A tanulmány olyan problémákat világított meg, mint például az, hogy a globális kihívások helyett inkább a belső versenyre összpontosítanak, nem figyelnek eléggé a nem termelő tevékenységekre, és képtelenek követni a közös cselekvési terveket.

A 2007-ben feltárt tényezőkhöz azóta még hozzájött a romló világgazdasági helyzet is. Az iparág szociális partnerei ennek fényében indították el ezt a közös kezdeményezést.

## A társadalmi partnerek háttere

Az **Intergraf** (International Confederation for Printing and Allied Industries) 23 nemzeti nyomdaipari szövetséget képvisel 20 európai országban. Fő feladata a nyomdaipari érdekek előmozdítása és védelmezése az európai intézményekben. Az Intergraf és tagszövetségei részt vettek a szektor versenyképességének növeléséről folyó megbeszéléseken, és ez a projekt a korábbi munka logikus következménye.

A **UNI Europa Graphical** a UNI Europa része, amely az európai szakszervezetek szövetsége a szolgáltatói és képzési szektorban. A UNI Europa Graphical 350 000 nyomdai alkalmazottat képvisel 55 kapcsolódó szakszervezeten keresztül 50 különböző európai és szomszédos országban. Az európai integráció és globalizáció azt jelenti, hogy a szakszervezetek nem lehetnek többé már hatékonyak a munkájukban, ha kizárólag nemzeti, helyi szinten dolgoznak. Annak érdekében, hogy jobb feltételeket tudjanak kiharcolni a tagjaiknak, az egyes iparágakban dolgozó szakszervezeteknek Európa szerte és nemzetközi szinten is együtt kell működniük egymással.

## Módszertan

A jelentés az európai nyomdaipart érintő kérdések kilenchnapos előzetes kutatásán alapul. Ez 45 olyan interjú formájában valósult meg, amelyeket a nyomdaipar néhány legnagyobb vállalatának vezetéséért felelős felsővezetővel, egy sor kis- és középvállalati tulajdonossal és felsővezetővel, szakszervezeti vezetőkkel és munkavállalói képviselőkkel készítettek. Ezen kívül ügyfelek és beszállítók nézeteit is összegyűjtötte, hogy külső szemlélők véleményét is megmutassa az iparág jelenlegi állapotáról és az előtte álló kihívásokról. Két helyi workshopot tartottak Milánóban, egyet a kis- és középvállalkozásoknak, egyet pedig a nagyvállalatoknak. Több mint 90 iparági és szakszervezeti képviselő vett részt ezeken az üléseken, hogy megvitassák a kihívásokat és megfogalmazzák a válaszokat. Egy online felmérés segített abban, hogy szélesebb körből származó adatokat is lehessen elemezni.

A tanulmány jellegéből adódik, hogy a résztvevő vállalati szervezetek nagy valószínűséggel azok, akiknek érdekében áll a szociális párbeszéd alapuló reorganizáció, és elkötelezettek ennek eszméje mellett, valamint akik az ipar átalakításának élvonalában találhatóak. Ez valószínűleg azt jelenti, hogy az eredmények azoknak a véleményét tükrözi, akik már gondolkoztak ezeken a kérdéseken, és nem pedig az átlagos nyomdákét, azokét, akik egyszerűen csak küszködnek a kihívásokkal.

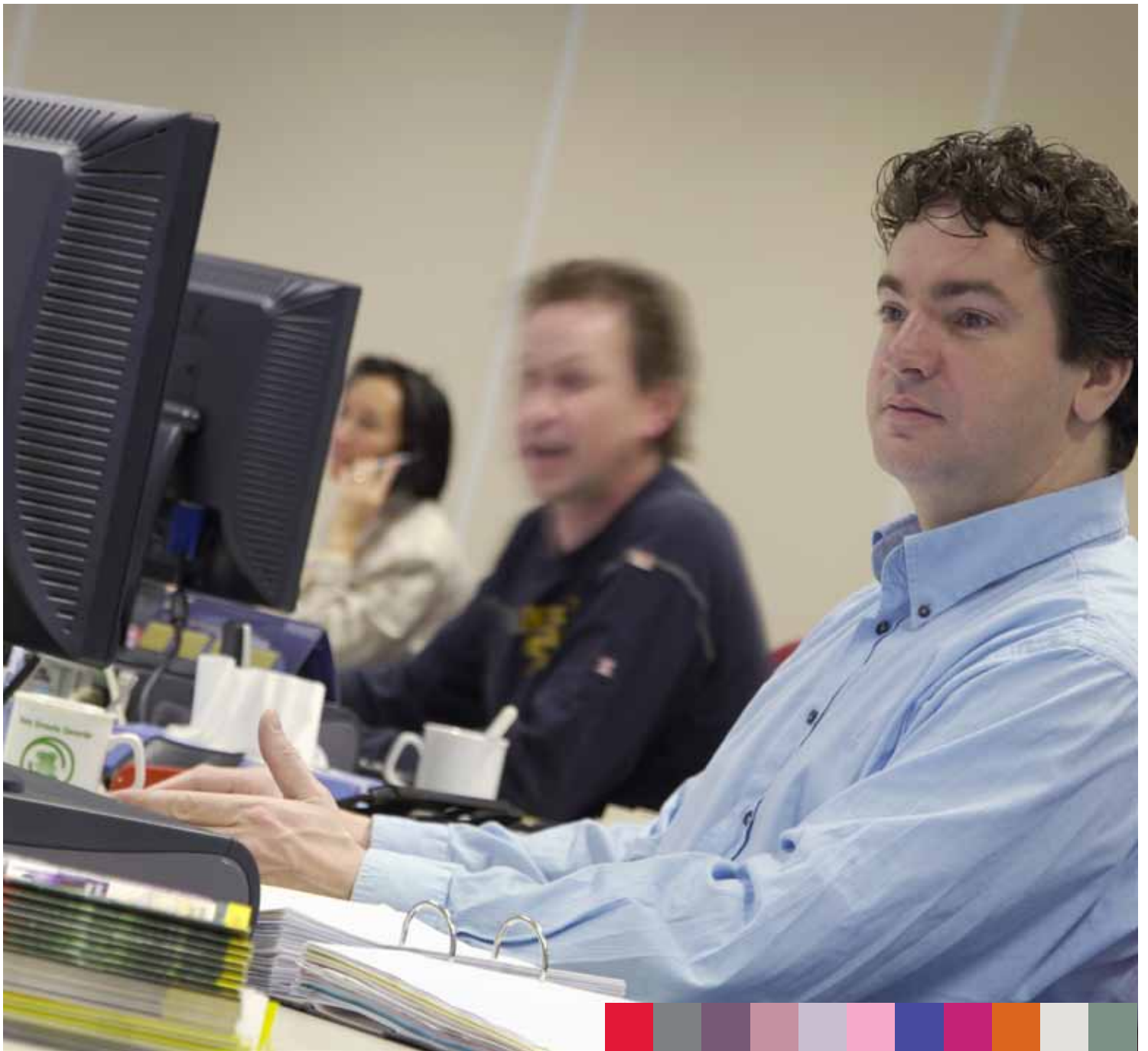
A jelentés célja, hogy rögzítsen néhányat a témék értékes hozzászólásból. Összefoglalja azokat a kihívásokat, amelyekkel az iparág szembenéz. Megkísérli levonni a „hogyan tovább” kérdésével kapcsolatban levont tanulságokat, amelyek segítenek majd maximalizálni a megmaradó cégek nyereségességét, valamint segítenek garantálni az egész életre szóló foglalkoztathatóságot.

A jelentés elemzi a tanulmány minőségi és mennyiségi vizsgálatának megállapításait, olyan esettanulmányokkal kiegészítve, melyek pillanatképet adnak a legjobb gyakorlati példákra. Ezen kívül tartalmaz egy nagyon praktikus eszköztárat is, amelynek az a célja, hogy gyakorlati segítséget nyújtson a vállalatoknak és az alkalmazottaknak a bonyolult helyzetek megoldásához. Néhány másodlagos forrást is idéz a tanulmány, és egy kiterjedtebb bibliográfia azoknak nyújt segítséget, akik szeretnék a téma hátterét jobban megismerni.

A változás mértéke továbbra is gyors. Ez azt jelenti, hogy a jelentés következtetéseit felül kell vizsgálni és módosítani kell ahhoz, hogy lépést lehessen tartani a külső események hatásaival. Mindazonáltal az elkerülhetetlen következtetés az, hogy a szociális párbeszéd alapuló reorganizációhoz szükség lesz minden, az iparágban dolgozó szereplő – az Intergraf, a UNI Europa Graphical, a szövetségek, a cégek, a szakszervezetek és a munkavállalók – közreműködésére. Mindez nem sikerülhet a kormányok aktív segítségével – nemzeti és európai szinten egyaránt.







## 2. AZ IPARÁGRA NEHEZEDŐ NYOMÁS



## 2.1. Háttér

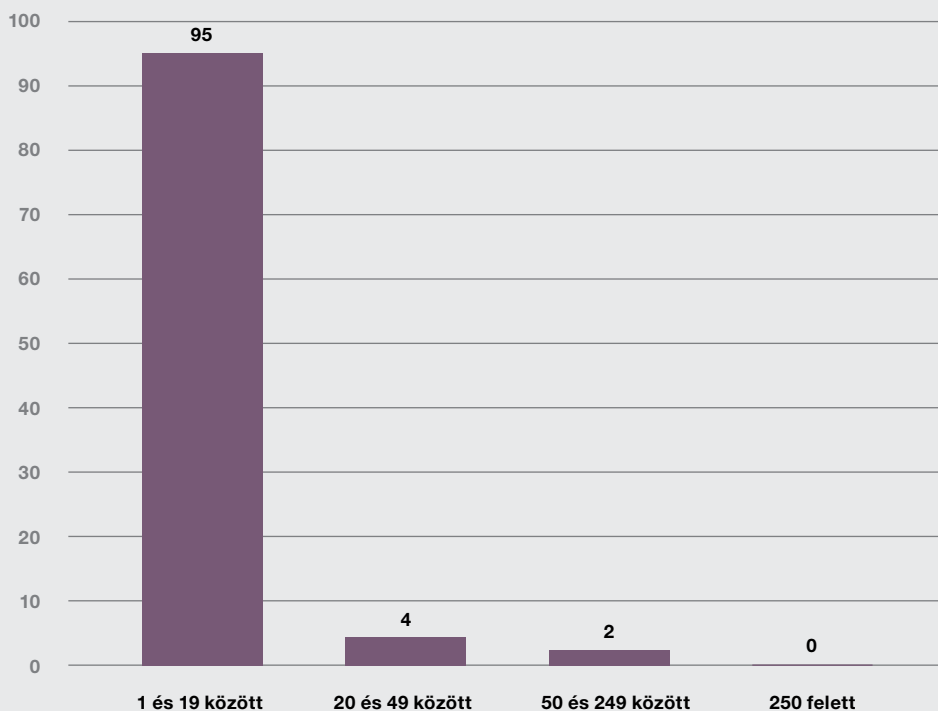
A legutóbb hozzáférhető adatok szerint a nyomdaipar a 27 Európai Unió országban durván 134 000 vállalatból áll, és mintegy 850 000 embert foglalkoztat. A nyomdaipar becsült forgalma körülbelül 100 milliárd euróra tehető.<sup>1</sup>

Az iparág nagyon széttagolt. A cégek több mint 95%-a kevesebb, mint 20 főt foglalkoztató KKV.<sup>2</sup> Korábbi tanulmányok kimutatták, hogy ez növeli az egész iparág sebezhetőségét, mivel a történelmi tapasztalatok szerint a kis- és középvállalkozások vannak leginkább kitéve a bezárás veszélyének.<sup>3</sup>

Nem kérdés, hogy a válság hatással volt az európai nyomdaiparra. A krízis a legtöbb európai országban a GDP (bruttó hazai termék), az ipari termelés, a kapacitáskihasználtság csökkenéséhez vezetett. Ezen kívül azt is eredményezte, hogy a bankok vonakodjanak attól, hogy hitelezzenek egymásnak, a vállalatoknak vagy a magányszemélyeknek. Egy 2009-es tanulmány így foglalta össze az iparra gyakorolt hatást:

*„Mivel egy ország GDP növekedése és a nyomdaipar gazdasági aktivitása azonos tendenciát mutat, ez rossz hír a nyomtatással,*

**1. ábra: A vállalkozások számának méret szerinti megoszlása, százalékban kifejezve (2007)**



Forrás: Eurostat – nem minden országhoz állt rendelkezésre elérhető adat.

Az Európai Bizottság tanulmánya, „Az európai nyomdaipar versenyképessége”, amely 2007-ben jelent meg, a következőket állapította meg (16. oldal):

*„A döntő jelentőségű átszervezés, amely szükséges ahhoz, hogy az iparág képes legyen az új versenyhelyzetben megállni a helyét, mélyreható átalakulásokat és valószínűleg a cégek és a foglalkoztatottak számának szignifikáns leépítését fogja megkívánni.”*

A tanulmány kiadása óta Európa és a világ többi része óriási gazdasági válsággal került szembe. Ennek jelentős hatása volt az európai országokra, Spanyolországban és Görögországban pedig társadalmi nyugtalansághoz vezetett.

*csomagolással és kiadással foglalkozó európai cégek számára, amelyek már így is egy jelentős kapacitásfelesleggel rendelkező iparágban működnek.”*<sup>4</sup>

A gazdasági helyzet hatását az európai nyomdaiparra súlyosbítják a közvetlenül a válság előtti „jó évek”. 2003 márciusa és 2007 decembere között az iparág általánosan növekedett, rövid visszaesési időszakokkal. 2007 végétől 2009 közepéig a nyomdai, CD és DVD kiadói termelési index összességében több mint 11%-kal esett vissza. Az ipari adatok a teljes nyomdaipari kereslet általános csökkenését mutatják:



1. táblázat: Egyes kiválasztott nyomtatási termékek iránti kereslet (2007-2009)

PRODCOM CODE 18.121.230: NYOMTATOTT KERESKEDELMI KATALÓGUSOK							
	2007	2008	2009	2008/2007	% – 2008/07	2009/2008	% – 2009/08
Ausztria	87,764,300	82,249,000	61,453,700	-5,515,300	-6,28	-20,795,300	-25,28
Belgium	126,898,764	148,687,238	129,778,875	21,788,474	17,17	-18,908,363	-12,72
Bulgária	8,304,019	1,568,156	3,476,582	-6,735,863	-81,12	1,908,426	121,70
Horvátország	36,675,614	35,701,045	57,805,147	-974,569	-2,66	22,104,102	61,91
Csehország	32,411,943	51,399,984	43,688,065	18,988,041	58,58	-7,711,919	-15,00
Dánia	36,709,258	0	0	-36,709,258			
Németország	1,134,461,898	1,143,292,422	1,141,525,858	8,830,524	0,78	-1,766,564	-0,15
Spanyolország	662,152,757	599,565,104	466,055,412	-62,587,653	-9,45	-133,509,692	-22,27
Észtország	1,419,861	981,555	475,758	-438,306	-30,87	-505,797	-51,53
Finnország	58,035,803	64,994,355	35,114,395	6,958,552	11,99	-29,879,960	-45,97
Franciaország	317,047,000	327,479,397	322,845,759	10,432,397	3,29	-4,633,638	-1,41
Görögország	814,674	700,304	633,311	-114,370	-14,04	-66,993	-9,57
Magyarország	28,567,352	26,786,557	43,458,873	-1,780,795	-6,23	16,672,316	62,24
Írország	29,357,000	16,751,000	13,477,000	-12,606,000	-42,94	-3,274,000	-19,55
Olaszország	1,215,846,000	1,280,765,000	1,128,381,000	64,919,000	5,34	-152,384,000	-11,90
Lettország	1,257,829	983,630	1,256,894	-274,199	-21,80	273,264	27,78
Litvánia	1,303	206,383	102,641	205,080	15.739,06	-103,742	-50,27
Hollandia	71,003,000	76,719,000	66,216,000	5,716,000	8,05	-10,503,000	-13,69
Lengyelország	3,668,816	4,714,701	9,776,574	1,045,885	28,51	5,061,873	107,36
Portugália	35,282,081	32,731,988	22,972,670	-2,550,093	-7,23	-9,759,318	-29,82
Románia	30,745,694	18,582,307	9,893,255	-12,163,387	-39,56	-8,689,052	-46,76
Szlovákia	2,224,219	18,352,665	1,627,254	16,128,446	725,13	-16,725,411	-91,13
Szlovénia	5,329,963	19,216,905	6,526,684	13,886,942	260,54	-12,690,221	-66,04
Svédország	108,921,201	:	7,876,374				
Egyesült Királyság	1,071,010,024	666,083,538	576,392,350	-404,926,486	-37,81	-89,691,188	-13,47
<b>EU 27 összesen</b>	<b>5,030,185,047</b>	<b>4,592,000,000</b>	<b>4,093,005,284</b>	<b>-438,185,047</b>	<b>-8,71</b>	<b>-498,994,716</b>	<b>-10,87</b>
Norvégia	24,860,351	19,547,527	37,880,680	-5,312,824	-21,37	18,333,153	93,79



PRODCOM CODE 18121250: EGYÉB NYOMTATOTT KERESKEDELMI REKLÁMYAG (A KERESKEDELMI KATALÓGUSOK KIVÉTELÉVEL)							
	2007	2008	2009	2008/2007	% – 2008/07	2009/2008	% – 2009/08
Ausztria	491 370 200	576 065 000	528 166 300	84 694 800	17,24	-47 898 700	-8,31
Belgium	858 908 005	728 555 049	635 110 172	-130 352 956	-15,18	-93 444 877	-12,83
Bulgária	34 236 630	10 120 667	9 222 467	-24 115 963	-70,44	-898 200	-8,87
Horvátország	:	:	:				
Csehország	246 240 762	249 597 491	210 596 520	3 356 729	1,36	-39 000 971	-15,63
Dánia	415 227 364	0	0		:		:
Németország	4 839 691 378	4 977 921 708	4 585 104 997	138 230 330	2,86	-392 816 711	-7,89
Spanyolország	715 749 848	651 966 619	550 335 467	-63 783 229	-8,91	-101 631 152	-15,59
Észtország	25 868 304	24 857 541	18 375 046	-1 010 763	-3,91	-6 482 495	-26,08
Finnország	215 154 064	189 064 927	145 946 165	-26 089 137	-12,13	-43 118 762	-22,81
Franciaország	1 924 214 000	2 036 008 383	1 866 870 564	111 794 383	5,81	-169 137 819	-8,31
Görögország	76 375 409	63 810 457	57 706 348	-12 564 952	-16,45	-6 104 109	-9,57
Magyarország	92 246 537	63 104 696	172 003 275	-29 141 841	-31,59	108 898 579	172,57
Írország	62 082 000	74 025 000	52 604 000	11 943 000	19,24	-21 421 000	-28,94
Olaszország	1 737 881 000	1 774 334 000	1 601 445 000	36 453 000	2,10	-172 889 000	-9,74
Lettország	22 442 081	9 491 954	5 261 196	-12 950 127	-57,70	-4 230 758	-44,57
Litvánia	20 903 354	:	17 844 040				
Hollandia	1 121 521 000	1 127 235 000	981 868 000	5 714 000	0,51	-145 367 000	-12,90
Lengyelország	64 156 091	107 130 150	43 494 246	42 974 059	66,98	-63 635 904	-59,40
Portugália	121 880 344	142 890 505	96 248 155	21 010 161	17,24	-46 642 350	-32,64
Románia	55 179 250	58 935 234	:	3 755 984	6,81		:
Szlovákia	19 485 922	26 357 655	14 869 021	6 871 733	35,27	-11 488 634	-43,59
Szlovénia	48 905 612	59 679 949	61 430 765	10 774 337	22,03	1 750 816	2,93
Svédország	:	:	:				
Egyesült Királyság	2 987 912 441	2 476 410 308	1 694 362 134	-511 502 133	-17,12	-782 048 174	-31,58
<b>EU 27 összesen</b>	<b>16 565 240 486</b>	<b>15 675 608 203</b>	<b>13 580 000 000</b>	<b>-889 632 283</b>	<b>-5,37</b>	<b>-2 095 608 203</b>	<b>-13,37</b>
Norvégia	150 027 568	118 702 774	100 628 108	-31 324 794	-20,88	-18 074 666	-15,23

PRODCOM CODE 18.121.300: FOLYÓÍRATOK							
	2007	2008	2009	2008/2007	% – 2008/07	2009/2008	% – 2009/08
Ausztria	303,186,000	283,594,900	266,310,500	-19,591,100	-6,46	-17,284,400	-6,09
Belgium	275,725,192	310,718,495	289,810,784	34,993,303	12,69	-20,907,711	-6,73
Bulgária	20,939,769	17,555,885	21,180,182	-3,383,884	-16,16	3,624,297	20,64
Horvátország	62,403,464	:	:				
Csehország	94,756,681	152,781,809	150,245,773	58,025,128	61,24	-2,536,036	-1,66
Dánia	0	0	0	0			
Németország	2,671,006,461	2,532,136,231	2,176,621,730	-138,870,230	-5,20	-355,514,501	-14,04
Spanyolország	453,034,186	507,287,959	385,472,703	54,253,773	11,98	-121,815,256	-24,01
Észtország	42,257,232	47,987,103	46,800,072	5,729,871	13,56	-1,187,031	-2,47
Finnország	394,328,316	503,014,262	328,970,434	108,685,946	27,56	-174,043,828	-34,60
Franciaország	887,647,000	816,506,720	842,472,885	-71,140,280	-8,01	25,966,165	3,18
Görögország	44,103,108	148,321,020	131,528,114	104,217,912	236,31	-16,792,906	-11,32
Magyarország	109,326,636	89,388,330	137,114,108	-19,938,306	-18,24	47,725,778	53,39
Írország	39,651,000	29,238,000	30,728,000	-10,413,000	-26,26	1,490,000	5,10
Olaszország	:	740,174,000	824,026,000		25	83,852,000	11,33
Lettország	18,148,299	13,929,525	15,411,971	-4,218,774	-23,25	1,482,446	10,64
Litvánia	28,398,778	:	17,331,991				
Hollandia	516,464,000	534,918,000	471,610,000	18,454,000	3,57	-63,308,000	-11,84
Lengyelország	:	650,044,589	553,162,769			-96,881,820	-14,90
Portugália	55,835,193	123,197,977	142,237,249	67,362,784	120,65	19,039,272	15,45
Románia	67,456,019	70,828,247	42,994,131	3,372,228	5,00	-27,834,116	-39,30
Szlovákia	94,953,249	94,987,269	85,773,719	34,020	0,04	-9,213,550	-9,70
Szlovénia	44,096,571	42,593,938	23,168,778	-1,502,633	-3,41	-19,425,160	-45,61
Svédország	224,054,983	204,985,960	166,756,693	-19,069,023	-8,51	-38,229,267	-18,65
Egyesült Királyság	1,504,176,287	1,529,252,273	1,270,167,464	25,075,986	1,67	-259,084,809	-16,94
<b>EU 27 összesen</b>	<b>8,700,000,000</b>	<b>9,467,360,876</b>	<b>8,419,896,050</b>	<b>767,360,876</b>	<b>8,82</b>	<b>-1,047,464,826</b>	<b>-11,06</b>
Norvégia	158,355,267	166,432,384	112,312,267	8,077,117	5,10	-54,120,117	-32,52



PRODCOM CODE 18.121.414: NYOMTATOTT KÖNYVEK, BROSÚRÁK				
	2008	2009	2009/2008	% – 2009/08
Ausztria	93 847 800	84 312 400	-9 535 400	-10,16
Belgium	105 611 211	102 761 436	-2 849 775	-2,70
Bulgária	7 285 868	6 899 478	-386 390	-5,30
Horvátország	:	:		
Csehország	124 896 096	120 942 463	-3 953 633	-3,17
Dánia	0	0	0	
Németország	:	723 665 326	:	
Spanyolország	482 296 396	426 853 870	-55 442 526	-11,50
Észtország	:	1 171 756	:	
Finnország	226 275 066	158 833 543	-67 441 523	-29,81
Franciaország	259 030 204	267 688 588	8 658 384	3,34
Görögország	3 913 269	3 504 564	-408 705	-10,44
Magyarország	57 303 280	96 424 785	39 121 505	68,27
Írország	22 169 000	10 728 000	-11 441 000	-51,61
Olaszország	846 503 000	627 351 000	-219 152 000	-25,89
Lettország	22 065 216	14 978 939	-7 086 277	-32,12
Litvánia	49 726 859	5 891 653	-43 835 206	-88,15
Hollandia	245 814 000	198 767 000	-47 047 000	-19,14
Lengyelország	609 464 793	256 566 018	-352 898 775	-57,90
Portugália	68 758 069	105 573 547	36 815 478	53,54
Románia	9 709 126	4 529 084	-5 180 042	-53,35
Szlovákia	58 121 489	49 279 501	-8 841 988	-15,21
Szlovénia	14 571 904	15 142 702	570 798	3,92
Svédország	:	:		
Egyesült Királyság	805 714 070	876 458 572	70 744 502	8,78
<b>EU 27 összesen</b>	<b>5 118 800 000</b>	<b>4 799 415 184</b>	<b>-319 384 816</b>	<b>-6,24</b>
Norvégia	52 883 130	51 982 057	-901 073	-1,70

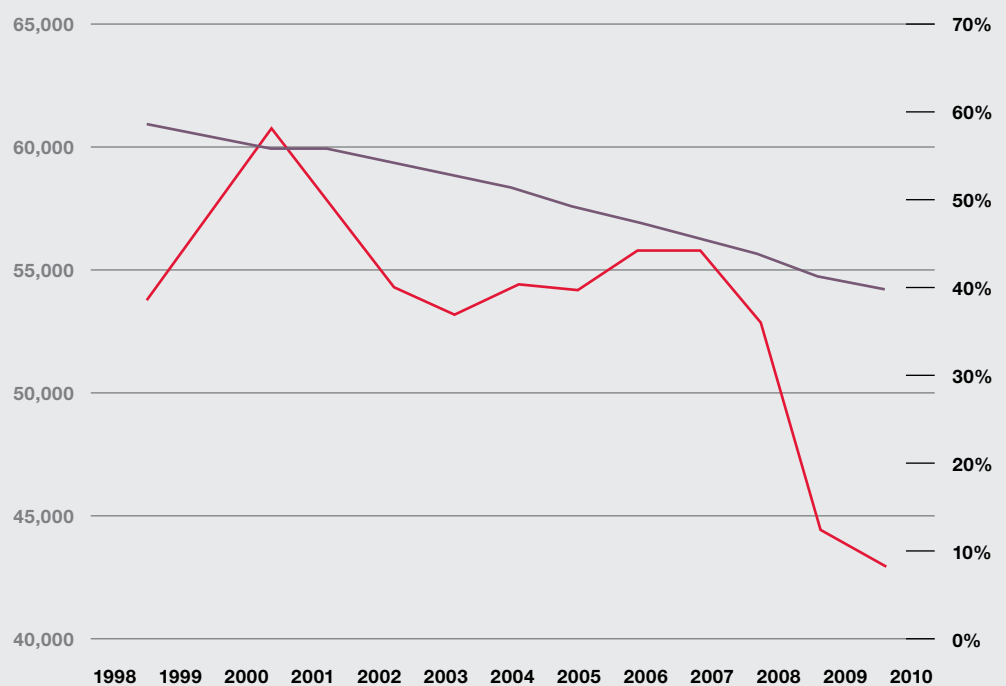
Forrás: Eurostat



A hirdetési költségek alaposabb áttekintése ugyanezt a tendenciát tükrözi:

**2. ábra: Nyomtatott reklámköltés Nyugat-Európában 1998-2010 között**

(csak a hagyományos médiumok útján közzétett reklámok)



Nyomtatott anyagok  
(millió dollárban)

Részesedés a reklámköltésből

Forrás: ZenithOptimedia,  
2010 márciusa

A hagyományos nyomdai tevékenységek csökkenése már így is jelentős hatással volt az iparágban dolgozókra <sup>5</sup>:

## 2. táblázat: Az európai nyomdaiparban foglalkoztatottak száma

	de222 Nyomtatási és ehhez kapcsolódó szolgáltatás			de2221 Újságy nyomtatás			de2222 Egyéb nyomtatás			de2223 Kötészet			de2224 Nyomdai előkészítő tevékenység Szerkesztés és nyomdai lemezkesztés			de2225 Egyéb nyomdai tevékenységek		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
be Belgium	23205	18954	18073	2186	1938	1926	15515	13472	12672	1024	808	933	2162	1664	1422	2318	1072	1120
bu Bulgária	9494	9565	9815	642	648	708	7816	8158	8290	135	72	61	447	408	496	454	279	260
cz Cseh Köztársaság	24138	19717	21458				11570	10887	13084	2101	1817	1820	1408	1415	1138	3982	1536	1515
dk Dánia	10640	10207	10007	576	700	972	7935	7509	7174	1133	1093	1005	788	732	680	208	173	176
de Németo.	172003	155260	159118	7443	7779	7819	129408	113448	114475	14309	11931	12812	13753	: (c)	16940	7090	: (c)	7073
ee Észtország	2817	2906	: (c)	651	: (c)	626	1941	1934	2184	: (c)	: (c)	: (c)	98	115	98	: (c)	88	58
ie Írország	6799	5988	5745	: (c)	: (c)	: (cu)	: (c)	5439	: (u)	224	188	: (u)	173	147	: (u)	143	: (c)	: (cu)
gr Görögország	12668	8109	8534	624	550	528	8163	5242	5581	959	587	614	1697	1056	1111	1225	674	700
es Spanyolo.	93256	83903	81367	1662	1576	1775	71944	63724	60309	5573	5412	6228	10061	9910	9423	4016	3281	3632
fr Franciaország	103625	96714	92307	2909	3663	3352	75038	70267	66763	7267	6648	5829	9216	8205	8333	9195	7931	8030
it Olaszország	120793	90240	89887	2637	2636	2357	85974	64630	65969	9860	7988	7388	12954	9431	8462	9368	5555	5711
cy Ciprus	1559	1497	1434	9	4	4	1462	1419	1366	32	36	32	53	32	: (c)	3	6	: (c)
lv Lettország	4353	4713	4974	0	1	0	4048	4425	4604	116	89	101	42	30	38	147	168	231
lt Litvánia	4022	4733	4939	446	439	465	2878	3738	3903	132	22	24	241	178	231	325	356	316
lu Luxemburg	1224	1166	: (c)	0	0	0	1127	1086	1040	37	28	: (c)	31	37	38	29	15	40
hu Magyaro.	22691	18195	19560	436	293	366	15460	13002	13126	1317	1131	1023	1070	788	1010	4408	2981	4035
mt Málta	:	:	1685	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
nl Hollandia	41973	34947	34889	2589	1632	1571	31395	27517	27735	3852	3239	3229	3836	1939	2147	303	620	206
at Ausztria	14934	14119	14305	828	797	855	12138	11658	11767	865	755	759	818	708	742	285	201	182
pl Lengyelország	54891	42695	45789	1139	976	1064	46491	37343	40032	2974	1914	1999	3109	1806	1974	1178	656	720
pt Portugália	25368	23143	22210	594	527	497	16645	15666	14734	684	756	763	3452	2845	2591	3993	3349	3625
to Románia	20243	19780	20583	2166	2363	2457	16211	15446	15772	532	586	821	454	522	626	880	863	907
si Szlovénia	6145	5477	5441	: (c)	: (c)	: (c)	4494	4249	4189	: (c)	: (c)	: (c)	699	500	533	827	637	625
sk Szlovákia	4346	4683	5573	558	367	370	3018	3382	4386	240	403	266	178	152	296	352	379	255
fi Finnország	11755	11175	11586	1018	867	860	9668	9391	9808	200	167	190	710	585	545	159	165	183
se Svédország	21885	18422	18468	2346	1775	1831	14343	12791	12534	1177	1031	1019	1269	1107	1125	2750	1718	1959
uk Anglia	161405	147364	142702	1392	1661	1550	132875	122921	120297	8428	6987	6302	5377	4763	4120	13333	11032	10433
eu27 Európai Unió	976232	853672	850449	(eiu)	: (c)	:	727557	648744	:	63171	53688	:	74096	: (c)	:	66971	:	:
no Norvégia	8425	7905	7634	1222	1268	1276	5190	4964	4703	526	487	483	215	153	163	1272	1033	1009
ch Svájc <sup>1</sup>	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

Forrás: Eurostat/ (1) tagszövetségi forrás/ c: (confidential) titkos/ u: (unreliable) megbízhatatlan

Az európai nyomdaipar fejlődése: Intergraf, 2010 márciusa



Az iparágra nehezedő nyomásról kialakult vélemények, amelyeket a tanulmány részeként összegyűjtöttünk, tükrözik a 2007-es jelentésben feltárt témákat éppúgy mint, a gazdasági bizonytalanság új dimenzióját. A nyomott hirdetési kereslethez hozzáadódik még az is, hogy – mivel az ügyfelek a nehezebb értékesítési körülményekre való tekintettel költséget akarnak csökkenteni – valószínűleg felgyorsul a nyomtatott anyagok internetre történő áthelyeződése. Az iparág a szakadék szélén áll.

**Ez a helyzet komoly hatással van az egyes emberek életére. A nyomdaipari alkalmazottak általában régóta dolgoznak a cégnél. Nagyon speciális tudással rendelkeznek és nincs tapasztalatuk arra vonatkozóan, hogy miként kell munkahelyet váltani, és miként lehet felismerni hol tudják a jövőben hasznosítani általánosabb készségeiket. A tényezőknek ez a kombinációja megnehezíti azt, hogy az elbocsátottak összeszedjék magukat és**

**máshol kezdjenek dolgozni. Sürgősen szükség van a szociális párbeszédre alapuló reorganizáció iparági szintű szemléletének kialakítására.**

## 2.2. Az iparágra ható tényezők

Bár a világszintű pénzügyi válság tovább növelte az iparágra nehezedő nyomást Európában, a teljes kép ennél jóval összetettebb. Egy sor egymással összefüggő politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai kérdés súlyosbította az iparág helyzetét. Ezek megtalálhatóak a 6. táblázatban, míg a teljes elemzést az eszköztár tartalmazza a szervezetek stratégiai tervezésének részeként. Az elemzés a projekt résztvevőinek és az érintetteknek a visszajelzései alapján készült.

### Politikai tényezők

- A jogi keretek jelentősen eltérőek, így a szociális háló, a szabad verseny, a munkavállalók



tájékoztatása, valamint a velük való konzultáció szintje különböző mértékű

- Az EU verseny törvényei kizárják a nagyvállalatok közötti együttműködést
- A kormányzati támogatás különböző szintjei, például az egyes kormányok által nyújtott támogatások hatással vannak más országok nyomdaipari áráira illetve a nyomdaiparon belüli versenyre
- Eltérő adók/társadalombiztosítási költségek Európában, amelyek hatással vannak a versenyképességre
- Az EU növekedése – a legutóbbi bővítés és a jelenlegi „várólista”
- Az EU egyenlő feltételei és a „szociális dömping”<sup>a</sup>
- A kormányzati bürokrácia eltérő szintjei
- Egyre növekvő környezettudatosság – EU széndioxid kibocsátási céljai/helyi megállapodások a termelési ágazatokban
- Az Európai Szociális Alaphoz és az Európai Globalizációs Alaphoz (EGF) való hozzáférés lehetősége (beleértve a különböző regionális finanszírozási rendszereket az egyes országokban)
- Az „előre csomagolt ügyintézés” hatása, amelyknél a csőd megállapodások lehetővé teszik a tulajdonosoknak cégük újraindítását a vagyontárgyaik visszavásárlása és a tartozásai leírása által (az „előre csomagolt ügyintézéshez” való hozzáállásnak politikai dimenziói is vannak)
- A nyomdaipar széttagoltsága és a kisvállalatok túlsúlya
- A nyomtatást az EU/a nemzeti kormányok fejlett szektornak tekintik korlátozott állásteremtési lehetőséggel – így nehezebben jut politikai és pénzügyi támogatásokhoz
- A nemzeti keretek hatása a képzési vagy átképzési prioritásokra, nevezetesen azokra a képzésekre és átképzésekre, amelyeket a munkáltatók csak nagyon kis mértékben ellenőriznek

### Gazdasági tényezők

- Új gazdaságok (pl. Kína) megjelenése a nyomdaiparban, amelyek aláássák az európai árakat
- Az ügyfélforgalom kihelyezése új gazdaságokba – ahol könnyebb a helyszínen nyomtatni
- Világgazdasági válság: a bankok kevésbé fektetnek be/nehéz hitelhez jutni
- A deviza ingadozások hatása az európai árakra
- Recesszió: a hirdetési bevételek csökkenése
- Papír/festék/energia költségek
- Európa szerinte különböző bérköltségek
- Részvényesi nyomás a nagyobb haszonért
- Az új médiát használó cégek növekedése nagyobb versenyhez vezet
- A hirdetési kiadások internet felé mozdulnak el
- A nyomdai brókerek hatása
- A piac rövidebb átfutási időket, magasabb szintű testre szabást és alacsonyabb példányszámokat követel
- Piaci nyomás az alacsonyabb költségekért
- A piac márkákra összpontosít, így a multi-média

megközelítésre egyre nagyobb a kereslet, mint a csak nyomdai szolgáltatásra

- Az állami szektor nyomtatási beszerzéseinek erős csökkenése

### Társadalmi tényezők

- A nyomtatott anyagokat felváltja ezek digitális tárolása és kezelése, valamint az Internet-alapú média
- A közösségi és online média használatának növekedése
- A hatóságok hivatalos formanyomtatványainak digitalizálása
- Demográfiai változások: kevesebb fiatal egész Európában
- A Z generáció lehetséges hatása: a „digitális bennszülöttek” kulturális, etikai, érték- és kommunikációs preferenciái
- Nyugdíj válság (a demográfiai változások hatására a kormányok kevésbé képesek a nyugdíj kötelezettségeik teljesítésére), néhány országban magasabb nyugdíjkorhatár
- A gazdasági helyzet miatt kevesebb a lehetőség az idősebb dolgozók áthelyezésére
- A jelenlegi iparági imázs a lehetséges jelentkezők szemében: alacsony technológiájú/férfias/nem biztonságos/korlátozott karrierlehetőségű
- Egyre fontosabb a jó környezeti teljesítményt és tapasztalatot felmutatni
- Változik a szaktudásra és a kompetenciára vonatkozó igény
- Menedzsment alkalmasság és magabiztosság
- Munkavállalói kapcsolatok – hatékony tájékoztatás, konzultáció és a munkaerő elkötelezése
- A munkavállalói képzések minősége (például: korlátozott betanítás csak egy fajta berendezés kezelésére)

### Technológiai tényezők

- Kapacitásfelesleg/alacsony kapacitáskihasználtság az új gépek megnövekedett hatékonysága miatt
- A hagyományos technológia fejlődése (pl.: tekercsadagolás íves nyomtatás)
- Egyéb járulékos fejlődés (a tördelés digitalizálása/számítógépről nyomólemeze)
- Alapvető technológiai változások: digitális nyomtatás/változóadat nyomtatás
- Az Internet/e-book/iPad/közösségi médiához kapcsolódó technológia hatása
- Megnövekedett online adattárolás és – kezelés
- Elmozdulás a pusztán nyomtatástól a nem közvetlenül nyomtatással kapcsolatos technológiai megoldások felé, amelyek értéknövelő hatásúak az ügyfél számára, mint például a web dizájn
- A termelésnek oda kell figyelnie a környezetvédelmi megfontolásokra a hulladékok csökkentése, az újrahajósítás, és a csökkentett energia, víz és vegyszer használat révén
- Új technológiák: nyomtatott elektronika, RFID (rádiófrekvenciás azonosítás), 2D vonalkódok a nyomtatott anyagok interaktivitásának fokozására

<sup>a</sup> Az Európai Bizottság a szociális dömpinget a közvetlen határon határozza meg: „Áru exportja egy olyan országból, amelynek gyenge vagy nem kellően betartott munkaügyi szabályozása van, így az exportáló költségei meglehetősen alacsonyabbak más országokban található versenytársainál, ahol szigorúbb munkaügyi szabályozás van. Az exportáló ilyen módon tisztességtelen előnyhöz jut a nemzetközi versenyben. Ez a közvetlen és közvetett munkaköltségekben nyilvánul meg, így jelentős versenyelőnyt biztosít az egyik országban lévő cégeknek, és negatívan befolyásolja más országok szociális és munkaügyi előírásait.



### **3. A VÁLLALATOKRA GYAKOROLT HATÁS**



A politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezők együttes hatása az ágazatban jelentős, ám szervezeti méretől függően változó.

### 3.1. A vállalati méret hatása

Korábbi tanulmányok kimutatták, hogy a kis- és középvállalkozások szembesülnek a legnagyobb kihívásokkal. Nincs elég anyagi kapacitásuk, amely lehetővé tenné vezetőik számára, hogy hosszú távú stratégiai elképzelésekkel foglalkozzanak, vagy hogy olyan, a termeléshez nem közvetlenül kapcsolódó tevékenységekbe fektessenek be, mint amilyen a kutatás-fejlesztés vagy a marketing.<sup>6</sup>

A múltban ez a helyzet a gépek alacsony kihasználtságához, a helyi versenytársak közötti megkülönböztethetőség hiányához és a majdnem kizárólag az áron alapuló versenyhez vezetett.<sup>7</sup> Ehhez még hozzájön az, hogy a kisebb cégek nehezebben vészelik át a kereskedelmileg gyenge időszakokat, mivel nincs annyi forrásuk, mint nagyobb versenytársaiknak. Mindazonáltal a tanulmány résztvevői rámutatnak a kisebb cégek lehetséges előnyeire is – nevezetesen arra, hogy megvan a lehetőségük (a rendelkezésre álló technológia korlátain belül) a piaci igényekre való gyorsabb reagálásra. A tanulmány résztvevői közül többen szemléltetnek innovatív és kreatív lehetőségeket. A MediaPlaza és a 07 Group esettanulmányok is ezt tükrözik a 10. pontban.

⊕ A nagyvállalatok más kihívásokkal néznek szembe. Ők jelentős tőkebefektetéseket tettek és szintén szenvednek a csökkenő piacoktól és az Európán belüli és kívüli konkurenciától. Korábbi tanulmányok bemutatták, hogy ezek együttesen „ádáz árhaborúhoz” vezettek a mélynyomás és a tekerics ofszet között, ezt ez a kutatás is megerősíti, és azt is megállapítja, hogy az azonos technológiát használó országok között is versengés van. A tényezők ezen együttállása azt eredményezte, hogy a nagyvállalatok egyetlen dologra összpontosítanak: hogyan lehetne megoldani a kapacitásfelesleg kérdését.

#### 3.1.1. A kapacitásfelesleg hatása

A kapacitásfelesleg okai összetettek. A különböző tényezők együttes hatása az iparágban korábban soha nem tapasztalt helyzetet eredményezett. Ezek közé tartozik az új nyomtatási

technológiák által kínált hatékonyság, a vállalatok túlzott mértékű befektetései, amelyek segítségével megpróbálták a termelési költségeket leszorítani és az árakat olcsóbbá tenni, az Európán kívüli versenytársak növekedése, a fogyasztói magatartás megváltozása és a jelenlegi gazdasági helyzet.

Korábban megjelent adatok mutatják e kérdés méreteit. 2006 és 2009 között az európai nyomdaipar termelői kapacitása 30%-kal növekedett, míg a termékre vonatkozó összesített kereslet csupán 1%-kal.<sup>8</sup> Ez azt jelenti, hogy a befektetési és termelési ciklusok nincsenek szinkronban. Becslések szerint csak az ofszet nyomtatási szektor 15-20%-<sup>9</sup> kapacitásfelesleggel rendelkezik, míg a tekerics ofszet és a rotációs mélynyomás szektor elemzői 25-30%-os<sup>10</sup> kapacitásfelesleget jeleztek. Ez nagy hatással van a vállalkozások fenntarthatóságára és társadalmi felelősségvállalására. A mélynyomós és tekerics ofszetes szakszervezeti képviselők 2009-es konferenciáján minden felszólaló egyhangúan állította, hogy az elbocsátások fő oka a kapacitásfelesleg<sup>11</sup>.

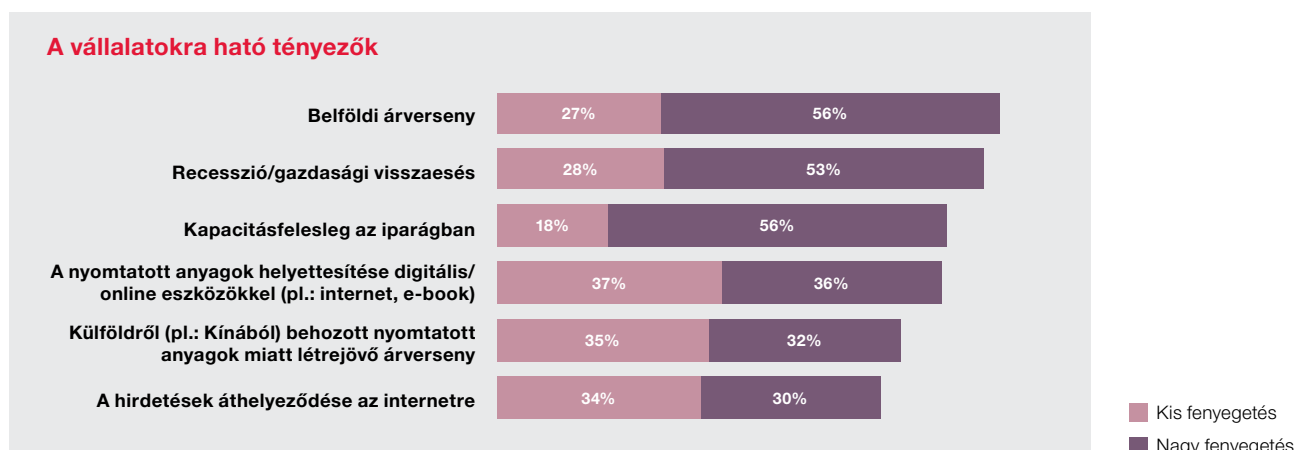
A jelenlegi tanulmány megjegyzései is ezt támasztják alá. Az iparágat az egyik felsővezető így írta le: „csatatér, ahol a résztvevők egymásra támadnak, míg az új multimédia az egész iparágat támadja”.

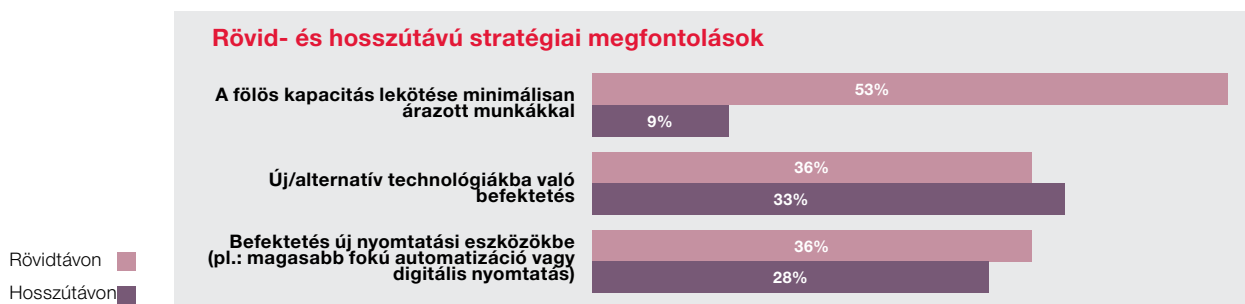
A mennyiségi vizsgálat is azt mutatja, hogy a kapacitásfelesleg az egész iparágat érintő probléma, a válaszadók 74%-a fenyegetésként értékelte. Mindazonáltal mind a workshopok, mind az interjúk azt mutatták, hogy a felesleges kapacitás a nagyvállalatokra ható legjelentősebb tényező, de kevésbé meghatározó a KKV-k gondolkodásában, amelyek inkább íves nyomógépekkel dolgoznak.

A tanulmány mennyiségi vizsgálata bemutatja azokat a tényezőket, amelyek együttesen a kapacitásfelesleg válságához vezettek. A résztvevők által fenyegetésként értékelt elsődleges tényezők a következők: helyi (országban belüli) árverseny (83%), recesszió (81%), Kínából és más Európán kívüli országokból érkező árverseny (67%), fogyasztói magatartás megváltozása, beleértve a nyomtatás elektronikus média általi kiváltását (73%), valamint a hirdetés internet felé való elmozdulása (64%).

Az egyik nagyvállalati résztvevő így összegezte a dolgot: „A legnagyobb baj a technológiai és a gazdasági tényezők

*„Egyetlen egy kérdés van az ágazatban – a kapacitásfelesleg.”* Nagyvállalati felsővezető





*„A nyomdászok nem eladnak, prostituálódnak.”* Nagyvállalati felsővezető

együttállása. Az elmúlt öt-nyolc évben óriási mértékű beruházások voltak, miközben a termékeink piaca nem nőtt ennek megfelelő mértékben. Az összes új technológia könnyebbé és gyorsabbá tette a nyomtatást, de nincs annyi munka, ami miatt szükség lenne erre a plusz kapacitásra.”

Az eredmény az, hogy a szektor összes cége főleg az ár alapján versenyzik, így leSORÍTVÁ az árakat és az árreSEKET. A válaszadók több mint felének (53%) a rövidtávú stratégiai célja a fölös kapacitás kihasználása minimálisan árazott munkák segítségével. Az egyik nagyvállalati résztvevő idézete szemléletesen ábrázolja a problémát: „Az áraink 25%-kal estek az elmúlt két évben, míg a költségeink emelkedtek, a közvetlen költségeink, mint a papír és a festék, a közvetett költségeink, mint az áram.”

Az eredmény az iparág kannibalizálódásához, és növekvő számú csődhöz vezet. Az interjúalanyok elmondták, hogy a csődök hírére örömmel fogadják a versenytársak a túlszűfolt piacon. A bukások mértéke további kapcsolódó problémákat okozott a csőddel való visszaélések miatt. Lehetővé válik, hogy a cégek bezárjanak, felszámolás alá kerüljenek, majd gyorsan megvásárolják őket és újra megnyissák, miközben az adósságaikat leírták. Ez lehetővé teszi az eszközöktől való megszabadulást, a további árcsökkenést és ez aláássa az ügyfelek iparágba vetett bizalmát.

A tanulmány több résztvevője aggodalmát fejezte ki azzal kapcsolatban, hogy a nyomdák talán azt feltételezik, hogy ki tudnak jönni a jelenlegi pénzügyi helyzetből, és hogy a nyomtatott mennyiségek vissza fognak térni a válság előtti szintre: „Ez egy veszélyes feltételezés, mivel a B2B ügyfelek viselkedése tartósan megváltozott, például folyamatosan használnak internetes alkalmazásokat”, mondta egy interjúalany.

Mások aggodalmukat fejezték ki azzal kapcsolatban, hogy a cégek nem jól értékelik a kockázat mértékét, mivel a jelentős kapacitásfelesleg ellenére a gépbeszállítók továbbra is jelentenek gépértékesítéseket. A tanulmány mennyiségi vizsgálata alátámasztja ezt: a válaszadók 36%-a gondolkodik rövidtávon új nyomógépbe való befektetésen, és hasonló számban fontolgatják új vagy alternatív technológia vásárlását. A tanulmányban résztvevő beszállítók megerősítették azt a nézetet, hogy a jelentős mértékű elbocsátások valószínűleg folytatódni fognak, és hogy a kapacitás kérdésével foglalkozni kell. Az egyik szállító megjegyezte: „A nyomdáknek egyetlen rövidtávú célja van. A túlélés.”

A projekt szemlélteti a nagyvállalatok közötti konszenzust, mely szerint még több pozitív intézkedésre van szükség pán-európai

szinten. A jelenlegi vállalati csődök aránya, valamint az európai versenytörvények – amelyek megakadályozzák a nagyvállalatok árainak összehangolását – azt eredményezheti, hogy vagy a szektor annyira meggyengül, hogy az európai cégek csődbe mennek és a fejlődő országokból jövő nyomdai import fogja dominálni a piacot, vagy létrejön egy monopólium közeli állapot, mivel a cégek sebezhetővé válnak a felvásárlással szemben, így nagyon kevés nagy szereplőt hagyva a piacon. Mindkét forgatókönyv komoly társadalmi következményekkel jár az európai munkaerőre nézve. A nagyvállalatok vezetőinek többségében az a véleménye, hogy sürgősen szükség van az Európai Unió részéről a nagyvállalatok közötti kontinentális együttműködés engedélyezésére, annak érdekében, hogy tervezett átalakítást lehessen végezni, melynek hatására a kapacitást összehangoltan és szociális párbeszédre alapuló módon lehet csökkenteni.



### Iparági szintű javaslatok

- Az Intergraf, a UNI Europa Graphical, a nemzeti szövetségek és a szakszervezetek vállaljanak vezető szerepet egy olyan kommunikációs kampányban, amely biztosítja, hogy az egész szektor tisztában legyen a kapacitásfelesleg mértékével és jelentőségével,
- Az Intergraf és a UNI Europa Graphical hozza össze a nagyvállalatokat az EU hatóságokkal, legalább a Foglalkoztatási Főigazgatósággal és Versenypolitikai Főigazgatósággal, hogy lehetővé tegyék:
  - A vállalatok közötti érintkezést
  - Véleményük egyeztetését az iparágrol és a piac egészéről
  - Közös jövőkép kialakítását az iparág számára
  - A kapacitás csökkentését anélkül, hogy az ügyfelekről, ügyfélcsoportokról, a piac felosztásáról vagy árakról beszéljének

### 3.1.2. A technológia hatása és az ebben rejlő lehetőség

*„Az új technológia segíteni fog nekünk abban, hogy versenyképesek maradjunk és megvédjük a helyünket az iparágban.”*

#### Nagyvállalati interjúalany

Miközben a kapacitásfelesleg problémája és az árverseny az egész szektort érinti, a technológia egyszerre jelent fenyegetést és lehetőséget. A fogyasztói magatartás változása, valamint a webes és egyéb elektronikus megoldások felé való elmozdulás a nyomtatás iránti kereslet csökkenését eredményezi. Mindazonáltal a technológia segíti a termelékenységet és

az új piacokhoz való hozzáférést azoknál a cégeknek, amelyek elég gyorsan reagálnak ahhoz, hogy ki tudják használni a kínálkozó lehetőségeket. Bár a kis- és középvállalkozásoknak a legjobb a helyzete rugalmasság tekintetében, mégis nehezen képesek plusz tőkét bevonni, különösen a jelenlegi gazdasági helyzetben. Az interjúalanyok által említett lehetőségek a következők:

- A nyomtatási, szoftver és grafikai tervezési tevékenységek integrálása lehetőséget ad az értéklánc növelésére, integrált szolgáltatások nyújtására és költségsökkentésre.
- Az online adatok lehetővé teszik, hogy a cégek a formanyomtatványok és egyéb hagyományos termékek szolgáltatóiból az adatok kezelőjévé és az online folyamatok irányítóivá váljanak.
- Az adatok továbbítása további lehetőségeket jelent – például a nemzeti újságokat máshol is ki lehet nyomtatni.
- A piaci réseket kitöltő termékek előállításának növekedése, amelyek kisebb példányszámúak, így például a magazinok.
- A web-to-print megoldások egy sor kereskedelmi lehetőséget kínálnak, amelyek kielégítik a személyre szóló termékek iránti éhséget. A lehetőségek a személyre szóló képeslapoktól, plakátoktól és fotóalbumoktól a kis példányszámú könyvekig terjednek, amelyeket személyes adatokkal tesznek egyedi ajándékká. A kereskedelmi piacokra szánt személyre szabott termékek közé tartozik a különleges címkenyomtatás és bizonyos alkalmazások egyéni formátumban való elkészítése.
- A mikrochipes technológiát használó interaktív nyomtatás újraértelmezheti a nyomtatás lehetőségeiről alkotott elképzeléseket.
- Az új technológia által kínált lehetőségek megnövekedett hatékonyságot, más médiához képest plusz versenyképességet, jobb munkafolyamatokat, gyorsabb és hatékonyabb termelést, valamint kevesebb anyag használatot és hulladékot tesznek lehetővé.
- A tanulmány mennyiségi vizsgálata megmutatja, hogy a technológia előnyeikhez való hozzáállás eltérő. 44% gondolja azt, hogy a kis példányszámú munkák, melyek alkalmasabbak a digitális nyomtatásra, lehetőséget jelentenek; míg 33% fenyegetésként értékeli őket. Az online adattárolásról és –visszakeresésről ugyancsak megszólaltak a vélemények, 23% tartja az elektronikus adatkezelés lehetőségét előnynek, 24% pedig fenyegetésnek.

A technológia által kínált lehetőségeknek megvan a saját társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kihívásai. Az egyik ilyen az, hogy az egyes embereket el kell látni azzal a tudással, amelyek segítségével elboldogulnak egy „behálózott” világban, ezen kívül pedig véghez kell vinni a megnövekedett automatizáció miatt szükséges munkaerő-csökkenést. Ezekre a kihívásokra a 8. pontban találhatóak megoldási javaslatok.

### 3.1.3. A kormányzat hatása

A kormányzati hatások tekintetében a kutatásból kitűnik, hogy az egyenlő feltételek hiánya az egyik fő probléma. A PEST elemzés (lásd fent, 11. oldal és Eszköztár A.1.2. 11. oldal) kiemeli a versenyképességre ható különböző tényezőket Európában. Ez a rész a jogalkotói rendszert vizsgálja meg a



#### Technológia – a beszállító szemszögéből

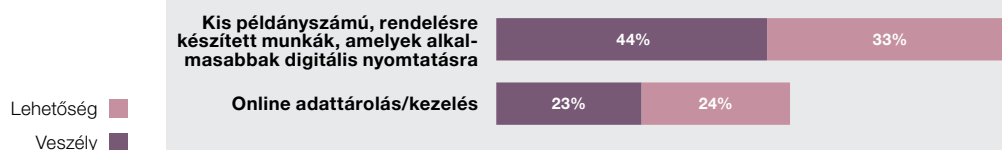
A beszállítók a jövőbe is engednek egy kis betekintést. A jövő keresletére vonatkozó forgatókönyvek valamint a technológiai fejlesztések összefoglalása a következő:

- A nyomtatás szabályozása nagyobb hangsúlyt kap az ügyfelek raktárainak automatikus készletfeltöltése miatt. A nyomdák számára előny, hogy az ügyfelet így magukhoz kötik, és nagyobb ráhatásuk van arra, hogy mikor mit nyomjanak.
- A magas presztízsű tapintható termékek, amelyek „árulkodnak rólad” (pl.: művészeti folyóiratok) növelni fogják a nyomtatás iránti keresletet. A tömegpiacra szánt figyelemfelkeltő nyomtatott termékek is meg fogják őrizni erős piaci jelenlétüket, mivel jó a megtérülésük.
- A megszemélyesítési tendencia folytatódni fog, így segítve a hibrid megoldások fejlesztését és az ezekben történő befektetést.
- A hagyományos nyomdai kihasználtság javulni fog a gyorsabb beigazítási, kevesebb kieső idő, valamint a nagyobb termelékenység miatt. A digitális és ofset nyomtatás költsége közötti különbség csökkeni fog, mivel az ofset kisebb példányszámoknál is versenyképessé fog válni. A digitális nyomtatás minősége megközelíti az ofsetet, így a digitális nyomtatás a megszemélyesítésre fog koncentrálni. Ez nagyobb keresletet hoz létre a hibrid nyomógépek iránt, amelyek a digitális és ofset technológiát alkalmazzák egy gépen belül.
- Az automatikus színkezelés szélesebb körű alkalmazása – a korrekturától a nyomásig. Az ellenőrző szoftver megvizsgálja és értékeli, hogy a színellenőrző csík túrérszárán belül van-e. Ennek eredményeként a nyomdák kevesebb nyomógéppel fognak dolgozni, melyek azonban jó minőségűek és kifinomultabbak lesznek.
- A technológia részei lesznek az automatikus színillesztés és a rugalmas festékező rendszerek, melyek kisebb példányszámokat és rövidebb átállási időket tesznek lehetővé.
- A folyékony tonerek gyorsabbá teszik majd a digitális nyomtatást. A tintasugaras technológia is valószínűleg tovább fog fejlődni.
- A papírméretetek valószínűleg nagyobbak lesznek, több nagy formátumú és A0-ás méretű hagyományos nyomógép lesz – és a digitális nyomógépek maximális papírméretei is valószínűleg nagyobbak lesznek.
- A kötészetekhez szükséges szaktudás drámai módon meg fog változni; a jelentős mértékű automatizálás egységesebb tervezést fog megkívánni.
- A lemezek digitális előállításának csökkenti fogja a feldolgozáshoz használt vegyszerek szükségességét, ez környezeti előny, valamint kevesebb munkatárs kell majd hozzá.
- Az automatizáció léptéke hatással lesz a raktározásra és a logisztikára (például egy könyveket nyomó cégnek lehet „sötét raktára”, amelyben robotok irányítanak, és nincsenek benne emberek, csak vészvilágítás karbantartás és szerelés esetére).

Míg a beszállítók megerősítik, hogy a cégeknek a jövőt kell tervezniük, arra is rávilágítanak, hogy a jelenleg elérhető technológiákat sem használják a leghatékonyabban. Például a digitális nyomtatás létjogosultságának kulcsa a megszemélyesítés, mégis, a digitálisan nyomtatott anyagoknak kevesebb, mint 20%-a megszemélyesített.



### A vállalatokra ható tényezők



*„Már 10 éve fektetünk be az informatikába. Felépítettünk egy olyan vállalatot, amely segíti a kiadókat saját üzletáguk digitális átalakításában. Hozzáadott értéket adunk a már meglévő szolgáltatásokhoz – tanácsadást, informatikai szolgáltatásokat. 10 éve kezdtük ezt a változást és az alkalmazottak természetes fogásával valósítjuk meg.”*

#### KKV interjúalany

munkaügyi kapcsolatok fényében, mivel ez a legfontosabb a szociális párbeszédre alapuló reorganizációhoz.

Európában elvileg érvényben vannak a tájékoztatásra és a konzultációra vonatkozó minimális elvárások. Az üzemi tanácsokra vonatkozó irányelv egy olyan keretet hozott létre, amely összesíti a nemzeti és európai vonatkozásokat. Tanulmányok azonban kimutatták, hogy a gyakorlatban a szociális jogszabályok jelentős mértékben különböznek. Az egyik tanulmány kiemeli, hogy ez nem csak a folyamatok és a rendszerek minőségétől függ, hanem kulturális kérdés is. Míg a skandináv országok tiszteletben tartják a törvényeket, beleértve az EU-s tájékoztatási és konzultációs jogszabályokat is; mások (például Görögország, Portugália, Olaszország és talán meglepő módon Franciaország) kevesebb tisztelettel viseltetnek az EU-s jogszabályok iránt, vagy ezeket alárendelik nemzeti érdekeiknek (ez a helyzet Németországban, az Egyesült Királyságban és Spanyolországban<sup>12</sup>). Tehát a gyakorlat eltérő.

A nemzeti munkajogi és kollektív szerződésekre vonatkozó szabályok szintén eltérőek. Más tanulmányok kimutatták, hogy a szociális párbeszédre alapuló reorganizáció keretein belül kulcsfontosságú a munkaerő-piaci eszközök különböző mértékű használata, amelyek a bértámogatások által és rövidített munkaidő segítségével a munkahelyek védelmét hivatottak biztosítani. Ezek az intézkedések kárpótolják a dolgozókat a szokásosnál kevesebb munkaóra miatti fizetéseszkökenésért. Nyugat-Európában sok helyen alkalmazzák ezt a megoldást. Ahol ez a helyzet, ott a tanulmányok szerint a világgazdasági válság hatása kevésbé volt súlyos. A munkahelyek megtartása rövidített munkaidő segítségével azokban az országokban is lehetséges, amelyeknek nincs hasonló, a munkáltatók és szakszervezetek közötti kollektív szerződésekben rögzített munkaerő-piaci szabályozása

(főként az Egyesült Királyság és Írország).<sup>13</sup> Ebben a tanulmányban a szakszervezetek különösen hangsúlyozták a bértámogatással megvalósítható fokozott biztonságot és ezzel az ágazat számára nyújtott lehetséges előnyöket. Az európai országok között különbség van a kollektív tárgyalási módszerekben, és jelentősen eltérnek egymástól az elbocsátásokra vonatkozó előírások is.

A jelenlegi kutatásból világosan látszik, hogy a törvénykezéshez való hozzáállás függ a munkahelyi szereptől. Több nagyvállalati vezető is – akiknek az üzemei erősebb és korlátozóbb jogszabályokkal rendelkező országokban találhatóak – a jogszabályok által csökkentett rugalmasságra összpontosított. Általában véve így tekintik a helyzetet az Egyesült Királysághoz hasonló országokban, ahol a törvénykezés nagyobb működési szabadságot tesz lehetővé. Ezzel szemben a szakszervezetek a nagyobb mértékű törvényi szabályozás munkavállalók védelmében játszott szerepét hangsúlyozták.

A vállalatok azon aggodalma, hogy mit tekinthetünk kormányzati bürokráciának, tükröződik a tanulmány mennyiségi vizsgálatában, ahol 56% ezt fenyegetésnek veszi. A kormányzati támogatások hiánya is fontos kérdés a résztvevők 54%-a számára.

Míg egyes kormányok anyagilag támogatják a beruházásokat, hogy ezáltal erősítsék a hazai ipart, máshol ezt ellentmondásosnak, és az EU-n belüli tisztességtelen versenyelőnynek tekintik.

<sup>b</sup> „Az üzemi tanács” kifejezést általánosan használhatjuk bármely választott, dolgozókat képviselő szervezetre, szakszervezeti bevonással vagy anélkül (mindennapos az Egyesült Királyságban); vagy a kifejezés speciális jogállást jelenthet, ahogyan azt az EU-irányelvekben találjuk: A nemzeti üzemi tanácsokról (Bizottsági irányelv 2002/14/EC 2002. március 11.); és az Európai Üzemi Tanácsok (Európai Üzemi Tanácsok Irányelve 1994. szeptember 22.). A nemzeti törvények előírhatják azokat az eseteket, amikor a munkáltatónak kötelessége értesítenie az üzemi tanácsokat és konzultálnia velük, vagy meghatározhat egy keretet az érdekképviseltek számára, amelyen belül egyeztethetik az értesítési és konzultációs megállapodás feltételeit. Annak meghatározása, hogy mit nevezünk konzultációnak, közel eshet a tárgyaláshoz, mint például az EU irányelvek esetében, amelyek kikötik, hogy egyes kérdéseknél a konzultációnak annak érdekében kell történnie, hogy megállapodás szülessen. A nemzeti szabályozás meghatározza az üzemi tanácsok jogait és a tagjaik védelmét.

## A munkajogi szakpolitikai eszközök példái a különböző európai országokban

A rövidített munkaidő – más szavakkal az alkalmazottak által ledolgozott munkaórák csökkentése meghatározott időre – olyan módszer, amelyet sok európai kormány bevezetett, ezzel téve lehetővé, hogy a cégek megtartsák és tovább alkalmazzák szakképzett munkavállalóikat. Ennek a rövid távú megoldásnak az a célja, hogy a cégeket a válság bizonyos időszakain átsegítse. Két ilyen forgatókönyv rövid kivonata következik:

### Hollandia

A részleges, alkalmazást csökkentő megállapodások jelenleg nagyon korlátozott számú Holland nyomdának segítenek a válsággal való megküzdésben. Ezek az időszakos megállapodások azt jelentik, hogy a munkaórák számát és a fizetéseket ideiglenesen csökkenthetik. Ez a cégeknek előnyös, hiszen megtarthatják a képzett munkaerőiket, és a munkavállalóknak pedig az alkalmazás folyamatosságát nyújtja. Ha több, mint 20 fő dolgozik rövidített munkarend szerint, akkor meg kell egyezni a szakszervezetekkel is. Az intézkedés, amelyet az ideiglenes szociális védelemi jogszabályok tettek lehetővé, azt jelenti, hogy az alkalmazottak alapfizetést kapnak a ledolgozott óráik után. A kormány a nem aktív órák után munkanélküli segélyt fizet. Az intézkedést korlátozott ideig, maximum 65 hétig lehet alkalmazni, és ha ezt követően munkanélkülivé válnak az alkalmazottak, akkor a munkanélküli segély iránti igényeik korlátozottak lesznek, mivel az alkalmazásuk alatt kapott segélyt levonják tőlük. A program tervezett, kormányra háruló költsége 950 millió euró az átmeneti intézkedés két éve alatt, 2009 áprilisa és 2011 áprilisa között.

### Németország

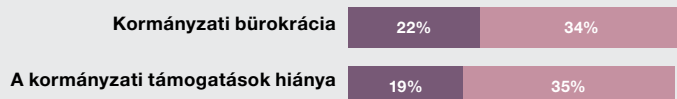
A rövidített munkaidő a német cégek számára is elérhető. Az állami szabályozás ezt akkor engedélyezi, ha a gazdasági vagy más elkerülhetetlen körülmények miatt jelentős visszaesés következett be a munkájukban, és alapjuk van azt feltételezni, hogy ez a csak ideiglenes lesz. A szabályozás akkor lép életbe, ha a munkaerő legalább egy harmada elveszíti a bruttó fizetésének több mint 10%-át. A Szövetségi Munkaügyi Hivatal a csökkentett munkaórák miatt kieső munkabérek 60%-át pótlékként kifizeti (alapkamaton számolva). Normál esetben maximum 6 hónapig lehet alkalmazni ezt az intézkedést, de kivételes körülmények esetén, mint a jelenlegi piaci válság, a pótlékfizetés időszakát a kormány 24 hónapra meghosszabbíthatja. Az időszakos munkavállalók is megkaphatják a csökkentett munkaórák után járó pótlékot 2010 év végéig. A törvény szerint ez 2009 márciusa előtt nem volt lehetséges.

### Javaslatok

- **Iparági szinten:** A munkaerő tervezés iparági szintű tevékenységgé tétele a társadalmi partnerek, mint az Intergraf, a UNI Europa Graphical, a nemzeti szövetségek és a szakszervezetek, valamint a munkáltatók bevonásával.
- A társadalmi partnerek közösen próbáljanak kormányzati támogatást szerezni az iparágon belüli és kívüli képzéshez, így lehetővé téve az elbocsátott munkavállalók alternatív elhelyezkedését.
- **Vállalati szinten:** Az átszervezés alatt álló szervezetek próbáljanak meg kormányzati támogatást és finanszírozást szerezni ahol ez igénybe vehető, és gondoskodjanak róla, hogy ezt olyan hatékonyan használják fel, hogy a személyzetnek a lehető legnagyobb foglalkoztathatóságot biztosítsák.

*„A legnagyobb előrelépés inkább a meglévő technológiák kombinációjából származik, nem pedig a teljesen új ötletekből. A jövő nyomdaipari újításai a meglévő technológiák differenciált kombinációi és azok alkalmazásai lesznek. A sikeres cégek a technológiát az új piaci feltételekhez igazítják.”* Beszállító

### A vállalatokra ható tényezők



Nagy fenyegetés ■  
Kis fenyegetés ■



## 4. MUNKAÜGYI HATÁSOK

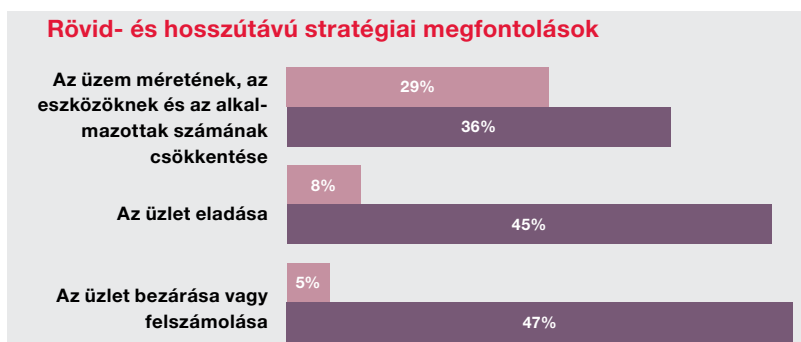
A folyamatban lévő változások munkaerőre gyakorolt következményei jelentősek, ezt a megjegyzések, valamint a mennyiségi vizsgálat is megerősíti. Amikor a cégeket megkérdeztük, hogy miben gondolkoznak rövid és hosszú távon, a tanulmányban szereplő vállalatoknak csupán 5%-a tartja a bezárást rövidtávon lehetőségnek. Mindazonáltal 47% gondolja lehetségesnek tevékenységének megszűnését hosszabb távon, és 45% számol azzal, hogy nem lesz más választása, mint eladni a céget. Egyéb védekező stratégiák: az üzem méretének, a gépeknek és az alkalmazottak számának csökkentése (jelenleg a résztvevők 29%-a gondolkodik ebben, hosszabb távon a szám azonban már 36%-ra emelkedik). Mintegy a minta fele (51%) tekinti az elbocsátásokat általános hatásnak, 34% a korai nyugdíjazást is beleérti ebbe, és 20% arra számít, hogy fel kell készítenie az alkalmazottakat az iparágon kívüli elhelyezkedésre.

Az egyéb folyamatban lévő vagy fontolóra vett intézkedések is jelentős hatással vannak az alkalmazottakra. A résztvevő cégek majdnem egy harmada említi a jelenlegi helyzet következményeként a nyomtatás kiszervezését (29%), ideiglenes munkavállalók alkalmazását (szintén 29%) valamint az alkalmazottak munkaszerződéseinek módosítását (32%).



A munkamódszerek folyamatosan változni fognak azoknál, akik életben maradnak. A versenyképesség további rugalmasságot követel a cégektől, hogy megfeleljenek az egyre magasabb elvárásokat támaztó piacnak, és míg néhány a vizsgálatban részt vett cég már alkalmazza ezeket a megoldásokat, a válaszadók 63%-a a rugalmas munkarend bevezetésén gondolkodik, 67%-a pedig a munkavállalói sokoldalúságot (több munkakör betöltésére alkalmas képességek elsajátítását) látja a jövő követelményének.

*„Az új világ nagyon erőt próbáló. A korábbi válságokban a munkanélküliek pénzt kaptak a kormánytól, de most a kormányok is veszteségesek. A Nyugat nem tud a kínai és indiai termeléssel versenyezni.”* Nagyvállalati interjúalany



*„A jövő rövidebb átfutási időket és kevesebb embert jelent majd.”* Nagyvállalati interjúalany

■ Rövidtávon  
■ Hosszútávon

Az általános képzés is lényeges lesz az új technológia által támasztott igények kielégítéséhez. A felmérésben résztvevők 57%-a mondta azt, hogy gondolkodik azon, hogy meglévő alkalmazottakat új szakismeretekre képezze át, 38% pedig más szaktudással rendelkező munkavállalók felvételén gondolkodik.

Az átszervezés emberi következményei fájdalmasak, de nem kerülhetők el. Ahhoz, hogy az átalakítás igazságos és elfogadható módon történjen, szükség lesz tájékoztatásra, proaktív megközelítésre, körültekintő vezetésre, kommunikációra, konzultációra, valamint arra, hogy tárgyaljanak és meg egyezzenek a szakszervezetekkel és a munkavállalókkal.

Egy munkavállalói érdekképviseleti tag szerint: „A munkanélküliek és az idősebb munkavállalók rövid távú problémája nem szabad, hogy gátolja az iparágat abban, hogy felkészüljön a jövőre. A rövidtávú veszteség nem szabad, hogy útjába álljon a hosszú távú nyereségnek.”

*Szakszervezeti szemszögből: „A szakszervezetek elfogadják, hogy az állások száma idővel csökkenni fog. Ennek azonban fenntartható és szociális párbeszédre alapuló módon kell megtörténnie. A szakszervezeteket tájékoztatni kell, és konzultálni kell velük az átszervezés mindegyik szakaszában. Az átszervezés az alkalmazottak foglalkoztathatóságának növelését, átképzési lehetőségeket, képzést, elbocsátási támogatást, valamint szakmai mobilitást is jelent azok számára, akik lehet, hogy elveszítik az állásukat.”*

**A munkaerőt érintő következmények**





**5. SZOCIÁLIS  
PÁRBESZÉDEN  
ALAPULÓ  
REORGANIZÁCIÓ**



*„A munkavállalók beleegyeztek a 10%-os fizetéscsökkentésbe, de a megígért befektetés nem következett be, és az alkalmazottak mégis elvesztették a munkahelyüket.” Szakszervezeti interjúalany*





A kihívás mértéke miatt világos, miért fontos a szociális párbeszédre alapuló reorganizáció ügye. Az eddigi nyilvánvalóan rossz megoldások még lendületet is adhatnak a folytatáshoz.

A következő rész először áttekinti az iparágban tapasztalható helytelen gyakorlat példáit, hangsúlyozva annak fontosságát, hogy a reorganizáció szociális párbeszédre alapuló megközelítése iparág szerinte elfogadott és támogatott legyen. Ezután bemutatja a szociális párbeszéd tágabb értelmezését, amelyet a szövetségek, vállalatok, szakszervezetek és munkavállalói érdekképviselek részvételével vitattak meg a tanulmányhoz kapcsolódó workshopok keretében, valamint foglalkozik a tanulmány résztvevői által feltárt kihívásokkal.

## 5.1. Rossz gyakorlat

Míg a tanulmányban résztvevő cégek közvetve érintettek a szociális párbeszédre alapuló reorganizáció folyamatában, a gyakorlat máshol jelentősen eltérő.

A tanulmány résztvevői által kiemelt példák a rossz gyakorlatra a következők:

- Hirtelen elbocsátások figyelmeztetés nélkül, és anélkül, hogy alternatív álláslehetőségeket tudtak volna keresni
- Bércsökkenés azonos mértékű előny (pl.: kevesebb munkaóra) nélkül
- Nyomásgyakorlás az alkalmazottakra, hogy fogadják el a fizetéscsökkentést így biztosítva az állásukat – majd ezután elbocsátások
- Nagymértékű hagyatkozás az ideiglenes, alkalmi és részmunkaidős dolgozókra
- Alacsony költségű munkaerő alkalmazása
- Nagy cégek nyomtatási munkáinak kihelyezése KKV-khez, olyan alacsony árakon, amelyek a költségeket sem fedezik
- Az „előre csomagolt” megállapodásokkal való visszaélés, mely csődökhöz vezet. Az „előre csomagolt” megállapodásokhoz kapcsolódó rossz gyakorlat például a munkabérek csökkentése. Ez a kérdés már annyira kiugró az Egyesült Királyságban, hogy a British Printing Industries Federation (Brit Nyomdaipari Szövetség) már nem vesz fel tagjai sorába „előre csomagolt” cégeket – a vállalatnak legalább két éven keresztül fizetőképessé kell lennie – és aktívan lobbizik a szigorúbb szabályozásért.

### Javaslatok

- Az Intergraf, a UNI Europa Graphical, a nemzeti szövetségek és szakszervezetek határozzák meg, hogy mi az iparágban elfogadható viselkedés vállalati csődök és csődmegállapodások esetén, és hozzanak létre egy iparági kódexet.
- Amint sikerült megállapodniuk, a társadalmi

partnerek együttes erővel törekedjenek a megfelelő törvényi változtatásokra, és zárják ki azokat a cégeket, amelyek nem tartják be az iparág magatartási kódexét.

### 5.1.1. A társadalmi felelősség meghatározása

A projekt részeként Milánóban megtartott kis és nagyvállalati workshopok annak meghatározására törekedtek, hogy mit jelent a szociális párbeszéd a nyomdaipar számára. Számos kulcsfontosságú pont vált nyilvánvalóvá. Ezek közül két fő elv volt a legfontosabb:

- Fontos, hogy a nyomdák versenyképesek maradjanak, és továbbra is megfelelő munkát adjanak a munkavállalóknak. Ez plusz rugalmasságot és jobb termelékenységet követel meg a jövőben.
- Fontos, hogy az iparág összes szereplője kidolgozzon egy „foglalkoztathatósági kultúrát”, a „rugalmas biztonság”<sup>c</sup> koncepciójára építve. Ez azt is jelenti, hogy minden félnek tudomásul kell vennie, hogy egyetlen nyomdaipari cég sem tud életre szóló állást biztosítani, és hogy az alkalmazottaknak lehet, hogy más szektorban kell majd dolgozniuk a jövőben. A szervezetek képzési/átképzési lehetőségét nyújtanak, ezzel biztosítva, hogy az állandó képzések a napi munka részévé váljanak. Cserébe az alkalmazottaknak készen kell állniuk arra, hogy a kínálgató lehetőségeket kihasználják.



A résztvevők szerint a szociális párbeszédre alapuló reorganizáció egyéb jellemzői a következők:

- A munkáltatóknak fel kell ismernie a változás hatásait a cég egészére nézve (alkalmazottak, ügyfelek, piac, termékválaszték)
- Nagyfokú munkaerő és utánpótlás tervezés – amely lehetővé teszi, hogy a vállalatok felkészültebbek legyenek az alkalmazottak segítségére a változás során
- Rendszeres és hatékony tájékoztatás, kommunikáció és konzultáció – párbeszéd kiépítése az alkalmazottakkal a vállalat normál működésének részeként
- Más munkáltatókkal való együttműködés a versengés helyett, például az alkalmazottak képzésénél
- Biztosítani kell, hogy az alkalmazottakat figyelmeztették, hogy az elbocsátás lehetséges – így ez nem lehet meglepetés
- Rövidített munkaidő bevezetésének megfontolása az elbocsátások helyett ott, ahol a kapacitásfelesleg átmeneti probléma – az olyan szociális intézkedéseket kihasználva, mint például a bértámogatás (ahol ezek elérhetőek)
- Ahol csak lehet, el kell kerülni az elbocsátásokat – ahol lehet, átképzéssel és átcsoportosítással,

<sup>c</sup> A munkaszervezés rugalmassága alapvető a hatékonyság, termelékenység, versenyképesség és a növekedés szempontjából. Ugyanakkor a rugalmasság és az ebből származó termelékenység gyakran munkahelyek árán valósul meg. A „rugalmas biztonság” azt a koncepciót írja le, amelyben a munkaerő rugalmasságának és a foglalkoztatás biztonságának egyensúlyát egyszerre érjük el. További információ: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/111111111/13518>

- ahol nem, ott elhelyezkedési tanácsadással
- Elbocsátási támogatást kell nyújtani azok számára, akik elhagyják a szervezetet, hogy sikerüljön nekik alternatív munkahelyet biztosítani
  - Vegyük figyelembe a vállalatnál dolgozók munka és magánélet egyensúlyát: a cél az, hogy az elbocsátásokat követően ne legyen szükség túlórázásra.

**A workshopok elindítottak egy folyamatot, amelynek célja egy sor elv felállítására a szociális párbeszéd alapján alapuló reorganizáció érdekében, melyeket az alábbiakban foglalunk össze. A gyakorlatias eszköztárat azért fejlesztettük ki, hogy segítse a vállalatokat ezeknek az elveknek a gyakorlati alkalmazásában. Az eszköztár a kutatás megállapításaira és a legjobb általános munkahelyi gyakorlatra épül. A 10. pontban található esettanulmányok a szociális párbeszéd alapján alapuló reorganizáció élő példáit is bemutatják.**

#### **A szociális párbeszéd kihívása**

A szociális párbeszéd alapján alapuló viselkedés kihívásai vitatottak voltak. Minden résztvevő hitt a fenn tartható jövő építésének fontosságában – ami adott esetben kellemetlen változásokat jelenthet. Mindazonáltal az egész ipárból vett példák azt

mutatják, hogy a nyílt kommunikáció és a képzésbe és fejlesztésbe irányuló befektetés kombinációja nagyobb valószínűséggel vezet a változás szükségességének elfogadásához a vállalat alkalmazottainak körében.

Mind a nagy- mind a kisvállalati példák azt mutatják be, hogy az időben elkezdett, átlátható kommunikáció – elmagyarázva az üzleti kihívásokat, amelyekkel szembesülnek, és a stratégiákat amelyekkel alkalmazni fognak – az alkalmazottak elkötelezettségéhez vezethet. Ez magában foglalja a kínáló képzési lehetőségek kihasználását, amit a változásokhoz nem szokott munkavállalók talán nem fogadnának azonnal szívesen. Az interjúalanyok megjegyezték, hogy az üzleti igények megértése hosszú távú folyamat – ezt a pontot mutatja be a Roto Smeets esettanulmány (lásd 76-77. oldal). A vezetőség és a munkavállalói képviselők közötti szoros együttműködés is fontos, mivel az ilyen képviseletek iránt nagyobb a bizalom és erősebb velük a kapcsolat, mint a vezetőséggel. A szakszervezetekkel és egyéb képviseleti szervezetekkel való hatékony hosszú távú kapcsolatépítés is szükséges.

A jelentés 8. pontja feltárja a szociális párbeszéd alapján alapuló megközelítés bevezetésével kapcsolatos részletes kérdéseket, míg az eszköztár gyakorlati útmutatást és tippeket ad a cégek támogatására.

*„Az átszervezésnek tervezetten kell történnie, és függenie kell az érintettekkel való megbeszéléstől azért, hogy az érintettek meg tudják tervezni, milyen változásokat akarnak a munkájukban, és segíteni kell nekik elérni ezeket.” Szakszervezeti interjúalany*

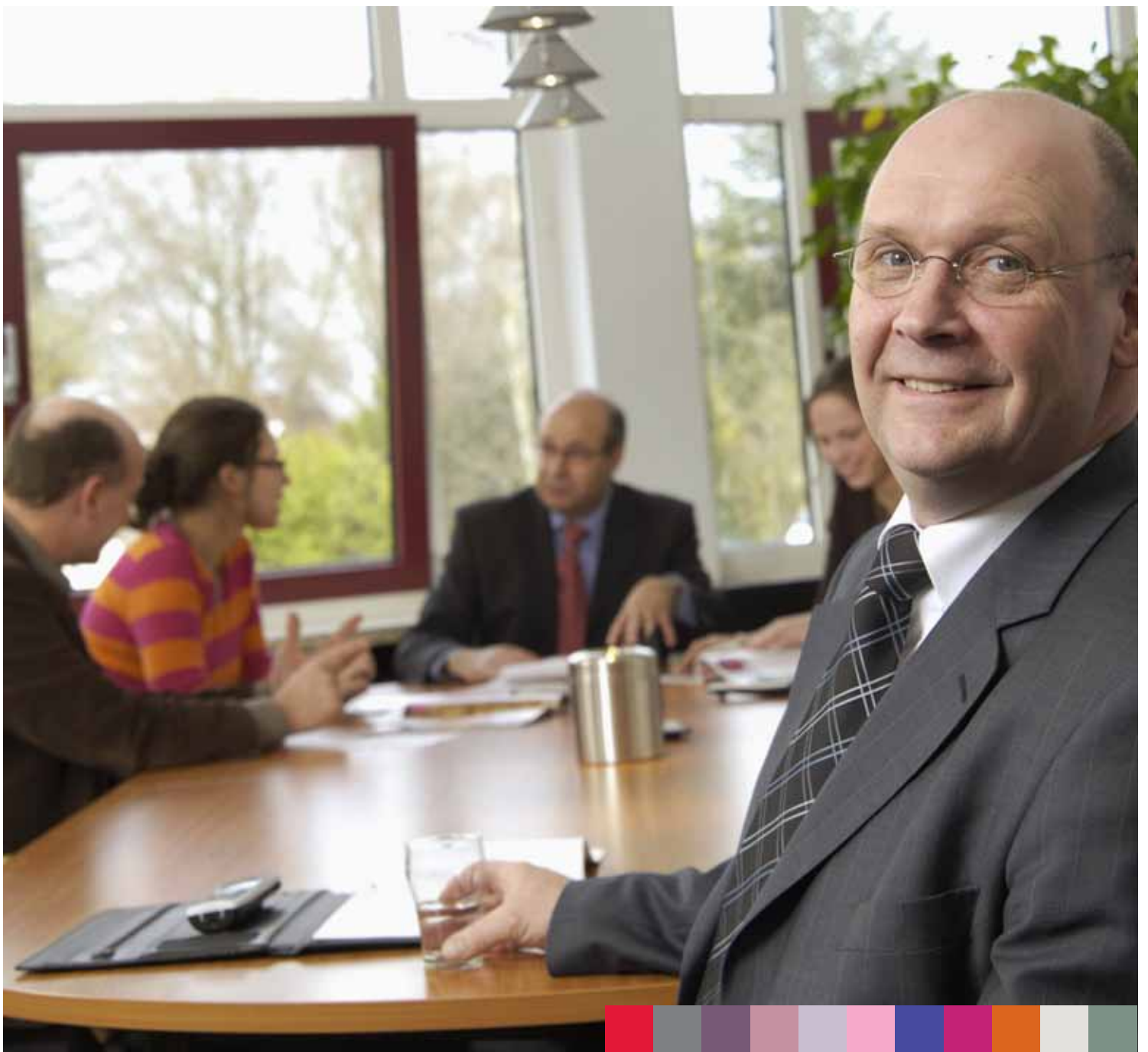
#### **A hatékony szociális párbeszéd alapján alapuló megközelítések példái:**

##### **Első példa**

Roto Smeets: A körülbelül 250 főt foglalkoztató üzem bezárását, mint „az egyetlen jó megoldást”, 2009-ben szomorúan vette tudomásul az üzemi tanács és a személyzet, (lásd az esettanulmányt a 76. oldalon).

##### **Második példa**

Rendszeres értekezletek bevezetését követően – ahol elmagyarázták a versenyhelyzetet és beszéltek a cég stratégiájáról – az alkalmazottak, akik korábban ragaszkodtak a túlórához a három műszak bevezetése helyett a leterhelt időszakokban, most szombatoként dolgoznak túlóra nélkül, és cserébe máskor csúsztatják le az óráikat. (Családi tulajdonban lévő 40 fős KKV)



## **6. A SIKERES JÖVŐ ÉPÍTÉSE: AZ ÜGYFÉL SZEMSZÖGÉBŐL**

*„Az iparágnek meg kell tanulnia eladni. Az ügyfelek mellé kell állni és meg kell érteni a vállalatukat. Az ágazatnak egy komplett grafikai csomagot kell kidolgoznia, piacra dobnia és eladnia.”*

Ügyfél interjúalany

A tanulmányban résztvevő ágazati szereplők szerint a nyomdákra jellemző egyik legfőbb gyengeség az, hogy nem értik eléggé az ügyfeleiket és igényeiket.

„A sikeres jövő építése” rész épp ezért az ügyfelek véleményeinek elemzésével kezdődik, négy ügyféllel készített interjú alapján, akik a következők: egy évi 42 millió eurós forgalmú nyomdaipari vásárló, egy 1 millió eurós nyomdai költségvetéssel rendelkező cég, egy körülbelül 285 000 eurós nyomdai kiadással rendelkező magazin kiadó, és egy nagyjából 400 000 eurós nyomdai költséssel rendelkező tervezői, nyomdai és marketing vállalat.

## 6.1. Az ügyfél szemszöge

Bár kicsi a minta, az ügyfelek véleménye egymással megegyező és nem túl hízelgő:



Az ügyfelek fő panaszja az, hogy a cégek a nyomtatási folyamatra koncentrálnak. A nyomdászok jellemzően az ár alapján adnak el és a terméküket árucikknek tekintik. Ez olyan piacot eredményez, ahol állandó az árverseny. Az interjúk bemutatják, hogy nagy igény lenne olyan kapcsolatok kiépítésére, amelyekben a nyomdászok megértik az ügyfél igényeit, és megmutatják neki, hogyan tudná fejleszteni termékeit és vállalkozását. **Ez rámutat arra, hogy a nyomdák nagy lehetőségeik vannak egy sor grafikai és egyéb kiegészítő szolgáltatás keresztertékesítésében.** Az ár helyett a bizalom kell, hogy ennek a kapcsolatnak a középpontjában álljon, annak érdekében, hogy az ügyfelek bízzanak a nyomda által nyújtott új szolgáltatásokban.

Bár az elsősorban folyamatokra és nyomógépekre való koncentráció érthető, mivel a nyomdászoknak jelentős beruházásokat kell tenniük, tisztán látszik, hogy az ezen való túllépés, illetve az ügyfelekre és igényeikre összpontosítás a következő lépés.

Az ügyfelek megértésének hiánya okozza a nyomdák marketinggel kapcsolatos nehézségeit is. Az egyik ügyfél ezt mondta: „A nyomdák ügyvezető igazgatói, ha az ügyfélről van szó, nagyon jók a költségek kontrolljában. Azt hiszik, a marketing abból áll, hogy felvesznek értékesítőket, és új eszközöket vásárolnak azért, hogy növeljék az üzletüket. Aztán készítene egy katalógust, amelyet a nyomógép által előállítható termékek eladási

eszközének tekintenek. Nincs következetes marketing törekvés, nincs marketingért felelős ember igazgatósági vagy vezetőségi szinten. Az értékesítési képzés egy kalkuláció elkészítéséből és az üzlet gyors lebonyolításából áll, nem pedig az ügyfél igényeinek megértéséből. Ez így nagyon rövidlátó hozzáállás, és megalapozza azt, ahogyan az iparág működik.”

Az ügyfelek megjegyzései és tanácsai az ágazat számára a következők:

- **A nyomdászok nem proaktívak** abban, hogy kimutassák: meg akarják érteni az ügyfél igényeit vagy az ügyfél saját vevőkörét, illetve abban, hogy inkább projekt menedzserként vállaljanak szerepet.
- Az ügyfél döntése, hogy melyik nyomdával dolgoztasson, pusztán eseti szinten az adott munka konkrét igényeitől függ. Az ár lehet a meghatározó tényező annál az ügyfélnél, aki tudja, hogy a leadott fájlok jók. Azonban ha ez kérdéses – például az ügyfél olyan fájlt küld, amelyet ő a saját ügyfelétől kapott – akkor **amit szeretne, az egy megbízható szállító, aki jó minőséget nyújt, és aki észreveszi a hibákat.**
- A legtöbb nyomdai megrendelési döntést bizonyos ismeretek nélkül hozzák, és a már ismert nyomdással való kapcsolatra alapozzák. Az ügyfelek tudják, hogy megérted a márka és marketing üzeneteiket, így a nyomdaváltás ugrás az ismeretlenbe. **Amennyiben felépíted a kapcsolatot, remek lehetőséget ad a keresztertékesítésre.**
- **Építs fel magadban egy stratégiai képet arról, hogy mit próbál elérni az ügyfeled, és hogyan tudnád őt támogatni ebben.** Győződj meg róla, hogy átlátod az egészet és meg tudod mutatni, hogy érted a szakmájukat. A nyomdászok jellemzően nem jók ebben. Ezután beszélhetsz velük arról, hogyan tudnál segíteni nekik a kínálatuk szélesítésében. Ez lehetővé teszi számodra, hogy elérkezz a kiegészítő szolgáltatásokhoz – például hirdetési felület értékesítéséhez vagy előfizetői adatbázisok kezeléséhez
- **Az iparág meglévő szaktudása miatt egy sor szolgáltatás nyújtásánál jó helyzetben van** – az összes digitális megoldás szállítójává válhat. Amint megszerezted az ügyfelek bizalmát, el tudsz kezdeni kapcsolódó szolgáltatásokat ajánlani, annak alapján, amit az igényeikről megtanultál. Sok ügyfélnek szüksége van kiegészítő szolgáltatásokra, egyéb grafikai termékekre és támogató szolgáltatásokra, de először az erős kapcsolatot kell kiépíteni.

Az ügyfeleknek ugyanannyira bonyolult a jövő igényeit megérteni, mint amennyire a nyomdaiparnak. Ahogy az egyik ügyfél mondta: „Minden annyira gyorsan változik, és annyi út vezet a piacra. Végül a médiák sokkal nagyobb fokú összefonódására lesz szükség. Együtt kell működniük, még tartalmazniuk kell a nyomtatást, de már bele kell venni az elektronikus médiát is. Bizonyára minden sokkal személyre szabottabb lesz.”

Az ügyfelek legfontosabb jövőbeli igényei között

felsorolhatjuk a proaktív szakértelemmel dolgozó szállítók keresését, olyanokét, akik sajátos típusú média lehetőségekkel „rendelkeznek”. Az ügyfeleket tanácsokkal kell ellátni arról, hogy mi az, ami működik, és mi az, ami nem a különböző médiákban. Azokat a beszállítókat fogják értékelni az ügyfelek, akik úgy tudnak tárgyalni, hogy ezáltal növelni tudják az üzletüket – akár a számok, akár a nyereségesség tekintetében – , emellett a rugalmasság is fontos lesz.

*„A nyomtatást csak beszerezhető eszköznek és a piachoz vezető útnak tekintik. Az egyetlen, ami hozzáadott értéket képvisel, az a nyomtatás kezelés, a marketing és a dizájn. A nyomdák túlságosan a nyomásra koncentrálnak.”*

Ügyfél interjúalany



### **Bizalom és erős kapcsolatok építése: az ügyfél hangja**

„Gyere és látogasd meg a nyomdai megbízásokért felelős embert. Meséj nekem az új technológiáról és fejlesztésekről. Mondd el nekem, mi változott. Mutasd meg nekem a versenytársam termékeit, tartsd észben, hogy mi is elszigeteltté válhatunk. Adj ötleteket a termék fejlesztéséhez ahelyett, hogy folyton az árral versyeznél.”

„Kezeld gyorsan az árajánlati kéréseket. A nyomdászok általában három napot várnak a részletes leírással, és végül nem arra adnak ajánlatot, amire kértem. Győződj meg róla, hogy követed a specifikációt. Ha van bármi új, javasold. Ha nem tudod teljesíteni a követelményeket, akkor szólj előre, hogy ne várjunk valamire, ami úgysem lesz megfelelő. Ha valaki más gyorsabban ad ajánlatot, és több információt ad a végeredményről, holnap őt választanám, mert időt takarít meg nekem.”

„Nemrég találkoztam egy nyomdással, aki azt mondta: „Ismerem a kiadványodat, mi nyomjuk.” Így jöttem rá, hogy a nyomdám kiszervezte a munkám. Ez a kapcsolat végét jelentette.”

„Ha bevezettél egy új megoldást, és képes voltál emiatt más ügyfeleknek alacsonyabb árakat adni, tisztázd az év végén. Nincs annál idegesítőbb, mint megtudni, hogy a versenytársaid kevesebbet fizettek nálad.”

„Hozz létre bizalmi kapcsolatot velem. Ha erős a kapcsolatunk, akkor felhívhatsz és elmondhatod, hogy problémád van, és egy másik munkát az enyém elé kell vened, és ha tudok, bele fogok egyezni. Ez a bizalomnak az a szintje, amelyet fel akarok építeni.”

„Lépj túl a felméréseken. Vidd el az ügyfelet egy ebédre és kérdezd meg, miért vitte el a munkát. Tedd világossá, hogy továbbra is szívesen adsz tanácsot. Hosszú távon talán visszakaphatod ügyfeleidet, mert anélkül tudnak visszatérni hozzád, hogy szégyenkezniük kellene.”

„A szövetségek foglalkozhatnak a problémák kezelésének módjával is. Ha egy munkával gond van, a nyomdászok megpróbálhatnak félrevezetni, így ellenőriztetned kell egy harmadik féllel, majd visszatérni hozzájuk, és szakkifejezéseket sorolni, ezután aztán visszakoznak. Négy, öt vagy akár hét napba fog telni, mire visszatérnek a javításokkal. Más iparágban ez soha nem történhet meg.”



*„A nyomdák nagyon jók a nyomtatásban. Mérsékelten jók az eseti szolgáltatásban. A papírra nyomást tekintik a fő feladatuknak, és létezésük fő okának azt tekintik, hogy munkával lássák el a nyomógépeket. A döntések az alapján születnek, hogy mennek-e majd a gépek, és mennyit fognak keresni. Ez a szemléletmód rendben volt a '70-es években, a '80-as években már nem volt korszerű, a '90-es években nem volt helytálló, a 2000-es években pedig már elavult lett. És 2010-ben? Öngyilkosság.”* **Ügyfél interjúalany**





## **7. A SIKERES JÖVŐ ÉPÍTÉSE: ÖSSZPONTOSÍTÁS A KÜLSŐ KAPCSOLATOKRA ÉS A VÁLLALATI REAKCIÓKRA**



A társadalmi felelősség azzal kezdődik, hogy a cégek gazdasági fenntarthatóságot teremtenek meg, és biztosítják, hogy képesek az alkalmazottak foglalkoztathatóságáról gondoskodni. Az iparágunk újra ki kell találnia magát a 21. században, és létre kell hoznia egy olyan imázst, amely a kommunikációs ipar közepére helyezi a nyomdaipart. Az iparág 550 éves történetére építve meg van a lehetősége annak, hogy megbízható tanácsadó-jává váljon azoknak az ügyfeleknek, akik nehezen igazodnak el a rendelkezésükre álló bonyolult, és állandóan változó kommunikációs lehetőségek között. Ehhez azonban szükséges a stratégia fejlesztésére összpontosítani, valamint új munkakapcsolatokat kell létrehozni a szektoron belül.

Ezzel egy időben az iparágunk biztosítania kell, hogy magához vonzza azt a szükséges szaktudást, amely kiegészíti, hosszabb távon pedig a helyébe lép az előregedő, és hagyományos tudással rendelkező munkaerőnek. Ezek a kihívások az iparág átalakítását teszik szükségessé. A cél elérhető, feltéve, ha az ügyfelek igényeinek megértése az iparági gondolkodás központi kérdésévé válik.

A jelentés ezen része épp ezért a kutatás közben feltárt négy fő területre összpontosít:

- Stratégiafejlesztés
- Kapcsolatépítés más kommunikációs ipari szereplőkkel stratégiai szövetségek vagy fúziók által
- Vevői bizalom kiépítése
- Olyan imázs kialakítása, amely vonzza azokat a tehetségeket, akikre szükség lesz a jövőben

## 7.1. Stratégiafejlesztés

A vállalati és szövetségi résztvevőkkel folytatott interjúk tükrözik az ügyfelek véleményét, amely szerint a stratégiafejlesztés nem tartozik az iparág erősségei közé. A fő problémák a következők:

- A nyomtatásra és gépekre való összpontosítás a piac és az ügyféligények megértése helyett
- Lassú alkalmazkodás az elektronikus technológiák megjelenéséhez és az ebből következő csökkenő nyomtatási igényhez.
- Az elektronikus forradalom által előidézett rövid piaci ciklusokra való reagálás képtelensége
- Az iparág árucikként gondol magára, amellyel alapvetően az ár, a minőség és a szolgáltatás alapján kereskednek, ahelyett, hogy felismerné a hozzáadott értékeket, és ezeket szolgáltatná.

Az iparágat és az egyes cégeket számára kihívást jelent a gyorsan változó piacok bizonytalansága és a technológiai változás üteme – mindezek nehezebbé teszik a jövőkép kialakítását.

Ugyanakkor az iparág potenciálisan jó helyzetben van ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjon. Egy nyomdai bróker ezt jegyezte meg: „Az iparág szaktudása fontos előny. Hozzá vagyunk szokva az adatkezeléshez, a digitális képekhez, az elektronikus kézbesítéshez. Mindez hihetetlenül lényeges a modern világban. Mi lehetünk a kapcsolódási pont egy sor új szolgáltatás között. Az ügyfelek nem akarnak túl sok szállítóval tárgyalni. Minden nyomda tudja ezeket a szolgáltatásokat kínálni és nyújtani, és minden város minden pontján ott vagyunk, és helyi kapcsolataink vannak.”

## 7.2. Megfontolás tárgyát képező lehetőségek

Az üzleti szervezetek által számba vett stratégiák elemzéséből kiderül, hogy a cégek nagyon is tudatában vannak annak, hogy gyorsan kell haladniuk az ügyfélkezelésük fejlesztésével és új lehetőségeket kell felkutatniuk (a cégek 56%-a válaszolta azt a mennyiségi felmérésre, hogy ezek valamelyikét fontolgatják rövidtávon). Ezen túlmenően a tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a legvalószínűbb rövid távú stratégiák a piaci részekre való specializálódás (41%), továbbá az integrált szolgáltatások nyújtása (32%), 27% pedig a hagyományos nyomtatáson túli üzleti alternatívák felkutatását fontolgatja. Mivel viszonylag kis százalék tartja mind egyik lehetőséget aggasztónak, ez azt mutatja, hogy a vállalatok kritikus tömegénél kezd megjelenni a fókusz megváltoztatására irányuló törekvés.

Ugyanakkor, míg a cégek kezdenek új üzleti modelleket felfedezni, a hagyományos technológiára való összpontosítás továbbra is nyilvánvaló. A cégek csupán kicsit több, mint egy harmada (36%) gondolkodik új eszközbe (mint amilyen a magasabb automatizáció vagy a digitális nyomtatás), vagy alternatív technológiába történő beruházáson rövid távon.

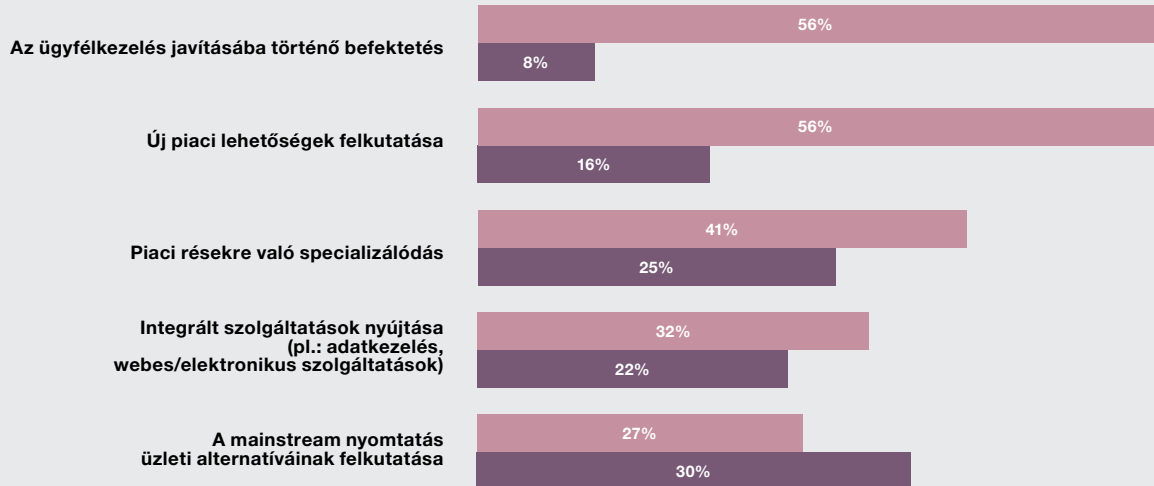
A hosszabb távú stratégiák tükrözik azt, hogy a cégek egyre inkább tudatában vannak, hogy szükséges másokkal együttműködniük, külön hangsúlyt fektetve a közös technológiára. A lehetséges stratégiák közt megtalálható az alternatív technológiákba való befektetés (33%), a stratégiai

*„Hogyan tud az iparág alkalmazkodni a piachoz, miközben a környezet egyre kevésbé stabil? A piac törvényei szerint kell működniük. Dinamikusnak kell lenniük és gyorsan reagálni, például figyelni a nagy szereplőket (pl.: keresőmotorok), és kitalálni hogyan tudnánk együttműködni velük. Vezetésre és vállalkozó kedvre van szükség. Dinamikusnak kell lenniük és kreatív ötletekre van szükség. Ezen kívül alkalmazni kell a folyamat és vezetői szaktudást.”* KKV interjúalany

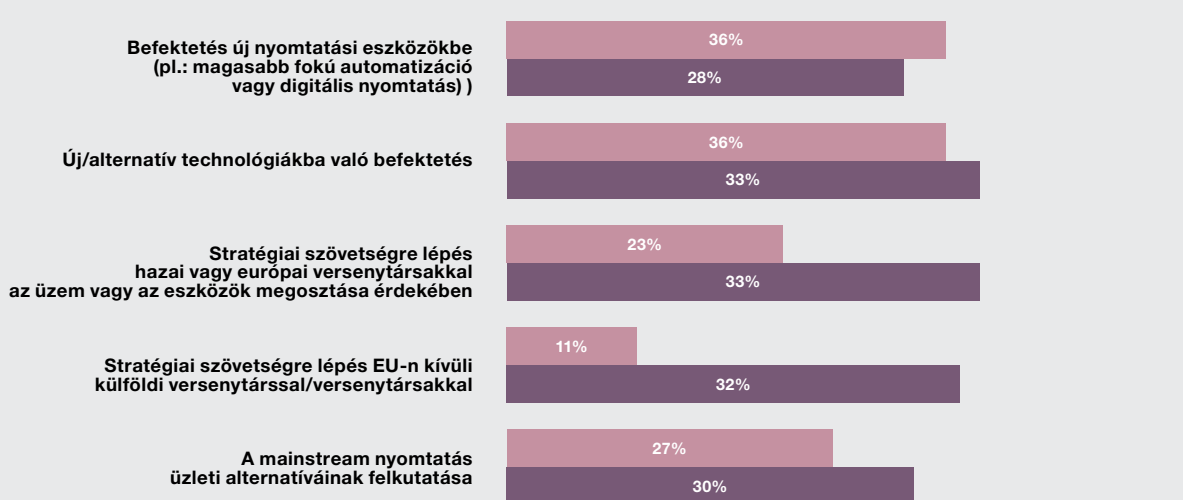


## Rövid- és hosszútávú stratégiai megfontolások

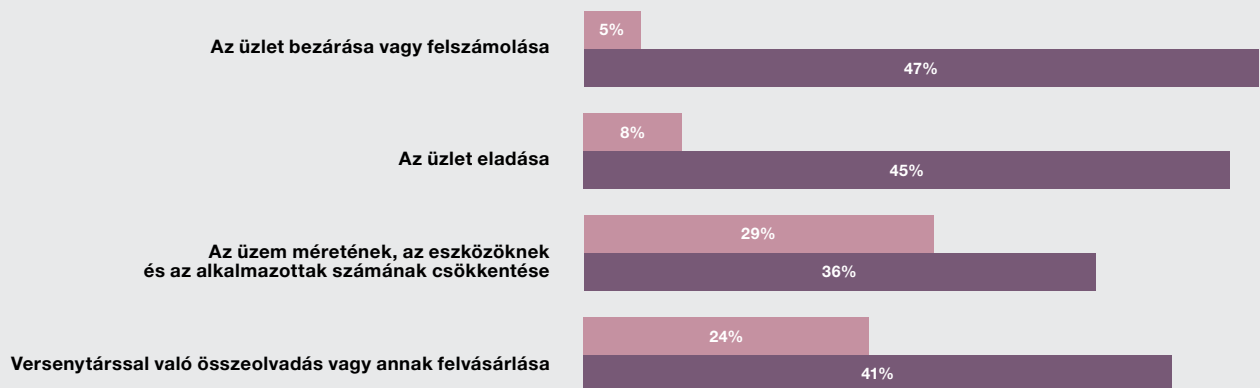
### ÚJ ÜZLETI MODELLEK FELDERÍTÉSE



### TECHNOLÓGIA ÉS ESZKÖZÖK



### VÉDEKEZŐ STRATÉGIÁK



Rövidtávon ■  
Hosszútávon ■



szövetségre lépés az üzem vagy eszközök megosztása révén hazai és európai (33%), vagy EU-n kívüli külföldi (32%) versenytársakkal. A résztvevő cégek majdnem egy harmada (30%) számít arra, hogy az alternatív üzleti lehetőségek feltárása folytatódni fog hosszú távon.

Ez azt mutatja, hogy jelenleg leginkább a védekező stratégiák hangsúlyosak. A cégek 47%-a számít arra, hogy figyelembe kell venniük a bezárás és felszámolás lehetőségét, 45% gondolja, hogy az üzlet eladása is opció lehet, míg 41% fontolgatja a versenytárral való összeolvadást vagy annak felvásárlását. Több mint egy harmad (36%) tekinti az üzem méretének csökkentését hosszú távú stratégiának.

### 7.2.1. Szociális párbeszédre alapuló reorganizáció: az iparági szintű reakció

A szektor egészére kiterjedő válság iparági szintű reakciót kíván. Ki kell dolgozni a megfelelő stratégiákat, amelyek segítenek a cégeknek a fenntarthatóság elérésében és az alkalmazottak támogatásában azért, hogy azok képesek legyenek megszerezni azt a tudást és hozzáállást, amelyre az élethosszig tartó foglalkoztatásukhoz szükségük van. A kutatás egy közös platform létrehozására szólít fel, hogy – összpontosítva a piac elemzésére és a jövőbeli forgatókönyvek előrejelzéseire – megvitassák a legfontosabb iparági kérdéseket. Arra kell koncentrálni, hogy hogyan kell pozicionálnia magát az egész iparágnak, és hogyan kell naprakészen tartania a technológiai lehetőségeket, továbbá összpontosítani kell a szaktudás és a képzések vonzataira is (beleértve a finanszírozást). Ebben részt kell vennie a munkaadóknak, a szakszervezeteknek, az ügyfeleknek és a kommunikációs ipar képviselőinek.

Olyan stratégiai workshopok, amelyek összehozzák az iparág különböző részeiről érkező cégeket, a szociális partnereket és az ügyfeleket, szintén értékesek lennének. Egy olyan rendszer, amely lehetővé teszi a legfontosabb vállalati kérdésekről folytatott párbeszédet, arra is jó lenne, hogy befolyásolja a jövő kulcsfontosságú döntéshozóit és finanszírozóit. Egyesek azt szeretnék, hogy a szövetségeknek legyenek jó előrejelzési eszközeik, így segítve a cégeket a saját, helyi tervezésükben.

### 7.2.2. Vállalati reakciók

Vállalati szinten a stratégiai fejlesztés fő prioritása az ügyfelekhez való közelebb kerülés és az ügyféligenyek jobb megértése kell, hogy legyen. Több résztvevő hangsúlyozta, hogy ez a sikeres innovációhoz vezető út, kombinálva azzal, hogy felkészenülnek az együttműködésre más nyomdákkal és egyéb iparágak kommunikációs szakembereivel.

Amellett, hogy sürgősen szükség van a vállalati szervezetek piaci tudatosságának javítására, és megfelelő üzleti stratégiák kidolgozására, a hatékony munkaerő tervezés szükségességét is elismerték a tanulmány résztvevői. Ez utóbbira azért van szükség, hogy a helyükre kerüljenek az egyes emberek, éppúgy, mint a sikerhez szükséges nélkülözhetetlen képességek is.

Az idejében elkezdett kommunikáció és párbeszéd a szakszervezetekkel, üzemi tanácsokkal és munkavállalói képviselőkkel, valamint közvetlenül a dolgozókkal szintén fontos része a stratégiai folyamatnak. Ehhez a következőkre van szükség:

- Világos jövőkép kialakítására – együtt az üzleti környezet megértésével – azért hogy segítsen megérteni a változás szükségességét.
- Hosszú távú munkaerő tervezésre, amelynek segítségével tisztában lehetünk a jövő alkalmazotti igényeivel.
- Bizalom építésére: azaz bízzanak abban, hogy a vállalat biztosítja az alkalmazottak folyamatos foglalkoztatását – a készségek fejlesztése és az állandó tanulás iránti fogékonyság révén.
- Finanszírozás megszerzésére irányuló törekvésre ott, ahol a foglalkoztathatóságot szolgáló képéshez ez szükséges.
- A javasolt tervek korai megbeszélésére a munkavállalói érdekképviselővel annak érdekében, hogy valódi konzultáció legyen (azaz mielőtt meghoznák a végleges döntést), és lehessen módosító javaslatokat tenni és elősegíteni az elköteleződést.

A szakszervezetek hangsúlyozzák a saját maguk és az üzemi tanácsok folyamatos bevonásának üzleti értékét a stratégiák alkalmazásának nyomon követésénél és értékelésénél. Ez lehetővé teszi az összes fontos ügy lehető leghamarabbi felismerését és megoldását.

#### Javaslatok

**Iparági szinten:** teremtdjön platform az iparági kérdések számára. Ebben vegyen részt az Intergraf, a UNI Europa Graphical, a nemzeti szövetségek és szakszervezetek, valamint a cégek, ügyfelek és más érintettek. A napirend a kulcsfontosságú iparági kérdésekre összpontosítson. Stratégiai workshopok szintén hasznosak lennének.

**Vállalati szinten** az eszköztár használatával biztosítani kell az ügyféligenyek alaposabb ismeretén nyugvó stratégiai fejlesztést, és erősen a tervezésre és a foglalkoztathatóság iránti elkötelezettségre kell koncentrálni.

**Eszköztár:** Stratégiai fejlesztés támogatása az eszköztár módszereinek segítségével a következők kidolgozására:

- Cél, küldetés, jövőkép és értékek (A.1.1.)



*„El kell szakadnunk a gondolattól, hogy nyomdászok vagyunk. Kommunikátorok vagyunk, és ez magában foglal mindenfajta média lehetőséget.”* KKV interjúalany

- PEST: a lényeges politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai kérdések elemzése (A.1.2.)
- SWOT: a vállalat erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek elemzése (A.1.3.)
- Piac/ügyfélelemzés (A.1.4.)
- Ügyfélkapcsolat fejlesztés – CRM (ügyfélkapcsolat menedzsment) (A.1.5.)
- Termékdiverzifikáció (A.1.6.)

### 7.3. Stratégiai szövetségek, partnerségek és fúziók kialakítása

Habár a résztvevők által előnyben részesített forgatókönyv a piaci részekre koncentráció, a diverzifikáció az, ami leginkább segíthet a kommunikációs ipar középpontjába helyezni a nyomdaipart. Ez magában foglalja az ügyfeleknek nyújtott elektronikus alapú kommunikációs termékek teljes körét, valamint az ezekhez fűződő tanácsadást, és azt, hogy hogyan lehet ezeket legjobban a siker szolgálatába állítani.

Az integrált szolgáltatásokra való átállás megváltozott, speciális szaktudást igényel. A résztvevők megjegyezték, hogy ehhez valószínűleg stratégiai szövetségek vagy fúziók kellene, mert nagy a szakadék a szükséges szaktudás és a meglévő adottságok között.

Egyéb összeolvadáshoz vezető forgatókönyvek a források megosztásának vágya miatt jöhetnek létre, azért hogy egy terméket kínálni tudjanak – például a franchise-átvevők közösen veszik meg a legújabb digitális technológiát.

Még ha a vállalatok a fokozott specializációt választják, akkor is előnyös lehet számukra egy közös webes jelenléttel rendelkező szakértői hálózat részévé válni. A nyomdák működhetnek egy márka alatt is, így hozva létre „szakértői hálózatot”.

A motiváció a védekező stratégia szükségességéből is fakadhat – fúzióra van szükség az életben maradáshoz. A cégek felvásárlásnak is ki lehetnek téve.

#### Fő kihívások

A sikeres fúzió vagy szövetség létrehozásának számos kihívása van:

- A versenytörvények kizárják a nagyvállalatok közötti szövetségek kialakítását
- Az ügyfelek bizonytalanul érzik magukat a szövetség kialakításának kezdetén
- A régóta meglévő félelmek – az üzletet „elorzák” tőlük – erőteljes vonakodást okozhat az együttműködés útjára lépéssel szemben.

- A kis és családi tulajdonban lévő vállalatok húzódozhatnak a szövetkezés gondolatától: „sok cég inkább tönkremegy, minthogy fuzionáljon”, mondta egy franchise-átvevő. Az interjúk során hallott elbeszélésekből kiderült, hogy nehézségek merültek fel azoknál a családi vállalkozásoknál, ahol az ügyvezetők megpróbálták eltérő tudással rendelkezőket bevonni, mert konkurenciának tekintették őket.

- A nyomdaipari cégek erős szervezeti kultúrája, amely az európai nyomtatás 550 éves történetéből fakad, „fullasztónak” tűnhet más ágazatok számára. A különböző szolgáltatásokat nyújtó részlegek külön tartása – miközben szoros együttműködésben dolgoznak azért, hogy integrált módon elégítsék ki az ügyfelek igényeit – kiváló előre mutató út lehet. Ezt támasztja alá a 07 Group esettanulmánya a 74. és 78. oldalon.

- További kihívást jelenthet, hogy tudjuk, kivel kell partnerségre lépni ahhoz, hogy bizonyos ügyféligenyeknek meg tudjunk felelni, olyanoknak, amelyek a hagyományos nyomdai szaktudáson túlmutatnak. A kommunikációs ipar különböző szereplőinek szorosabb kapcsolata – a szövetségek vezetésével – segíthet a cégeknek a megfelelő partnerek megtalálásában. **A tanulmányból kitűnik az a javaslat, hogy a szövetségek építsenek ki kapcsolatokat a kommunikációs ipar többi részének szövetségeivel, így megnyitva az utat a kapcsolatépítés minden szintje előtt.**

- A különböző kihívások ellenére a cégek, akik a diverzifikáció útját választották, hangsúlyozzák az olyan elektronikus kommunikációs szakemberekkel való partnerség előnyét, akik azonos szintű minőséget tudnak nyújtani a saját területükön, mint ők a nyomtatásban.

- Ragaszkodás a társadalmi felelősség elveire az szövetségeknél és fúzióknál

- A társadalmi felelősség kérdése a fúzióknál és a stratégiai szövetségre lépéseknél ismét az előtérbe kerül, amint azt a tanulmány sok közreműködője hangsúlyozza:

- Fontos olyan partnert találni, akivel jól összeilünk. Ez nem csak annyit jelent, hogy biztosítjuk a közös célokat, hanem azt is, hogy jelentős időbefektetéssel szilárd, erős munkakapcsolatot alakítunk ki. A MediaPlaza (lásd 72. oldal) és a 07 Group (lásd 74. és 78. oldal) esettanulmányok is ezt tükrözik.

- Az alkalmazottak tájékoztatása a fúziós vagy stratégiai szövetségre lépés terveiről fontos a folyamatos motiváció fenntartásában. A MediaPlaza példa (lásd 72. oldal) bemutatja az előnyét annak, hogy KKV közegben közös jövőkép alapján összekapcsolódnak a cégek, odafigyelnek dolgozóikra és bevonják őket ebbe a folyamatba.





- A nagyobb cégek, akiket jegyeznek a tőzsdén, különleges kihívásokkal nézhetnek szembe, hiszen rájuk titoktartási szabályok vonatkoznak, és pletykák jelenhetnek meg a lehetséges egyesülésről vagy felvásárlásról. A kommunikáción és konzultáción alapuló szilárd bizalom felépítése azonban segít a károk enyhítésében, akkor, ha lehet bízni abban, hogy a tájékoztatásra sor kerül, amint csak lehet.
- A siker kulcsa az, hogy erős kapcsolatokat építsünk ki a megvásárolt cégeknél vagy a szövetségeseknél dolgozókkal, miközben megtartjuk az ügyfelek igényeire irányuló közös fókuszot. Az elektronikus megoldásokat és más szolgáltatásokat nyújtó cégek közötti kulturális különbségek léteznek és a gondolkodásmód is nagymértékben eltérő lehet. A fent említett esettanulmányokból az következik, hogy szerkezetileg az a legjobb modell, ahol a különböző szakterületű egységek külön vannak, így az újabb területeket „nem fojtják meg”. Mindazonáltal közösen kell munkálkodni a bizalom építésén, a kölcsönös megértés kialakításán, továbbá ama közös elszántságon, hogy kielégítsük a vevő igényeit.
- A felek közötti nyitottság fontos. A határidőkkel és a kapacitással kapcsolatos problémákat meg kell beszélni.
- Mindez a vezetőktől azt követeli, hogy nagy hangsúlyt fektessenek a vezetésre és a kapcsolatokra, a gépekre és a technológiára való összpontosítás helyett

#### Javaslatok

- **Iparági szinten:** A szövetségek építsenek ki kapcsolatot a kommunikációs ipar többi szövetségével, ez segíti a cégeket a megfelelő partnerek megtalálásában.

- **Vállalati szinten:** Az együttműködésre való nagyobb felkészültség, a nyomdaiparon belüli, illetve más kommunikációs szakemberekkel, alapvető fontosságú lehet a túléléshez. Az erős külső kapcsolatok építésére történő koncentrálásnak együtt kell járnia az alkalmazottak és a munkavállalói képviselők iránti elköteleződéssel azért, hogy azok a kezdetektől fogva értsék a tervezett változtatásokat.

- **Eszköztár:** az eszköztár az alábbi eszközöket tartalmazza segítségként:
  - Fúziók és stratégiai szövetségek (A.2.1.)
  - Az emberi tényezők ellenőrzési listája (A.2.2.)

## 7.4. Az ügyfélbizalom felépítése

Míg az ügyfelek véleménye a 6. pontban (fent) található, a vállalati résztvevők értékes betekintést engedtek az erős ügyfélkapcsolatok kiépítésébe, amire a jövőben szükségük lesz. A legtöbb hozzászóló a KKV-knál dolgozó résztvevők közül került ki, valószínűleg a kisebb cégeknél megfigyelhető irányzatot tükrözve, miszerint inkább az ügyféldinamikára összpontosítanak, míg nagyobb méretű társaik továbbra is a kapacitásfelesleggel küzdenek.

Az egyik értékes tanulság az, hogy az ügyfelek nem értenek a nyomtatáshoz, valamint hogy mivel mindenkinek van otthon nyomtatója, így előfordulhat, hogy a nyomtatást és lehetőségeit nem tisztelik teljes mértékben. A résztvevők megjegyezték, hogy megérte elhívni az ügyfeleket az üzemekbe és megmutatni nekik, hogy megy a termelés. Ez tudatosságot eredményez. A legértékesebbek az



olyan kezdeményezések, mint például rendszeres szemináriumok tartása – különösen ott, ahol ezek arra koncentrálnak, hogy az ügyfelek a saját igényeiket teszik próbára, illetve segítenek nekik azon gondolkodni, hogyan építhetik a vállalkozásukat.

Bármilyen kezdeményezést is indítanak el, a legfontosabb tanács az, hogy az ügyfél igényeire történő összpontosítással kell kezdeni, és ennek kell megfelelni ahelyett, hogy a nyomtatás lehetőségeire koncentrálnánk. Egy tanulságos történetet mesélt az egyik KKV résztvevő, aki megpróbált az ügyfelén egy új terméket tesztelni. A reakció csupán ennyi volt: „az ügyfél csak a saját szemszögéből nézte a dolgot”.

Az erős kapcsolatok építésének fontossága és hozzáadott értéke egyre nagyobb az élesedő verseny miatt, amelyet a kreatív ügynökségek és a tervezők jelentenek.

Fontos lehet, hogy az eladási folyamatban arra összpontosítsunk: ki a megrendelő. Egy KKV interjúalany rávilágított a különbségre egy tipikus ívekre és a gép műszaki adataira koncentráló „öregedő” nyomdai értékesítő, és egy jellemzően fiatal, diplomás megrendelő között, akinek természetes az elektronikus kommunikáció, és aki a magas megtérülésre és kampány sikeres lebonyolítására koncentrált. Ez versenykockázathoz vezet, mivel a kreatív ügynökségek „egy nyelvet fognak beszélni” a megrendelőkkel. Azoknak, akik előre akarják vinni a nyomdaipart, gyorsan meg kell tanulniuk ezt a nyelvet.

### *„Az iparágat jelenleg férfiasnak, fakónak és lejártnak tekintik” Szakszervezeti interjúalany*

Több KKV, akikkel interjú készült a tanulmányhoz, úgy alakul át, hogy nyomdai szolgáltatások helyett komplett megoldásokat értékesítenek – egy sor marketing anyagot nyújtanak és a kampányok egy helyről való lebonyolítását tudják kínálni. Mindezt arra alapozzák, hogy kiépítettek egy szakértői hálózatot, amelyben összehárosítják a különböző elemeket. Ezen felül támogató szolgáltatást is nyújtanak, mint például az adatkezelés.

Számukra a fő feladat az marad, hogy megértessek az ügyfelekkel azt, hogy a nyomtatásnál többet nyújtanak. Az egyik interjúalany ezt így magyarázza: „Márkát adunk el, ami több mint nyomtatás, el kell nyernünk az ügyfél bizalmát abban, hogy képesek vagyunk erre.”

Fontos azt figyelembe venni, hogy ki tudja a legjobban elősegíteni a megfelelő vállalati imázs kialakítását és a bizalom építését. A vállalaton belüli munkát is lehet, hogy vevőközpontúvá kell tenni, így minden szereplő osztozhat ebben a szemléletben. Az egyik munkavállalói képviselő arra

koncentrált, hogy vállalati szinten milyen fontos megszabadulni a régi hozzáállástól és viselkedési módoktól. „Többet kell összejönnünk, információkat megosztanunk, beszélünk egymással és odafigyelni az ügyfeleinkre. Meg kell változtatnunk a gondolkodásmódunkat és ki kell találnunk, hogy mit akarnak. Ez azért nem történik meg, mert mi nem értjük a változtatás szükségességét.”

Más résztvevők annak a fontosságára összpontosítottak, hogy nem csak oda kell figyelni az ügyfelekre, de alkalmazkodni is kell hozzájuk: „A mi cégünknel az ügyfél látogatóba jön. Rugalmasnak kell lennünk abban, a hogyan fogadjuk. Olyan nyelven kell beszélünk, amelyet az ügyfél megért.”

Miközben az ügyféligenyek megértése létfontosságú, a kifejlesztett megoldások és termékek tartalmazhatnak olyan internet alapú szolgáltatásokat, amelyek a közvetlen ügyfélkapcsolat hiányát eredményezik. Több résztvevő olyan szolgáltatásokat fejlesztett ki, amely lehetővé teszik, hogy az ügyfél személyre szabott termékeket vásárolhasson egyenesen az internetről – ennek skálája a szórólapoktól, marketing anyagoktól egészen a poszterekig és személyre szabott képeslapokig terjedhet. Mindez potenciális világméretű piacot hozhat létre.

#### **Javaslatok**

- **Vállalti szinten:** Legyen prioritás az ügyfelek és igényeik megértése. Vond be az alkalmazottakat és a munkavállalói képviselőket ebbe, hogy mindenki értse: a követelményeknek való megfelelés érdekében változtatni kell, illetve azt, hogy a változások azért szükségesek, hogy megteremtsek a fenntarthatóságot



## **7.5. Olyan imázs létrehozása, amely képes a jövőben munkavállalókat vonzani**

Az idősödő munkaerő és a „festékes” imázs keveréke nem vonzó a fiatalok számára, és „időzített bomba” – az egyik, a tanulmány számára meginterjúvolt beszállító szerint. Ezt a véleményt osztják a szövetségek, vállalatok és szakszervezetek.

#### **A jövő munkaerő igényeire irányuló megjegyzések összefoglalása**

- A szakmunkástanulói programok számának csökkenése aggodalomra ad okot, különösen a szakszervezeti interjúalanyok szerint, bár a válaszadó cégek 25%-a a szakmunkástanulók toborzásának kérdését a nyomdaipart érintő problémák lehetséges következményének tartja.
- A változó követelmények azt jelentik, hogy fiatal, a technológiához értő diplomásokat kell az iparágba vonzani
- A jövőben több lehetőség adódik majd nők alkalmazására a kétkezi munkák csökkenésével, illetve a digitális technológia felé történő elmozdulással. A nemek arányának javulását

hasznosnak tekintik a vállalatokon belül, beleértve a vezetőséget is.

- Fiatal és „digitális bennszülött” értékesítőkre van szükség, hogy megfeleljenek a nyomdai vásárlók profiljának és hozzáállásának, és hogy versenyezni tudjanak a kreatív ügynökségekkel, akik szintén kínálnak nyomtatást, és ezt az ügyfelek meg is veszik
- A diverzifikációs stratégiák egy sor új szaktudást tesznek szükségessé, mint például a web dizájn. Ennek a tudásnak a belső fejlesztését bonyolultnak tartják, mivel ezek a feladatok más szaktudást kívánnak. Épp ezért valószínű, hogy külső toborzásra van szükség. A tanulmány azt jelzi, hogy a résztvevő cégek 38%-a az eltérő szaktudásúak felvételét a mostani helyzet lehetséges következményének tartja.
- Az interjúalanyok tapasztalata az, hogy a fiatalokat nem vonzza egy hagyományosnak tekintett iparág. A kapcsolódó ágazatokat, mint például a grafikai tervezést nagyobb valószínűséggel tekintik érdekes karrierlehetőségnek. A vállalati csődök és elbocsátások mértéke szintén sokakat visszatart.

Az iparág átpozicionálása, a tevékenységek és a munka diverzifikációja, a szervezeti kultúra megváltoztatása mind szükséges ahhoz, hogy segítsen vonzóbbá tenni a fiatalok számára az ágazatot, és hogy a jövő munkaerőjét magához vonzza. A British Printing Industries Federation (BPIF: Brit Nyomdaipari Szövetség) ezt a folyamatot tíz évvel ezelőtt elkezdte a „PRINT – az eredeti IT iparág” kezdeményezéssel. Más szövetségek szintén erre a területre összpontosítanak – például az olasz szövetség, az Assografici jelenleg úgy látja, hogy az iskolákban, főiskoláson, egyetemeken tartott kampányai kulcsfontosságúak a növekvő jelentkezési számok terén, valamint a „vállalati kultúra” fogalmának terjesztésében.

#### **Javaslatok**

- **Iparági szinten:** Olyan egységes kampányra van szükség az iparág vonzerejének bemutatására, amely a csúcstechnológiára összpontosít és az ágazatot a kommunikációs ipar kulcsfontosságú szereplőjeként tünteti fel. Az Intergraf-nak, a UNI Europa Graphical-nek, a nemzeti szövetségeknek és szakszervezeteknek mind szerepet kell játszaniuk ebben.
- **Vállalati szinten:** A vállalatok építsenek ki kapcsolatokat helyi iskolákkal és főiskolákkal, hogy megváltoztassák a fiatalok felfogását.
- **Iparági szinten:** Olyan egységes kampányra van szükség az iparág vonzerejének bemutatására, amely a csúcstechnológiára összpontosít és az ágazatot a kommunikációs ipar kulcsfontosságú szereplőjeként tünteti fel; jelenlegi példa erre a Print Power kezdeményezés ([www.printpower.eu](http://www.printpower.eu)) és a Two Sides ([www.twosides.info/](http://www.twosides.info/)). Az Intergraf-nak, a UNI Europa Graphical-nek, a nemzeti szövetségeknek és szakszervezeteknek mind szerepet kell játszaniuk ebben.





**8. KIHÍVÁSOK  
ÉS LEHETSÉGES  
MEGOLDÁSOK:  
BELSŐ FÓKUSZ**



A szociális párbeszédre alapuló reorganizáció belső kihívásai jelentősek, különösen egy olyan iparág esetében, amely régóta a vállalatnál dolgozó nagyon speciális szaktudású munkaerővel rendelkezik. A jövő követelményei a vállalati szervezetek és az egyes emberek számára hasonlóak – élethosszig tartó tanulásra van szükség ahhoz, hogy az előttük álló változásokhoz alkalmazkodni tudjunk. Egyéb változások lehetnek: a rugalmasabb munkarend felé való elmozdulás és a nagyobb személyi rugalmasság a munkavállalói sokoldalú képzettség formájában. A vállalati szervezetek kerülhetnek olyan helyzetbe, hogy csökkenteniük kell az alkalmazottak számát – eközben biztosítaniuk kell, hogy azok, akik elmennek, fel vannak szerelve azzal a foglalkoztathatósággal és támogatással, amelyre szükségük van ahhoz, hogy továbbra is megfelelő munkahelyet találjanak.

Akár a változás szükségességének megértése, akár az ehhez szükséges erőforrások előteremtése sok vállalati szervezet számára jelentős erőfeszítést képvisel. A változás véghezvitelét segítő külső anyagi támogatás a cégek, az egyes emberek és az őket magában foglaló gazdaság együttes érdeke.

A jelentésnek ez a része a vállalati szervezetek belső kihívásaira koncentrálna, és azzal foglalkozik, hogy szükségük van:

- Partnerségekre, hatékony kommunikációra és konzultációra
- Rugalmas munkára
- Szaktudás követelményekre
- A munkavállalók felkészítésére a cég elhagyására
- Forrásokra és támogatásra a szociális párbeszédre alapuló módon véghezvihető változásokhoz.

## 8.1. Partnerségek

A tanulmány világos üzenete az, hogy a hatékony partnerség – a vezetők, szakszervezetek, munkavállalói képviselők és a vállalati alkalmazottak között – magától értetődő a hatékony változáskezeléshez, éppúgy, mint a szociális párbeszédre alapuló reorganizációhoz.

A kutatásból tisztán látszik a munkavállalói képviselőkkel/üzemi tanácsokkal – ahol ezek működnek – épített partnerségek jó hatása, továbbá az is előnyös, ha partnerségi alapon, közvetlenül működnek együtt az alkalmazottakkal.

Az esettanulmányok rámutatnak arra, hogy a változást sokkal könnyebben fogadják ott, ahol partnerségi elvek alapján hatékony kommunikáció és konzultáció működik. Ez megmutatja a kettős fókusz előnyeit, amely a hatékony kapcsolatok kialakítására és az üzleti környezet megértésére alapul, és a szociális párbeszéd elveit követi.

A résztvevők a hatékony tájékoztatást, kommunikációt és konzultációt a társadalmi felelősség, és az üzleti siker zálogának tartják.

Az ennek eléréséhez szükséges környezet eltérő, mivel az Európai Unió Tájékoztatási és Konzultációs Irányelvét különbözőképpen értelmezik az egyes országok. Bár a jogszabályok eltérőek, a tanulmányból az a javaslat tűnik ki – akár a vállalati, akár a szakszervezeti tapasztalatokra építve – hogy a jogszabályi követelmények szimpla betartása nem elegendő. A törvény szelleme számít, nem csak a betűje.

### 8.1.1. A változtatáshoz és átszervezéshez szükséges partnerségek létrehozása

Az ebből a kutatásból következő megállapítás, amely az erős partnerségi intézkedések alapvető fontosságát sugallja olyan álláspont, amelyet más tanulmányok is tükröznek. Ez azt jelzi, hogy míg erős szakszervezeti környezetben az átszervezést sokszor problémásnak tartják, a dolgozók kevésbé ellenállók a változásokkal szemben és pozitívabban reagálnak a kihívásokra olyan vállalati szervezetekben, ahol úgy érzik, hogy hatékony szakszervezeti képviselő támogatja őket<sup>14</sup>.

A nyomdászszakszervezetek Európa nagy részén úgy reagáltak a pénzügyi válságra, hogy a kollektív tárgyalásokat és a politikai lobbijukat arra használták, hogy a válság foglalkoztatás biztonságára gyakorolt hatását minimalizálják a tagjaikra nézve.<sup>15</sup> Az olyan állami intézkedéseket, mint a rövidített munkaidő és a jövedelem védelem, arra használták fel, hogy elkerüljék az elbocsátásokat, és ellensúlyozni tudják a kevesebb munkaóra miatti bércsökkenést. Ahol az elbocsátásokat nem lehetett megakadályozni, ott a szakszervezetek a vállalaton belüli átcsoportosításra, anyagi kompenzációra törekedtek, és arra, hogy az elküldött alkalmazottaknak lehetőségük legyen tanulni. Ezek mind olyan témák, amelyeket a tanulmányban is megtalálhatunk. **D**

A jelenlegi kutatás bemutatja a feszültséget, amelyek létrejöhetnek azok között, akik egy

*„A jövőbeni fejlemények nem lesznek népszerűek és könnyen elfogadhatóak, és jelentős veszélyt jelentenek a szakszervezetre. Nagy mennyiségű információra és magyarázatra lesz szükség a munkáltatók részéről. A szakszervezetnek és a vezetőségnek együtt kell dolgozniuk ahhoz, hogy befolyásolják a kormányt. Vagy versenyzünk egymással és elszenvetjük ennek következményeit, vagy együttműködünk az új foglalkoztatási megállapodásokon, fúziókon és átszervezésen.”*

**Nagyvállalati interjúalany**

**D.** Olaszországban a vállalatok a szakszervezetekkel egyetértésben úgy reagáltak a válságra, hogy a következő jövedelemvédelmi állami intézkedéseket vezették be: bér integrációs alap, nyugdíjazási illetve lemondási ösztönzők, külön törvények a korai nyugdíjazásra a kiadói és nyomdaiparban, továbbá a vállalatok csökkentették az ideiglenes munkaszerződéseket



üzletileg fenntartható és szociális párbeszeden alapuló reorganizáció megvalósításán fáradoznak. Néhány céges és szövetségi interjúalany úgy látja, hogy a szakszervezetek „rugalmasság ellenesnek” bizonyultak, ellenállva a részmunkaidős kezdeményezéseknek vagy a munkabért érintő változásoknak. Ezzel szemben néhány szakszervezeti hang arra hívja fel a figyelmet, hogy sürgősen szükség van az iparág megváltoztatására, hogy kiemelkedően magas szintű szolgáltatást tudjanak nyújtani az ügyfeleknek, non-stop termeléssel, továbbá az alkalmazottak sokoldalúvá képzését segítő beruházásokkal, azért hogy képesek legyenek jól teljesíteni. Hangsúlyozzák a szerepet, amelyet játszani tudnának abban, hogy az alkalmazottak megértsék a változás szükségességét. Egy másik céges vélemény az, hogy míg a nemzeti szakszervezeti tisztségviselők nagyobb valószínűséggel utasítják el az éppen tárgyalt változásokat, míg a helyi szakszervezeti képviselők hajlandóbbak megérteni azok szükségességét. Nyilvánvaló, hogy tovább lehet erősíteni a kapcsolatokat a szociális párbeszeden alapuló reorganizáció résztvevői között.

Az Európa-szerte különböző kollektív tárgyalási megállapodások a javasolt átalakítások tárgyalásánál szintén eltérő összetettségek. A nemzeti és helyi szintű partnerek bizalmának és megértésének erősítése támogatni fogja a változások szociális párbeszeden alapuló módon való kezelésére tett erőfeszítéseket, és sima utat biztosít ezek sikerességéhez. A tanulmányhoz kapcsolódó workshopok semleges területet nyújtottak a fő kérdések megvitatásához és a szempontok egyeztetéséhez. A visszajelzések megmutatták a résztvevőknek ennek értékét.

A vezetők és a szakszervezetek közötti partnerség helyi és vállalati szinten ugyancsak fontos. A példák azt mutatják, hogy ennek a proaktivitás az egyik legfontosabb eleme – először mélységeiben kell megérteni a vállalatot, és a kihívásokat, amelyekkel szembesül (lásd Eszköztár). Ezután látni kell azokat a munkaerőt érintő kérdéseket, amelyek jelentkehetnek, és tárgyalni kell a tervetéről, amelyről majd megegyeznek. A problémák megjelenéséig várni már „túl késő”. A folyamatos

### A partnerség egy példája: Hollandia

A Kreatív Iparágak Mobilitási Központja, a C3, sikeres volt Hollandiában. A 2009 októberi elindítása óta több mint 3500 embert vettek nyilvántartásba, akik elvesztették az állásukat a nyomdaipar átszervezése vagy fizetéskeptelensége miatt. Sok esetben a C3 sikeresen talált nekik új állást. A központ lehetővé tette a pályázóknak, hogy tanuljanak, vagy képezzék magukat annak érdekében, hogy növeljék munkaerő-piaci lehetőségeiket.

A C3 Mobilitási Központ a nyomdaipar, a média és a kreatív iparágak szociális partnereinek kezdeményezése, mint például a Royal Association for the Printing and Allied Industries (KGVÖ, Királyi Nyomdaipari és Kapcsolódó Iparági Szövetség) és a Federation for Publishers (NUV, Kiadói Szövetség). Az FNV-Kiem és a CNV-Media nyomdaipari szakszervezetek szintén a kezdeményező partnerei. A C3 tanácsot ad a munkáltatóknak, éppúgy, mint a munkavállalóknak. A központ tájékoztatást és irányelveket ad a segélyekről, támogatásokról és egyéb lehetőségekről, amelyek segítségével azok az emberek, akik elvesztik az állásukat, olyan gyorsan visszatérhetnek dolgozni, amilyen gyorsan csak lehet.

A munkáltatók pályázhatnak a C3-nál képzésre vagy egyéb támogatásra nem csak akkor, ha épp átszervezés folyik, hanem akkor is, amikor problémák jelennek meg a láthatáron, és megelőző intézkedésekre van szükség. A munkavállalók kérhetik a központ segítségét és támogatását az álláskeresőben, tanácsot kaphatnak a munkahely kiválasztásához. Információkat kaphatnak az állástervezésről, az áthelyezésről, valamint ötleteket és tanfolyami segítséget, hogyan kell egy állásra jelentkezni.

A C3 az első mobilitási központ Hollandiában, amely egy egész iparágaknak dolgozik nemzeti szinten. Szintén ez az első olyan szervezet, amely jelentős támogatást kap az Európai Bizottságtól (Európai Globalizációs Alkalmazkodási Alap).

A szociális partnerek azonban arra emlékeztetnek, hogy sajnos a projekt benyújtása és a bizottsági döntés közötti várakozási idő nagyon hosszú lehet.

### A munkaerőt érintő következmények

Több kommunikáció annak érdekében, hogy az alkalmazottak megértsék a változás szükségességét

59%

Több párbeszéd és konzultáció az alkalmazottakkal

53%

A cég jövőképeire vonatkozó kommunikáció elkezdése/fejlesztése

43%



## „A párbeszéd körülményei sajnos merevek. Ez a valódi probléma számunkra.”

### Nagyvállalati interjúalany

kommunikáció elvének létrehozása kihívásokkal teli lehet, - egy vezető arról számolt be, hogy a szakszervezetek nem szívesen fogadtak üzleti információt a találkozók előtt: „nem érdekli őket – majdnem olyan, mintha éreznék, hogy az alkalmazottak el fogják utasítani őket”. Azonban ha egy hatékony partnerséget hoznak létre, és maguk a szakszervezetek is meg vannak győződve a változás szükségességéről, akkor segíthetnek a munkavállalókat is meggyőzni erről. A Roto Smeets esettanulmány a 76. oldalon a proaktív partnerség előnyeit példázza.

**Eszköztár:** Az eszköztár az alábbi eszközöket tartalmazza segítségként:

- A hatékony és együttes és partnerségi munka 10 lépése (B.2.1.)
- Együttes és partnerségi munka: az előrehaladás ellenőrzési listája (B.2.2.)

### 8.1.2. Partnerségi megállapodások fejlesztése az alkalmazottakkal

Az interjúk feltárták a nehézségeket, amelyekkel a vállalatok szembesülnek, amikor változásokat akarnak bevezetni, még akkor is, ha ez a változás a körülmények javítását szolgálja. Van olyan példa, ahol képzési programot próbáltak bevezetni – de ellenállásba ütköztek a részvételt illetően, vagy a képzés nem hozott változást, mert az alkalmazottak visszatértek a „rég” módszereikhez. Ezek a kihívások azt mutatják, hogy a **hatékony partnerség alapvetően fontos a vállalati szintű változások kezelésénél és az átszervezéseknél.**

A tanulmány által megállapított alapvető követelmények: az alkalmazottakkal fenntartott nyitott kapcsolat, illetve a problémák és az üzleti környezet megértésének fontossága bármilyen átszervezés előtt, így elkerülve azt, hogy meglepetésként érje az érintetteket. Mindazonáltal az információ és a kommunikáció önmagában nem elegendő. Valódi konzultációra van szükség ahhoz, hogy elfogadják, és magukévá tegyék azt, amiről a tájékoztatás szólt, és gondoskodni kell arról, hogy a legjobb döntések szülessenek.

A mennyiségi vizsgálat azt mutatja, hogy a résztvevő vállalati szervezetek, több mint a fele ezt prioritásként kezeli. 59% fokozni szeretné a kommunikációt, hogy segítsen megértetni az érintettekkel, hogy a változás a jelenlegi körülmények miatt szükséges, míg 53% tervezi a már folyamatban lévő párbeszéd és a konzultáció erősítését, és 43% szükségesnek tartja elkezdni vagy javítani a vállalati jövőkép kommunikációját. Tekintettel azonban arra, hogy a résztvevő vállalatok valószínűleg

a szociális párbeszédre alapuló reorganizáció ellovasai, az üzenet elterjesztése az iparágban a túlélés záloga lehet.

- Folyamatos kommunikáció az alkalmazottakkal, hogy ismerjék az üzleti helyzetet – tények és adatok megosztása velük, és segítség, hogy megértsék ezeket
- Túl kell lépni azon, hogy az alkalmazottakat csak tájékoztatják a döntésekről, valóban konzultálni kell velük. Ez alapvető fontosságú a szociális párbeszédre alapuló viselkedéshez és a változás elfogadtatásához
- Folyamatos kommunikáció. A szakszervezetek egyik megfigyelése az, hogy a cégek hajlamosak akkor kommunikálni, ha baj van, de ha nincs, akkor általában nem magyarázzák el a változó mennyiségű munka okait vagy beszélnek az alkalmazottaknak a feltételekről, amelyekkel egy munkát elvállaltak – így megnehezítve számukra azt, hogy megértsék a tényleges anyagi körülményeket
- Kommunikációs rendszerek alkalmazása. Példa erre a jó értekezleti rendszer, az érintettek tájékoztatása a vállalat helyzetéről és terveiről, továbbá vállalati magazinok és egyéb médiák a nagyobb vállalati szervezeteknél
- Közös képzés a vezetők, az alkalmazottak és képviselőik számára, üzemi tanácsok vagy más konzultációs mechanizmusok létrehozása

A társadalmi partnereknek részt kell venniük a folyamatban. Mivel egy olyan környezetben, ahol korábban nem volt pozitív és nyílt kommunikáció, az alkalmazottak szkeptikusak lehetnek a vállalat üzeneteivel szemben, a szakszervezeti képviselőkre nagyobb valószínűséggel fognak hallgatni. Valóban több szakszervezeti képviselő is hangsúlyozta, milyen pozitív szerepet játszhatnak abban, hogy az alkalmazottaknak tisztában legyenek a cég üzleti helyzetével.

A nehézségek jelentősek. A tőzsdén jegyzett nagyobb cégeknél a kereskedelmi érzékenység is probléma lehet. Szükség lehet titoktartási szerződésekre. A műszakokban dolgozás és az egyéb logisztikai szempontok is leküzdendő akadályokat gördíthetnek a kommunikáció elé. Mindazonáltal nagy az egyetértés abban, hogy a vállalatoknak nincs más választásuk, mint tekintetbe venni az együttműködést, az esettanulmányok pedig ennek a megközelítésnek a sikerét bizonyítják.

„Nehéz meggyőzni az embereket arról, hogy a hagyományos módszerek nem a jövő módszerei.”

Nagyvállalati interjúalany

**Javaslatok**• **Iparági szinten:**

- Létrehozni egy olyan fórumot, amely európai szinten hozza össze a társadalmi partnereket, hogy megvitassák a fő problémákat és kölcsönös megértést érjenek el.
- Az Intergraf, a UNI Europa Graphical, a nemzeti szövetségek és szakszervezetek feladata, hogy továbbra is hangsúlyozzák a hatékony kommunikáció és konzultáció fontosságát minden változással szembenező iparági szereplőnek esetében – találjanak és emeljenek ki jó gyakorlati példákat, és bátorítsák a cégeket az erős partnerségek kiépítésére és fenntartására.

• **Vállalati szinten:**

A cégek kezeljék prioritásként az átszervezés és változások hatékony kezelését, és ennek érdekében hozzanak létre megfelelő kommunikációs és konzultációs fórumokat és csatornákat, valamint ezeket ténylegesen használják is.

**Eszköztár:** az eszköztár az alábbi tippeket és trükköket tartalmazza ezek kidolgozására:

- Érintettek elemzése (C.2.1.)
- A változás jellegének megértése – a változás pszichológiája és hogyan segíthetjük az érintetteket az egyes szakaszokban (C.2.2., C.2.3. és C.2.4.)
- Változási minta: tervezési és végrehajtási ellenőrzési lista (C.2.5.)
- Hogyan éljük túl a recessziót
- Kommunikációs irányelvek a hatékony kommunikáció érdekében (B.1.1.)
- Titoktartás (B.1.3.)
- Az információs, konzultációs és döntéshozatal összegegyeztetése (B.1.5.)
- Hatékony konzultáció (B.1.6.)
- Az eredményes megbeszélés legjobb gyakorlata (B.1.7.)
- Rossz hír közlése (B.1.8.)
- A munkavállalók hatékony bevonásának 10 lépése (B.1.9.)

*„A rugalmasabb munkaerő érdekében a munkarendek jelentős változására kell számítani. Ezt a tendenciát folytatni kell, ez most nagyobb kihívást jelent, mivel minden változást meg kell tárgyalni, és a jelenlegi gazdasági helyzetben kevés lehetőség van ezek anyagi kompenzálására.”* Nagyvállalati interjúalany

## 8.2. Új munkamódszerek a vállalatban belül: rugalmasság

A technológiai kihívások és az egyre igényesebb piac együttesen azt jelentik, hogy vállalati szempontból az iparág fejlődésének a rugalmasság az egyik alapvető követelménye. Ugyanakkor ez a terület nagy kihívást jelent, mivel jelentős hatással

van az alkalmazottakra. Ahol a munkahelyi élet alapvető változása szükséges, ott az erős partnerségi megállapodások és az alkalmazottakkal és képviselőikkel folytatott párbeszéd fontossága előtérbe kerül. A szakszervezeti képvisellel ellátott szervezetekben a rugalmasság különböző formáinak bevezetése és kiterjesztése tárgyalások és konzultációk tárgya lesz.

A mennyiségi vizsgálat azt mutatja, hogy az iparág a rugalmas munkarend bevezetésére helyezi a hangsúlyt. A számszerű felmérés válaszadóinak 63%-a munkavállalói sokoldalúságot, míg 67% a rugalmasabb munkarend bevezetését tekinti a folyamatban lévő változások következményének. A különböző munkarendek példái eltérőek: van olyan, ahol 12 órás műszakokat vezetnek be, van, ahol három műszakos termelést, vagy áttérnek éves óraszámra, ahol a munkavállalót az összesített éves ledolgozott órái alapján fizetik meg, bár a tényleges munkaórák száma változó a forgalmasabb és csendesebb időszakokban.

A jelenlegi pénzügyi helyzetben nehézséget jelent a vállalati szervezetek számára a munkamódszerek megváltoztatásának napirendre tűzése és megtárgyalása, mert hiányzik hozzá az anyagi kompenzálás lehetősége. Egy idézett példa szerint „csata” folyt a szakszervezetekkel egy új gépberuházást követően, emiatt a munkaórák változtatására volt szükség. Az alapvető nézeteltérést a pénz okozta. Másik példa az az eset, ahol arra volt szükség, hogy a termelést ötnaposról hétnaposra állítsák át, de „megakadtak a szakszervezeti árnál”, mint mondjuk a hétvégi a dupla fizetés.

További kihívást jelentenek a cégek és az egyének különböző prioritásai: „A rugalmasság mást jelent a cégnek és az alkalmazottnak, akik szeretnének akkor dolgozni, amikor akarnak. A cégeknek pedig úgy kell működniük, hogy a munkamenyiségtől függően tudjanak többet vagy kevesebbet termelni”, mondta az egyik szakszervezeti tisztségviselő.

A részmunkaidős, az ideiglenes és az alkalmi foglalkoztatás nem könnyű feladat. A vállalatoknak különböző munkarendekre lehet szüksége a rugalmasság kívánt szintjének eléréséhez – például alkalmi munkaerő alkalmazása a szakértelmet nem kívánó feladatokra. A számszerű vizsgálat válaszadóinak 29%-a a jelenlegi körülmények következményének tartja az ideiglenes munkaerő alkalmazását. A különböző munkaerő fajták alkalmazásának az a veszélye, hogy azt üzenheti, hogy nem értékelik a magasan képzett személyzetet. Ez ahhoz vezethet, hogy csalódnak, és elhagyják a céget vagy az egész iparágat.

A szociális párbeszéd alapuló elvek fontossága ismét az előtérbe kerül. A hatékony tájékoztatás, kommunikáció és konzultáció alapvetően fontos ahhoz, hogy a vállalat és az alkalmazottak



### A munkaerőt érintő következmények



*„Mindenkinek hatékonyabban kell dolgoznia a jövőben, több mindenhez kell értenie, és képeznie kell magát. Mindannyiunknak frissíteniünk kell a tudásunkat, a készségeinket és a gondolkodásunk módját – hogy megváltoztassuk azt, ahogyan az ügyfeleinket látjuk. Meg kell tanulnunk más iparágaktól, hogyan lehet egy teljesen új megközelítést alkalmazni, szükségünk van arra, hogy rendszerekben gondolkodjunk.”* Nagyvállalati interjúalany

szükségletei egyensúlyba kerüljenek egymással. Például az alkalmazottaknak meg lehet engedni, hogy „eltegyék” a ledolgozott órákat, és azokat máskor csúsztassák le, akkor, amikor nekik jó. Ehhez hatékony párbeszédre és bizalomra van szükség, amely csak akkor jöhet létre, ha nagy hangsúlyt fektetnek a kapcsolatokra



**Eszköztár:** az eszköztár az alábbi eszközöket tartalmazza segítségként

- Munkaerő rugalmasság (B.3.5.)
- Munkaerő kapacitás (B.3.3.)

### 8.3. Új munkamódszerek – a jövőben megkövetelt szaktudás

Az egész iparágban felismerték azt, hogy szükség van továbbképzésre, hogy megfeleljenek a technikai követelményeknek és a különböző piaci feltételeknek. Ezzel együtt biztosítani kell, hogy az alkalmazottak ne csak a saját munkájukhoz szükséges tudással rendelkezzenek, hanem a jövőbeni alkalmazás követelményeinek is megfeleljenek. Ez a szociális párbeszédre alapuló reorganizáció egyik alapvető feltétele.

A változásra és tanulásra való folyamatos felkészültség a megkérdezettek szerint kritikus fontosságú a sikerhez. A munkavállalói sokoldalúság egyre inkább követelmény, különösen a nagyobb vállalati szervezeteknél. A kérdőíves válaszadók kétharmada (67%) szerint a sokoldalú szakképzés bevezetése az üzleti helyzetből következik – ezzel vezetve a listát –, 57% pedig azt mondja, hogy a meglévő munkaerő átképzése érinti őket. A szakszervezetek hangsúlyozzák, hogy fontos, hogy ne arra használják a sokoldalúan képzett alkalmazottakat, hogy a munkahelyek számát csökkentésük. Azonban kiemelik, hogy az ilyen alkalmazottak elengedhetetlenek ahhoz, hogy megfelelően felkészüljenek a jövőre, valamint könnyebben és

hatékonyabban kezeljék a változásokat. Ahogy egy szakszervezeti tisztviselő mondta: „Az oktatás és a szaktudás kritikus szerepet játszik abban, hogy az embereket magaddal tud vinni.”

A következtetés az, hogy a szociális párbeszédre alapuló viselkedés azt jelenti, hogy a munkaadók élnek a lehetőséggel, és az alkalmazottakat egy sor máshol is használható tudással ruházzák fel. Az egyre növekvő mértékű ICT (információs és kommunikációs technológia) és műszaki ismeretek felkészítik az érintetteket arra, hogy más iparágokban dolgozzanak. A felelős munkaadók tesznek róla, hogy az alkalmazottak értsék, hogyan használhatóak ezek az ismeretek máshol.

Jelentős a kockázat azok számára, akik nem kapnak lehetőséget az átképzésre. A vállalatok 37%-a tartja a „hagyományos szaktudással rendelkező alkalmazottak elvesztését” az iparágban zajló munkaerő változások következményének. Az előrejelzés azt mutatja, hogy az alkalmazottaknak el kell fogadniuk azt, hogy kevesebb, de sokoldalúbb emberrel kell dolgozni.

Bár általában sok vállalat lép be olyan új területekre, mint például a web dizájn és egyéb kommunikációs szolgáltatások, abban nagy az egyetértés, hogy a meglévő alkalmazottak átképzése ezekre a területekre nem túl sikeres. Ide más tudásra van szükség, és azok a KKV-k, akik megpróbálták átképezni az alkalmazottaikat, azt tapasztalták,

*„Egyes vállalatok úgy reagálnak, hogy a végletekig spórolnak, csökkentik a fizetéseket és rontják a körülményeket. Nem ez az előrevezető út. A cégeknek okosabbá kell válniuk, és képzett munkaerőre van szükségük ehhez. Ez megköveteli a munkaadók, a szakszervezetek és az alkalmazottak közötti szorosabb kapcsolatot.”*

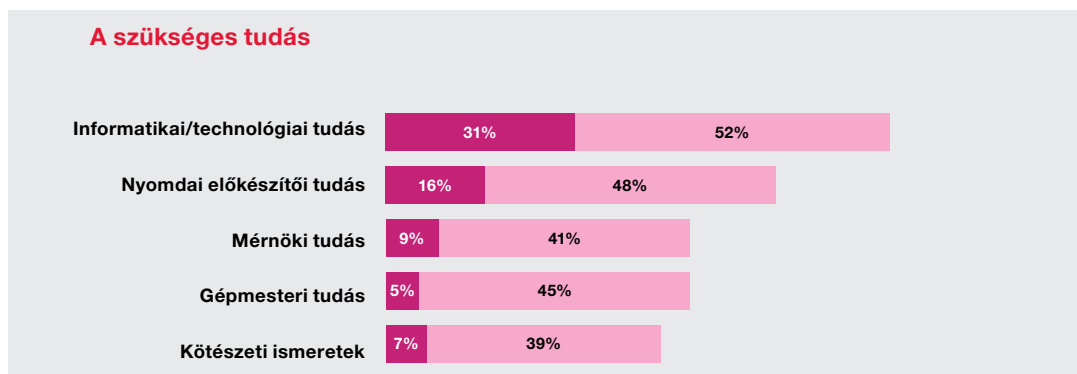
Szakszervezeti tisztviselő



### A szükséges tudás

Sokkal magasabb  
képzettségre van szükség

Magasabb képzettségre  
van szükség



hogy problémát okoz megfelelően magas szintű képzési programokat találni az olyan ágazatokban, mint például a web dizájn. Ez rámutat arra, hogy a stratégiai szövetségek (ezt a stratégiát a válaszadók 43%-a fontolgatja), vagy a más szak tudású emberek alkalmazása (a résztvevők 38%-a gondolkozik ezen) jelentik az előre vezető utat, bár ez utóbbi újabb kihívást jelent a társadalmi felelősségvállalás szempontjából, amit az egyik KKV vezetője a következőképpen foglalt össze: „Ez nehéz ügy. Nem akarom elküldeni az embereimet, és másokkal dolgozni.”

Ide tartozik, hogy a cégeknek szükségük van támogatásra azoknak az átképzéséhez, akiknek az átszervezés eredményeképpen el kell hagyniuk a vállalatot. Ezzel a kérdéssel részletesebben a 8.6. pont foglalkozik.

#### 8.3.1. Technikai tudás

A minőségi vizsgálat válaszainak elemzése azt mutatja, hogy a cégek a teljes nyomtatási folyamatban magasabb képzettségi szintre törekednek:

*„A technológia folyamatosan sürgetni fogja a változást, ebből eredően a munkafeladatok természetének változását is.”* Nagyvállalati interjúalany

- Magasabb szintű informatikai és technológiai tudás szükséges: 83%
- Magasabb szintű nyomdai előkészítő tudás szükséges: 64%
- Magasabb mérnöki tudás szükséges: 50%
- Magasabb gépmesteri tudás szükséges: 50%
- Magasabb kötészet tudás szükséges: 46%

#### A beszállító szemszögéből

A beszállítók azt mondják, hogy a „szánalmasan elégtelen képzés” ahhoz vezet, hogy a nyomdáknak általában nem térül meg a befektetésük annyira, amennyire kellene, mert az alkalmazottak nem bíznak eléggé sem a gépekben, sem magukban ahhoz, kihasználják a lehetőségeiket. A KKV-k képzettségi szintje különösen alacsony. Ez a befektetések nem megfelelő megtérüléséhez vezet. Az egyik beszállító megjegyezte, hogy

a képzettségi problémák különösen jelentősek az Egyesült Királyságban, amely ebben a kérdésben elmarad Európai többi részétől.

A beszállítókkal készített interjúk alapján az alábbi speciális technikai tudásra van szükség:

- A szakembereknek továbbra is meg kell találniuk és meg kell oldaniuk a problémákat, például a hibrid nyomógépeken, és az egyre gyakrabban használt A0-ás méretű gépeken. Folyamatos leterheltséget kell biztosítaniuk, bár a példányszámok jelentősen csökkenni fognak.
- Az egyik ilyen speciális technikai tudás, amelyre a jövőben szükség lesz, az informatika, amely digitális adatokkal, munkafolyamatokkal, egyesített tervezéssel és költségvetéssel együtt a siker és a termelékenység kulcsa lesz. A technológia eredményeképp létrejövő hatékony és következetes termelés azt fogja jelenteni, hogy nem lesz szükség mérnökökre vagy számítógépes ismeretekkel rendelkező emberekre.
- A karbantartás fontosabb kérdés lesz, és az ehhez kapcsolódó tudást jelentősen fejleszteni kell a digitális nyomógépek egyre elterjedtebb használatának folyamán, bár a karbantartás is egyre automatikusabbá válik a proaktív felismerés és figyelmeztetések révén.

#### A képzés kihívásai

A tanulmány résztvevői több nehézséget is említettek. Ezek a következők:

- A pénzügyi instabilitás miatt a cégek helyzete nem biztos, hogy megengedi a fizetések emelését az alkalmazottak sokoldalú képzettségük okán.
- A hagyományos szaktudással rendelkező alkalmazottak magas fizetése az átképzés akadály lehet, mivel az új szerepek nem biztos, hogy ugyanolyan jól fizetnek.

*„Az emberek bebizonyították, hogy képesek megtanulni az új technológiákat. Hozzászoktak a tanuláshoz és tudják, hogy ha nem fejlődnek, el fogják veszíteni az állásukat.”*

Szakszervezeti interjúalany



- A műszakokban dolgozás és az időnyomás alatt végzett munka megakadályozhatja az alkalmazottak részvételét a képzéseken.
- Az egyes emberek számára kihívást jelent a váltás egy szakmai tudáson alapuló szerepkörből egy folyamatba illeszkedő szerepkörbe.
- A kisvállalkozásoknak nehezebb lehet a képzés kedvéért gépeket felszabadítani, illetve a megfelelő tréninget kiválasztani a kínálatból.
- Az idősebb alacsonyban képzett vagy hagyományos szaktudású alkalmazottak, akik nem szívesen akarnak változtatni, szintén nehézséget jelentenek.

Bár vannak kihívások, abban mindenki egyetért, hogy szükség van képzésre. Van, aki szerint már a jelenlegi gazdasági válság előtt is jelentős volt a szaktudás hiányossága, és ha ez így marad, akkor „folyamatos gondot okozhat, és korlátozhatja a talpra állást”.

### 8.3.2. Egyéb szükséges készségek

Bár technikai értelemben az informatikai tudás kulcsfontosságúak lesz a jövőre nézve, a közmegegyezés szerint az interperszonális, ügyfélkezelési és vezetői készségek is egyre fontosabbak lesznek: annyira, hogy az egyik beszállító szerint „az interperszonális és ügyfélkapcsolati készségek az összes iparágban foglalkoztatottak fő készségeivé fognak válni.”

Míg az a megállapítás, hogy magasabban képzett munkaerőre van szükség, várható volt, valószínűleg a legérdekesebb eredmény az, hogy a vezetői készségek fejlesztésére is szükség van. Ez azt jelenti, hogy sürgősen alkalmazkodni kell a gyorsan változó piachoz, és vele együtt formálódni. A mennyiségi vizsgálat is ezt tükrözi, miszerint a nem technikai jellegű tudás magas színvonalát szükségesebbnek tartották – az informatikát kivéve – az összes egyéb szakmai tudásnál.

Az ügyfélkapcsolati és az értékesítési készségeket különösen fontosnak érzik, a jobb vezetői készségeket szintén alapvetőnek tartják:

- Jobb ügyfélkapcsolat-építési készségek: 82%
- Jobb értékesítési készségek: 81%
- Jobb vezetői készségek: 75%
- Jobb menedzsment készségek: 74%
- Jobb stratégiai készségek: 70%
- Jobb kreatív készségek: 62%

A vezetőktől elvárt készségek közé tartozik a jövőre vonatkozó világos stratégia kialakítása, új megoldások kidolgozása és mind a felfelé, mind lefelé irányuló együttműködés. A változás kezelése – beleértve az ehhez kapcsolódó sikeres tájékoztatási, kommunikációs és konzultációs folyamatot is – szintén kulcsfontosságú.

- Eszköztár:** az eszköztár az alábbi eszközöket tartalmazza segítségként:
- A vezetés integrált szemlélete (C.3.1.)
  - Az alkalmazottak teljesítményének menedzselése (C.3.2.)

### Az alkalmazottak felkészítése a cég elhagyására

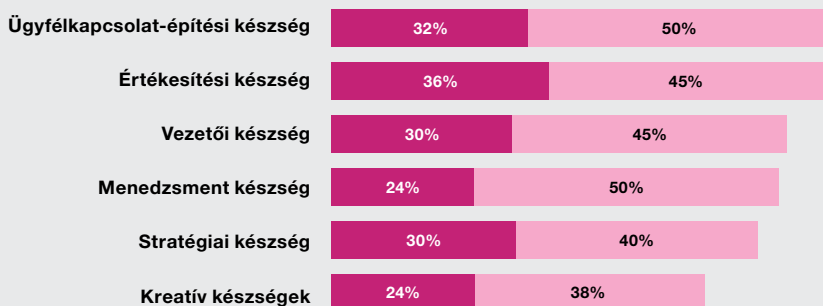
Nagyon fontos a leépítést megfelelően kezelni, és felkészíteni az embereket a cég elhagyására, mivel a munkahelyek száma drámai mértékben csökken az iparágban.

A következmények jelentősek azok számára, akik elvesztik az állásukat. Az elsősorban idősebb munkaerő, aki egész életében egy iparágban dolgozott, a válaszadók szerint „sokkot kaphat” és hosszú távon képtelenné válhat az alkalmazkodásra, vagyis nem tud új munkát találni, ami társadalmi és gazdasági következményekkel jár.

A „foglalkoztathatóság kultúrája” nagyon fontos az iparág jövőjére nézve, az alkalmazottakat olyan ismeretekkel kell ellátni, amilyenekre szükségük van ahhoz, hogy más munkát is el tudjanak látni egyéb szektorokban. A szállítók szerint szükséges a tudás igények megváltoztatása hosszú távon – miszerint kevesebb speciális és több általánosan

*„Az iparágban anyagi hozzájárulásra van szüksége az átszervezéshez, de nem támogatásra, hanem olcsó hitelekre.”* Nagyvállalati interjúalany

#### A szükséges tudás



Sokkal magasabb képzettségre van szükség  
Magasabb képzettségre van szükség

alkalmazható ismeretre lesz szükség – segíthet ebben. Rövidtávon fontos lesz elérni azt, hogy a munkatársak megértsék: bár a tudásuk speciális, eközben rendelkeznek általánosabban használható ismeretekkel is, mint például a csapatmunkában dolgozás. Ezek az ismeretek fontos szerepet játszhatnak abban, hogy akiket elbocsátanak, azok más munkalehetőséget találjanak. Azok a programok, amelyek ebben segítenek, és támogatják a továbbképzést, fontos részét képezik a szociális párbeszédre alapuló módon zajló elbocsátásoknak. Az ilyen programok kormányzati vagy más szervezetektől érkező támogatásának mértéke Európa szerte változó. Ahol van ilyen támogatás, ott a vállalatok ennek keretében sikeresen biztosították az alkalmazottak átképzését, és segítséget nyújtottak a cég elhagyásánál. Ahol nincs ilyen támogatás, ott legtöbb cég anyagi helyzete megnehezíti ilyen jellegű segítség nyújtását.

A tanulmányban feltárt elvek a következők:

- Fontos, hogy legyen a leépítési folyamaton túlmutató világos jövőkép és stratégia
- A leépítések kezeléséről még a helyzet kialakulása előtt meg kell állapodni
- A következmények kezelésére tervet kell kidolgozni – a rendelkezésre álló külső támogatásokat is figyelembe véve
- Időben figyelmeztetni kell az érintetteket, hogy ne érje őket meglepetés
- A támogatási rendszerekkel össze kell hangolni a leépítést

Végső soron az a felelősség, hogy akik elhagyják a céget, ezt úgy tehessek, hogy biztosítva legyen a jövőbeni foglalkoztathatóságuk, az alábbiak között oszlik meg:

- A vállalatok között, akik lehetővé teszik a szociális párbeszédre alapuló módon történő átszervezést és élére állnak ennek a folyamatnak
- Az alkalmazottak között, akik elfogadják az átképzés szükségességét
- A szövetségek között, akik elfogadják, a szakszervezetekkel történő együttműködés szükségességét, azért hogy lobbizzanak a nemzeti kormányoknál
- A szakszervezetek között, akik felvállalják a felelősséget, hogy tájékoztatják tagjaikat az üzleti realitásokról
- A kormányok között, akik elfogadják, hogy támogatniuk kell az iparágat az átszervezési folyamatban.

**Eszköztár:** az eszköztár az alábbi eszközöket tartalmazza segítségként:

- Az elbocsátások és korai nyugdíjazások

szociális párbeszédre alapuló kezelése (C.4.2.)

- Ellenőrzési lista – az emberek felkészítése egy új, a cégen kívüli életre (C.4.3.)

#### 8.4. A szociális párbeszédre alapuló reorganizációhoz szükséges erőforrások előteremtése

Sok vállalat törekedhet a szociális párbeszédre alapuló reorganizációra. Ugyanakkor sok vállalati szervezet pénzügyi helyzete nem teszi lehetővé, hogy finanszírozzák a folyamatos foglalkoztathatósághoz szükséges képzési szintet, illetve támogassák a gondoskodó elbocsátást, amely segíti az emberek más szektorba való áthelyezését.

Az interjúk azt mutatják, hogy vegyesek a tapasztalatok a hitelígénylésekkel kapcsolatban. Azonban a globális gazdasági bizonytalanság általában megnehezíti a tőkéhez való hozzájutást.

Épp ezért szükség van az átszervezés anyagi támogatására, valamint egyéb szervezetek segítségére is. Az átszervezéshez szükséges támogatás mértéke függ a helyszíntől is, mint ahogy azt a Schleunungdruck (82. oldal) esettanulmány bemutatja. A Polestar (86. oldal) esettanulmány azt bizonyítja, hogy milyen értékes a külső ügyvédekkel való együttműködés azért, hogy biztosan úgy építsenek le, hogy az eredmény ne csak a vállalati szervezetek számára legyen a legjobb, hanem azoknak is, akiknek menniük kell.

Míg a támogatás hiánya olyan kérdés, amelylyel iparági és szövetségi szinten kell foglalkozni, a támogatás és a finanszírozás következetesebb megközelítéséért kell lobbizni Európában, addig az, hogy a rendelkezésre álló támogatásokból a cégek hogyan tudják a legtöbbet kihozni, attól függ, hogy mennyire szorosan működnek együtt az érintett hatóságokkal és építenek ki velük nyílt és jó kommunikációs csatornákat. Nagyon fontos a rendelkezésre álló támogatások megértése, együttműködés a hatóságokkal ezek módosítására azért, hogy jobban megfeleljenek az üzleti és emberi igényeknek.

#### Javaslatok

- **Iparági szinten:** Az Intergraf, a szövetségek és a szakszervezetek lobbizzanak a hatékony, jól finanszírozott üzleti programokért, amelyek a vállalatokat cselekvésre ösztönzik, és képessé teszik őket az átszervezésre.
- **Vállalati szinten:** A cégek építsenek ki jó kapcsolatokat a helyi hatóságokkal és találják meg a támogatási lehetőségeket.

*„Sajnos sok cég pénzügyi helyzete az mutatja, hogy nincsenek abban a helyzetben, hogy szociális párbeszédre alapuló módon építsenek le.”* Nagyvállalati interjúalany







## 9. MELLÉKLET

## ELSŐ MELLÉKLET: HÁTTÉR ÉS MÓDSZERTAN

### Háttér

Az Intergraf és a UNI Europa Graphical megbízták a Facta Consult-ot, hogy készítsen egy tanulmányt, amelyben megvizsgálja a szociális párbeszédén alapuló reorganizáció legjobb gyakorlati példáit, melyek hasznosak lehetnek az európai nyomdaipari cégek számára. Széles látószögre volt szükség, és a Facta Consult olyan megközelítést alkalmazott, amely magában foglalta az elsődleges (minőségi és mennyiségi), és a másodlagos kutatási módszereket egyaránt.

Az Európai Bizottság egy korábbi tanulmánya, a „Az európai nyomdaipar versenyképessége” (2007) számos, az európai nyomdaipari cégek szempontjából fontos erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket tárt fel. A jelentés rámutatott azokra az átszervezés kérdésével kapcsolatos korlátokra, amelyek egy elsősorban viszonylag kis cégekből álló, sokszínű iparágra jellemzőek:

- A belső versenyre összpontosítás, anélkül hogy számolnának a globális szintű verseny alakulásával
- A nem termelő tevékenységekbe történő beruházás szűk kapacitása
- A közös cselekvési tervek követésének képtelensége

Az eredményként létrejött hatpontos terv vázlatként szolgált az iparág teljesítményének növeléséhez.

Ez az új tanulmány a szociális párbeszédén alapuló reorganizációról arra törekszik, hogy kitöltse a hézagokat és foglalkozzon a következőkkel:

- Az iparág vállalatai előtt álló veszélyek és lehetőségek, beleértve a gazdasági és technikai változásokat
- A munkarendek és munkalehetőségek lehetséges változásainak felbecsülése az iparágban
- Útmutatás a munkáltatóknak és a munkavállalóknak, akik épp átszerveznek, különös tekintettel a partnerségi megállapodásokra, amelyek szükségesek a sikerhez
- Útmutatás az iparág jövőjéhez szükséges szaktudáshoz.

Szélesebb látókört vázol fel az iparág kihívásairól, felismerve, hogy a technológiai és piaci változásoknak radikális és messzemenő hatásai lehetnek az iparágra, mivel más média eszközök nem csak új technológiákat vezetnek be, hanem:

- Versenyt jelentenek a nyomtatás számára
- Helyettesítik a nyomtatott anyagokat

- Arra készítetik az iparágat, hogy újragondolja a szerepét: különleges, rendelésre készített termékek gyártójából váljon integrált szolgáltatóvá.

A Bizottság 2005-ös jelentésében – „Az információs és kommunikációs technológia és az elektronikus kereskedelem hatása a nyomdai és kiadói iparágra”<sup>17</sup> – a kihívásokat következőképpen jellemezte:

- Konvergencia és helyettesíthetőség
- Csatorna diverzifikáció
- Cross media kiadás és testre szabás

A jelentés megállapította, hogy a beruházás különösen nagy kihívást jelent a KKV-k által uralt iparágban, de kiemelte a technológia lehetőségeinek kiaknázását a munkafolyamat javításában és az új piacokra való eljutásban.

### A tanulmány részletei

Ez a tanulmány elsősorban arra koncentrál: hogyan lehet biztosítani azt, hogy a szükséges változtatásokat szociális párbeszédén alapuló módon hajtsák végre. Célja elsősorban az iparágban dolgozók nagymértékű gyakorlatias segítése.

### Módszertan

Annak érdekében, hogy a tanulmány iránymutatása közvetlen előnyt jelentsen, a módszertan minőségi és mennyiségi kutatásra is kiterjedt azok esetében, akiknek első kézből volt tapasztalatuk az átszervezésről. A bevezető áttekintés után egy sor minőségre vonatkozó interjú készült annak érdekében, hogy kiderüljön az iparágban dolgozók véleménye az őket érintő nehézségekről és lehetőségekről, az ezekből adódó átszervezési kérdésekről, és a munkaerőt érintő hatásokról. Az interjúalanyok közt voltak kis- és középvállalati (max. 500 fős) valamint nagyvállalati vezetők, szakszervezeti képviselők és üzemi tanácsi elnökök. Az iparág egészét magában foglaló nézet kialakításához hozzájárultak a nemzeti szövetségek magas rangú tisztviselői, a szakszervezetek és az Intergraf alkalmazottai is.

Összesen 45 interjú készült, ezek a következők:

- 11 több mint 500 főt foglalkoztató vállalat felsővezetőjével
- 10 kisebb vállalati szervezet tulajdonosával/felsővezetőjével
- 5 főállású szakszervezeti vezetővel
- 4 munkavállalói képviselővel
- 6 nemzeti szövetségi/Intergraf alkalmazottal
- 4 ügyféllel
- 5 beszállítóval

A minőségi vizsgálat eredményeit arra használtuk, hogy segítsenek két olyan workshop tájékoztatásában, amelyek a szociális párbeszéd alapuló reorganizációra összpontosítottak. Külön workshopot rendeztünk a nagy- és a kisvállalatoknak, hogy lehetővé tegyünk a problémák, valamint a megoldások eltérő hangsúlyú vizsgálatát. A résztvevők az ipar vezetői, a szakszervezetek, a munkavállalói képviselők, valamint a szövetségi alkalmazottak közül kerültek ki. Amellett, hogy hozzájárultak a tanulmányhoz, a szakmai műhelyek értékes lehetőséget nyújtottak az európai nyomdaiparnak arra, hogy meg lehessen osztani egymással a problémákat, észrevételeket és megoldásokat. A workshopok néhány résztvevőjét személyesen is megkérdeztük (vagy az anyanyelvükön, vagy tolmács segítségével) annak érdekében, hogy jobban megértsük a tényezők összességét.

A minőségi vizsgálat párhuzamosan egy (négy nyelvű) online kérdőív ugyanazokról a kérdésekről kért véleményt, valamint megkérdezte a válaszadókat, hogy milyen eszköztár lenne leghasznosabb számukra. 148 válasz érkezett vissza, főként

500 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató cégektől (130), és 16 nagyobb cégtől (valamint kettőtől, akik nem adták meg a szervezetük méretét). A cégfajta és egyéb tényezők szerinti bontást a B melléklet tartalmazza.

Az iparágban dolgozók belső nézőpontja mellett a tanulmány tartalmaz külső nézőpontot is, amely a nyomógép gyártók, és nyomdaipari ügyfelek véleményét mutatja be. A felismeréseik segítik megfesteni az iparág jelenlegi képét, és betekintést engednek a jövő kihívásaiba.

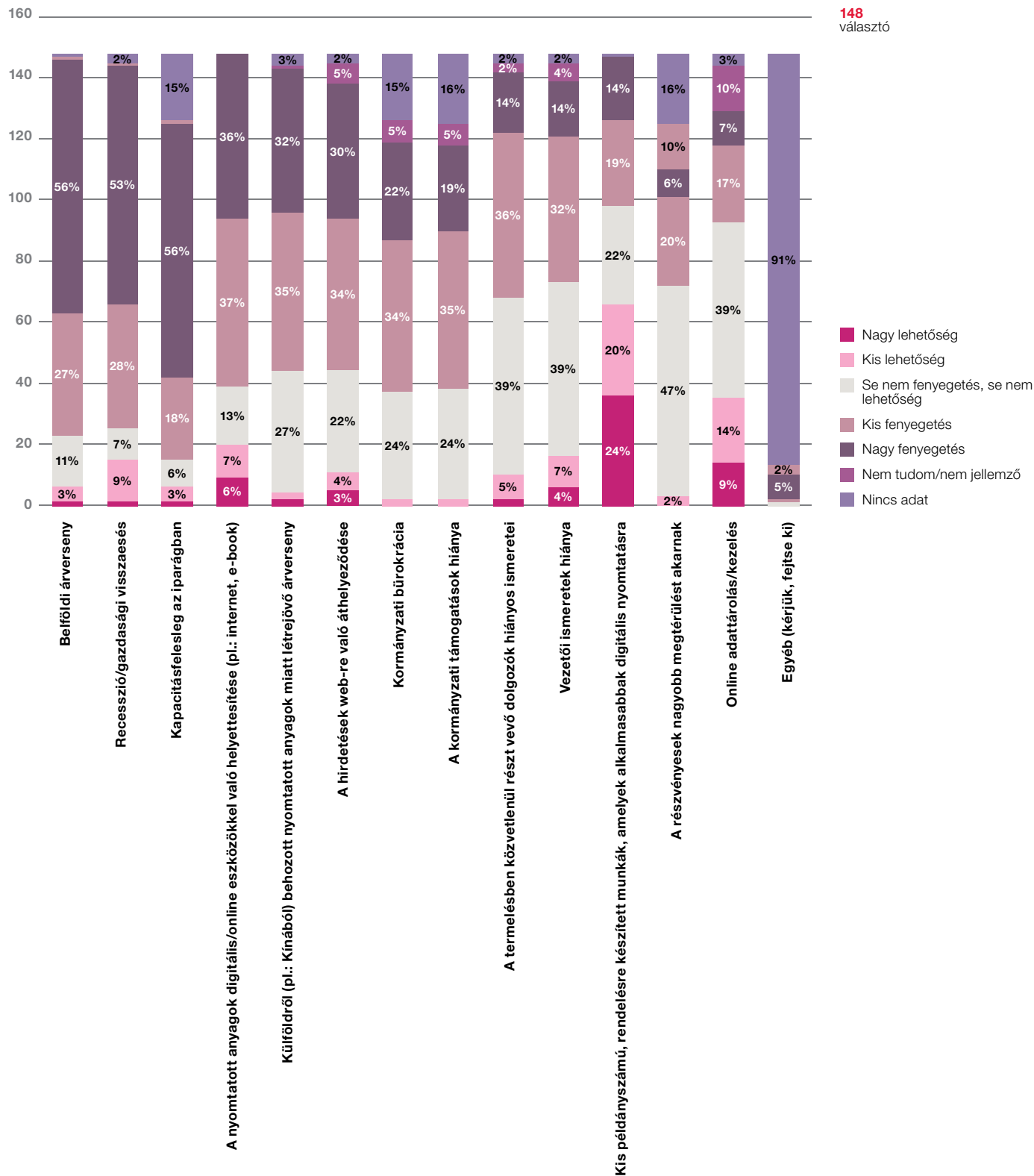
Végül a szociális párbeszéd alapuló reorganizáció legjobb gyakorlatát mutatják be a további mélyinterjúk.

Ez a beszámoló összegezi a különböző résztvevők nézeteit a szociális párbeszéd alapuló reorganizáció kihívásairól, összegezi továbbá a lehetséges megoldásokat egy eszköztár formájában – ezt kifejezetten az iparági igényekre szabták –, valamint az esettanulmányokat, amelyek a legjobb gyakorlati példákat mutatják be.



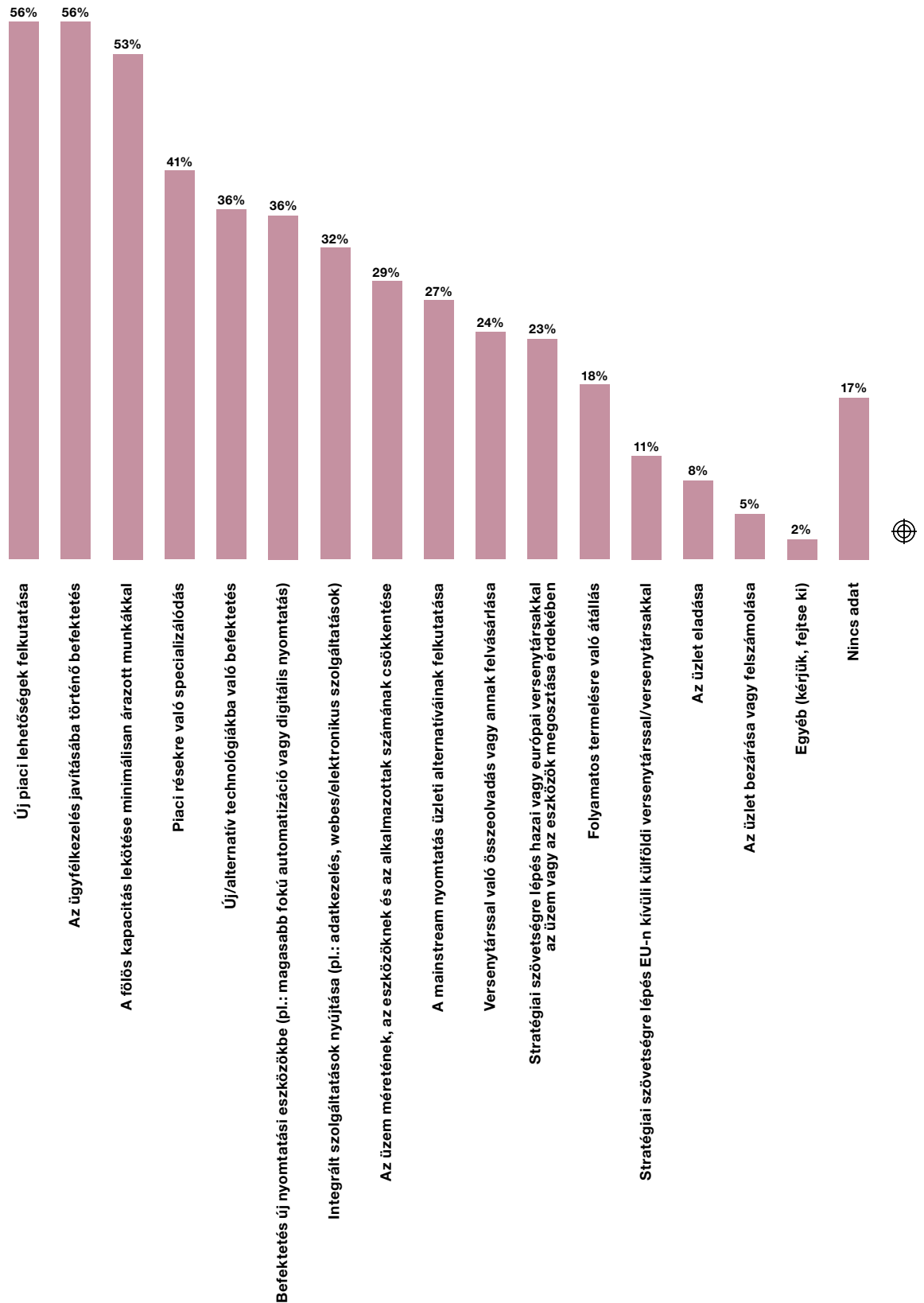
## MÁSODIK MELLÉKLET: A MENNYISÉGI ADATOK ÖSSZEFOGLALÓJA

3. ábra: A vállalatokra ható tényezők

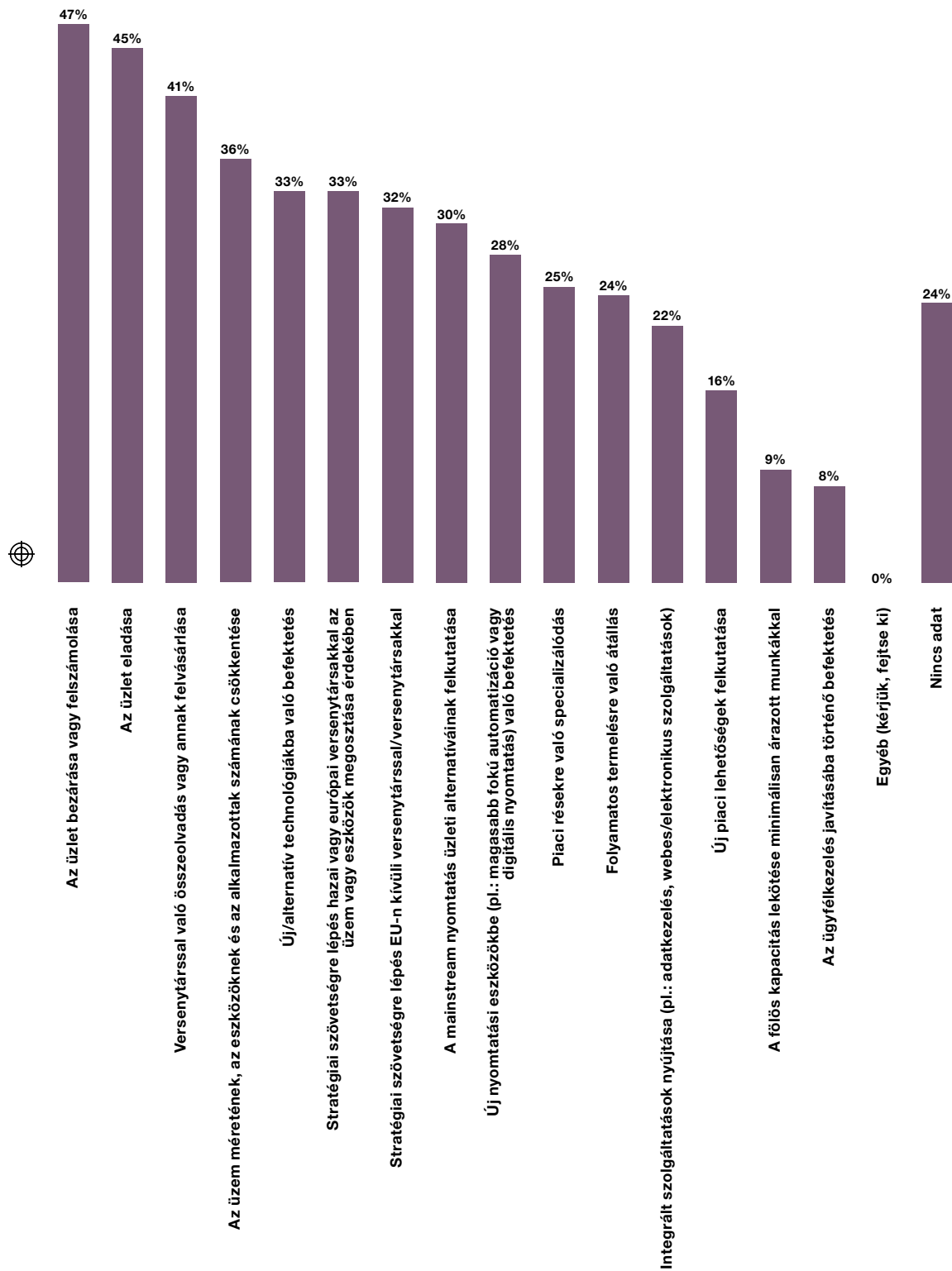




4. ábra: Rövidtávú stratégiai megfontolások

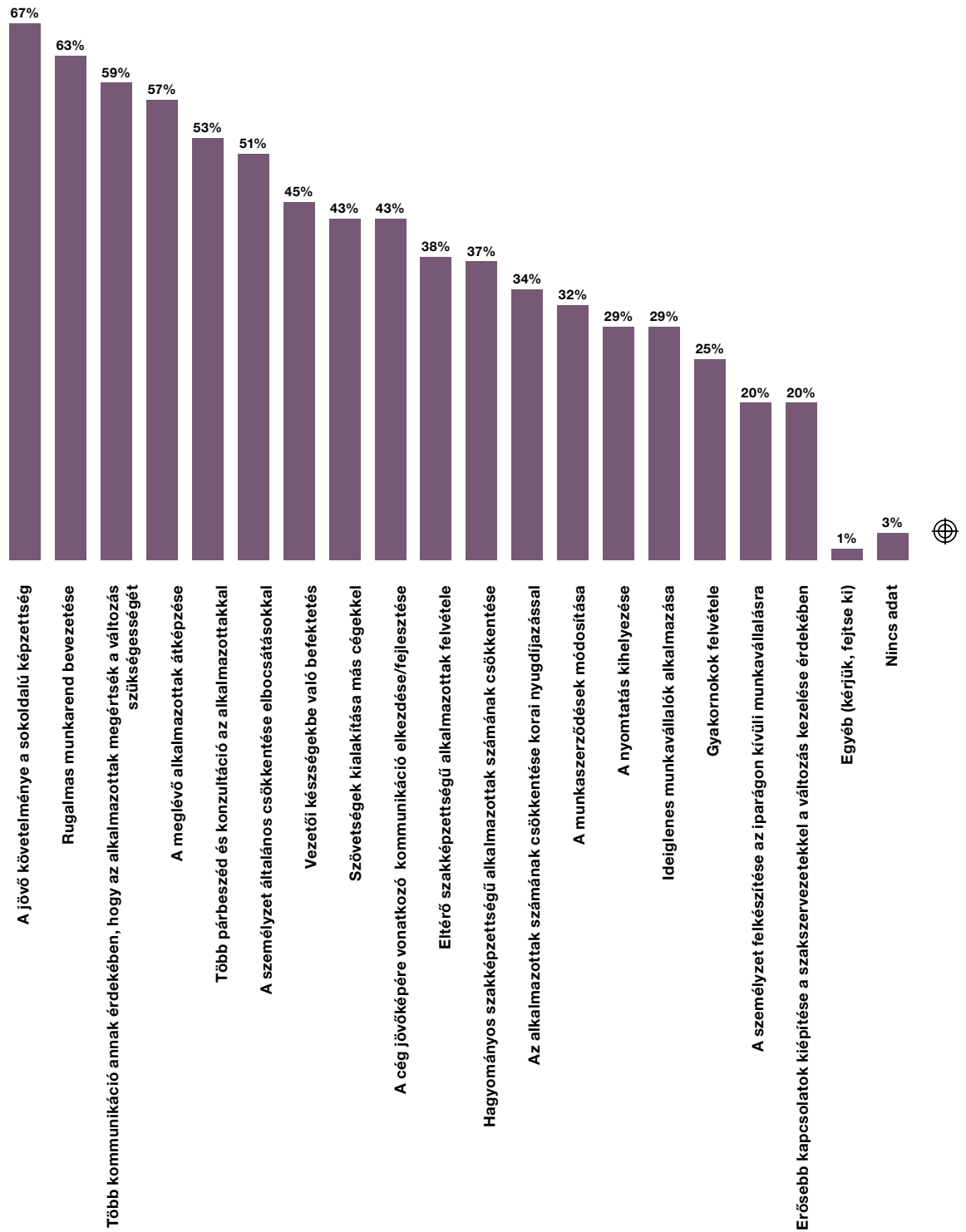


5. ábra: Hosszútávú stratégiai megfontolások





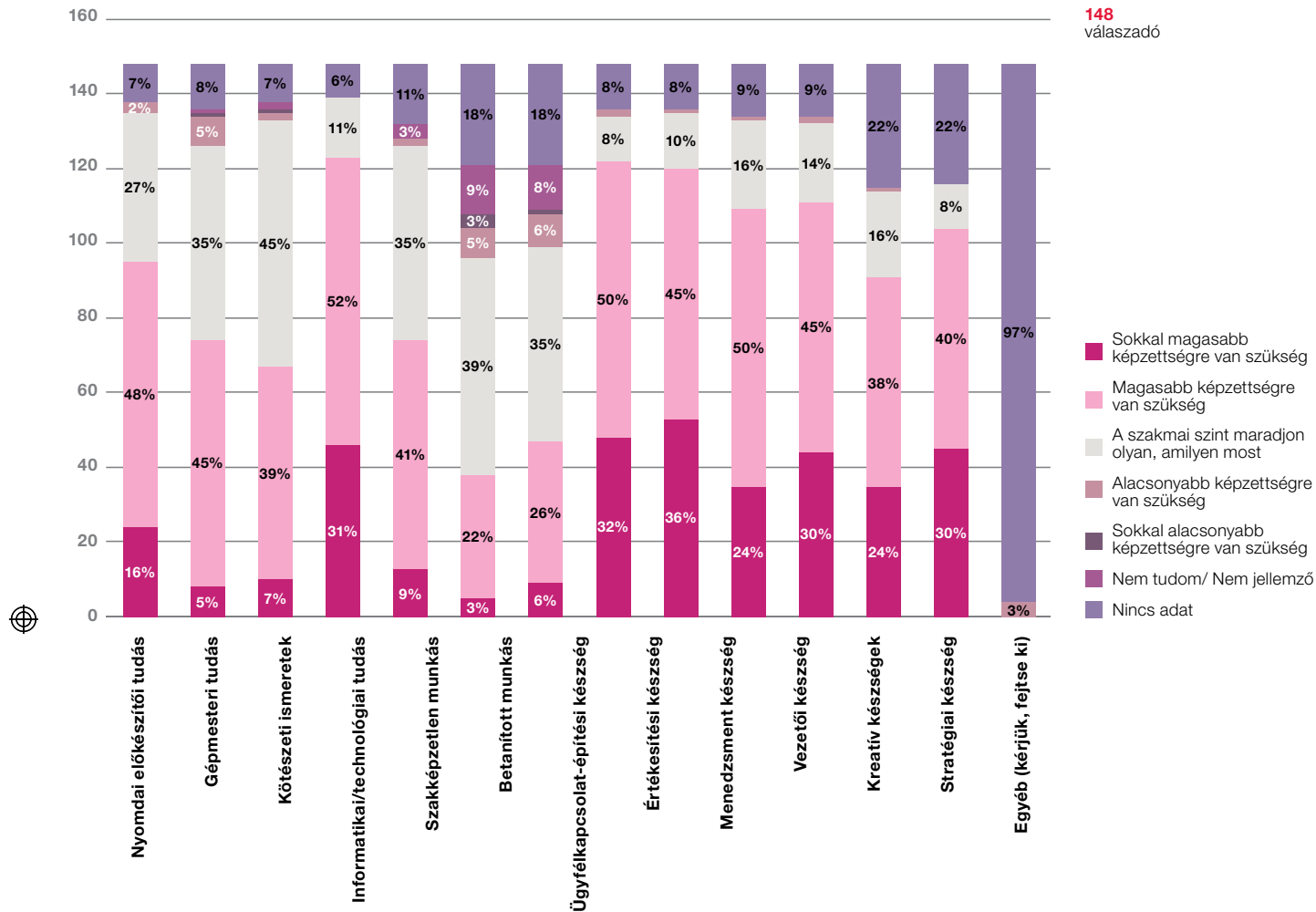
6. ábra: A munkaerőt érintő következmények





7. ábra: A szükséges tudás

148  
válaszadó

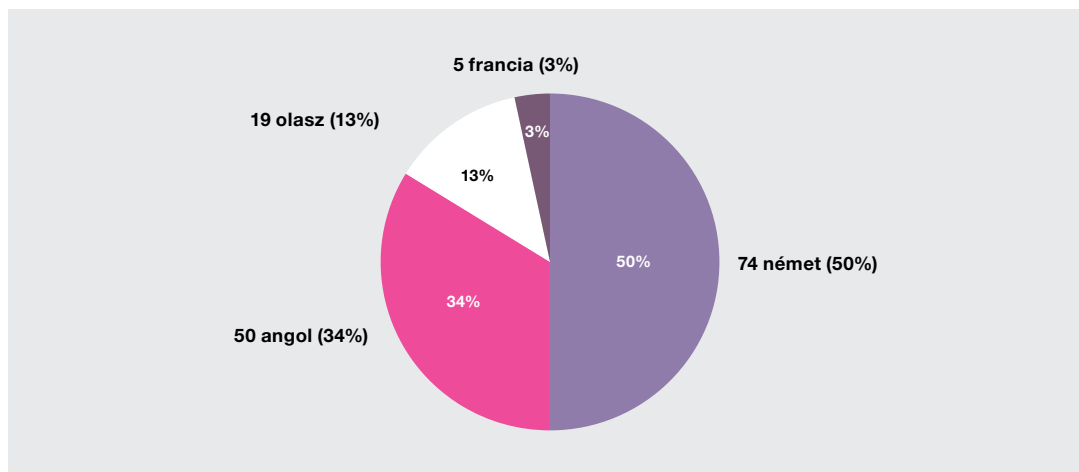




## HARMADIK FÜGGELÉK: A MENNYISÉGI VIZSGÁLAT VÁLASZAINAK MEGOSZLÁSA

8. ábra: Nyelvek szerinti megoszlás

148  
válaszadó



3. táblázat: Nyomdai tevékenység típusa szerinti megoszlás



NYOMDAI TEVÉKENYSÉG TÍPUSA	VÁLASZADÓK SZÁMA	SZÁZALÉKOS ARÁNY A MINTÁBAN
Magazin nyomtatás	73	49%
Katalógus nyomtatás	72	49%
Általános kereskedelmi nyomtatás	72	49%
Irodaszer/Üzleti nyomtatványok	68	46%
Könyvnyomtatás	61	41%
Eladáshelyi /kültéri reklámok	55	37%
DM levelek	43	29%
Üdvözlőlapok	41	28%
Nyomtatáskezelés	28	19%
Újságok	18	12%
Biztonsági nyomatok	13	9%
Tranzakciós nyomtatás (pl. számlák)	12	8%
Egyéb	18	12%
Nincs adat	2	1%
<b>Összesen</b>	<b>148</b>	-

**4. táblázat: Használt technika szerinti megoszlás**

HASZNÁLTBAN LÉVŐ TECHNIKA	VÁLASZADÓK SZÁMA	SZÁZALÉKOS ARÁNY A MINTÁBAN
Nyomdai előkészítés	100	68%
Digitális	80	54%
Nagyformátumú íves ofszet (B1 és nagyobb méretben)	62	42%
Kötészet	62	42%
Kis ofszet (B2-es méretig)	52	35%
Tekercs ofszet	45	30%
Kis ofszet (B3-as méretig)	42	28%
Mélynyomó	16	11%
Flexo	6	4%
Szitanyomó	4	3%
Egyéb	7	5%
Nincs adat	3	2%
<b>Összesen</b>	<b>148</b>	<b>-</b>



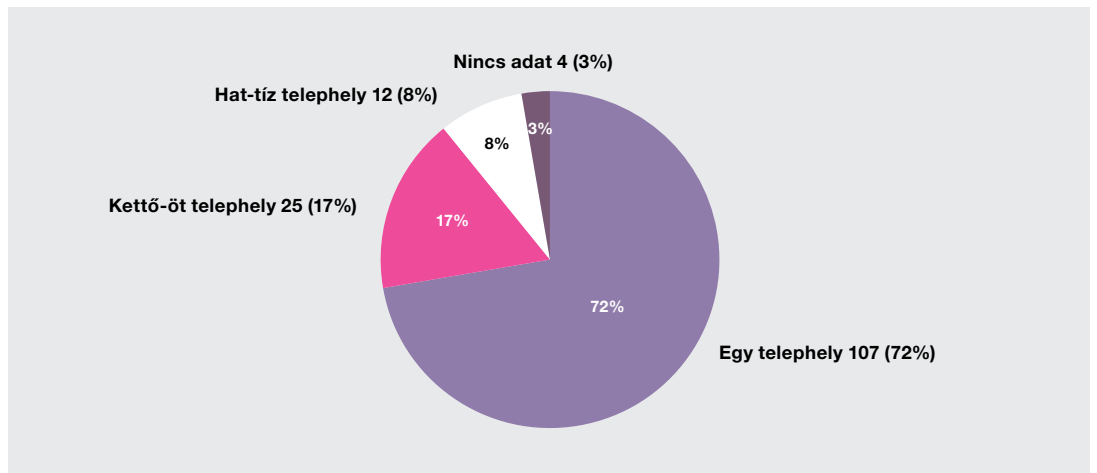
**5. táblázat: Vállalati méret**

VÁLLALATI MÉRET	VÁLASZADÓK SZÁMA	SZÁZALÉKOS ARÁNY A MINTÁBAN
1 – 5 fő	18	12%
6 – 10 fő	4	3%
11 – 15 fő	9	6%
16 – 20 fő	10	7%
21 – 30 fő	12	8%
31 – 50 fő	18	12%
51 – 100 fő	29	20%
101 – 200 fő	17	11%
201 – 500 fő	13	9%
501 – 1000 fő	5	3%
1001 + fő	11	7%
Nincs adat	2	1%
<b>Összesen</b>	<b>148</b>	<b>-</b>



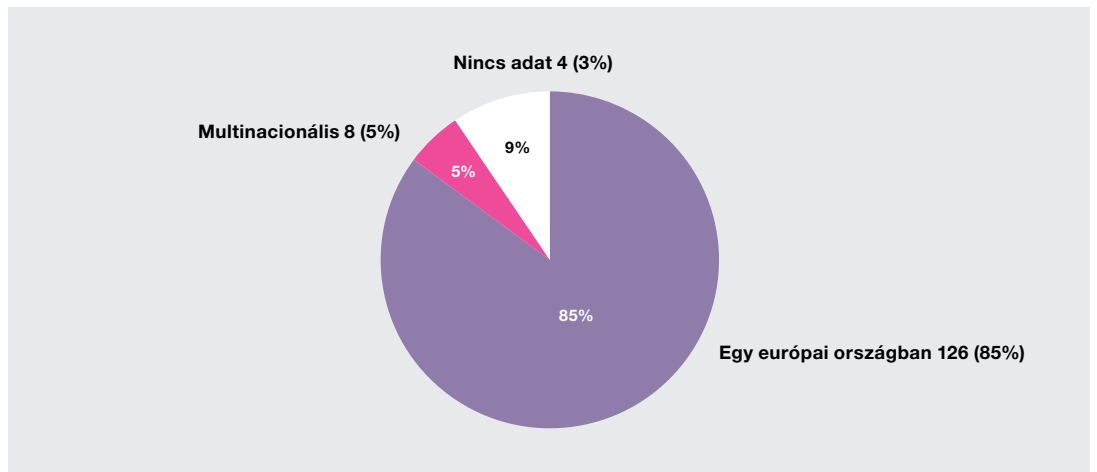
**9. ábra: Telephelyek száma szerinti megoszlás**

148  
válaszadó



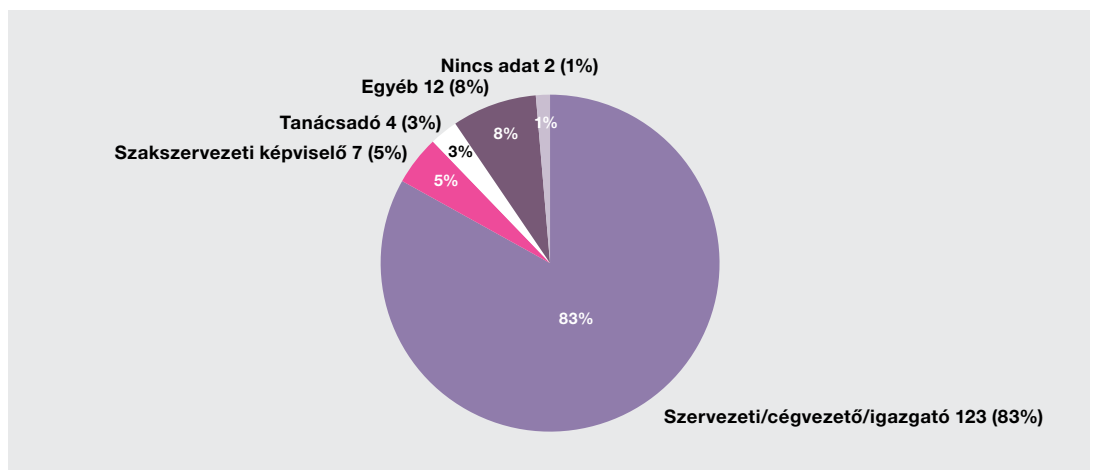
**10. ábra: Működési hely szerinti megoszlás**

148  
válaszadó



**11. ábra: Szerepkör**

148  
válaszadó



## Hivatkozások

1. The Evolution of the European Graphic Industry: Intergraf March 2010.
2. Eurostat
3. Gennard, J: The Impact of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
4. Ibid.
5. The Evolution of the European Graphic Industry: Intergraf March 2010.
6. European Communities 2007: Competitiveness of the European Graphic Industry – prospects for the European Printing Industry to respond to its structural and technological challenges, Intergraf, European Commission.
7. Ibid.
8. Gennard, J: The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
9. Ibid.
10. CCMI/073 Towards an EU policy to rationalise the web offset and rotogravure industry in Europe 15/7/2010.
11. Uni Europa Graphical Conference – 16-20 March 2009, Verona, Italy
12. Policy Department Economic and Scientific Policy Impact and Assessment of EU Directives in the field of „INFORMATION & CONSULTATION” (IP/A/EMPL/FWC/2006-03/SC1).
13. Gennard, J: The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
14. Bryson, Alex, „The Foundation of ‘Partnership’? Union effects on employee trust in management”, National Institute Economic Review No. 176, Policy Studies Institute, April 2001.
15. Gennard, J: The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
16. Ibid.
17. Sector Report No 03-1, July 2005.

## Bibliográfia/további olvasnivalók



European Communities 2007: *Competitiveness of the European Graphic Industry – prospects for the European Printing Industry to respond to its structural and technological challenges*, Intergraf, European Commission  
DG EMPL Project „Investing in the future of jobs and skills”, Sector report on Printing and publishing, May 2009  
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/86/en/1/EF0986EN.pdf>

DTI/Clare Taylor Consulting: *What Makes a Good Printer – a best practice study from Vision in Print*, December 2005 p5

European Small Business Portal: [http://ec.europa.eu/small-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/small-business/index_en.htm)

EWCguidelines\_final\_EN 12/02/2008 1

2010 Forecast: Technology, Trends, Tactics *Printing Industries of America*

Gennard, J: The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry Strathclyde Business School, September 2009

Policy Department Economic and Scientific Policy Impact and Assessment of EU Directives in the field of „INFORMATION & CONSULTATION” (IP/A/EMPL/FWC/2006-03/SC1)

SECAFI-Groupe Alpha publications:

„Predicting and creating change: a dynamic approach to company restructuring”. Report for the European Commission (2002)

„Summary report on the application of Directive 1999/70/CE concerning temporary work in fifteen Member States”. Report for the European Commission (2004)

„Comparative report for the European Commission on predicting and implementing change within the context of company restructuring” (2002)

Stuart, M. and Robinson, A. (2007) Training, union recognition and collective bargaining: findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey. Unionlearn Research Paper No.4 London: unionlearn/TUC

Stuart, M. and Wallis, E. (2007) ‘Partnership-based approaches to learning in the context of restructuring: a seven country study on trade union innovation’, *European Journal of Industrial Relations*, 13(3): 301-321. 2008

Stuart, M., Forde, C., MacKenzie, R. And Wallis, E. (2006) ‘An Impact Study on Relocation, Restructuring and the Viability of the European Globalisation Adjustment Fund: The Impact on Employment, Working Conditions and Regional Development’ Policy Department Economic and Scientific Policy Study, IP/A/EMPL/ST/2006-02. Brussels: European Parliament.

Stuart, M. and Martinez Lucio, M. (eds) (2005) *Partnership and Modernisation in Employment Relations*. London: Routledge  
TRACE REPORT NOVEMBER 2009 – <http://www.traceproject.org/fr/index.php>



## 10. ESETTANULMÁNYOK





MediaPlaza	72
07 Group/1. Esettanulmány	74
Roto Smeets/1. Esettanulmány	76
07 Group/2. Esettanulmány	78
Roto Smeets/2. Esettanulmány	80
Schleunungdruck	82
Corelio	84
Polestar	86
Hjemmet Mortensen Tykkeri	88





## MEDIAPLAZA

### Az esettanulmány bemutatja

- **A diverzifikáció általi növekedést**
- **A stratégiai szövetségek kiépítését**
- **Az alkalmazottak bizalmának és motivációjának megtartását a változás során**

### Háttér

A MediaPlaza Hollandiában található. A MediaPlaza csoport szíve a Drukkerij Teewes nyomda, melyet eredetileg 1931-ben alapítottak. A cég gyorsan növekedett a '90-es évek végén és 1999-ben a terjeszkedés mellett döntött. 2001-ben egy új üzemi épület és nyílt meg. A cég ofszet és digitális nyomtatást is szolgáltatott. Több éves jó teljesítmény következett, de a 2007-es nehéz üzleti évben két hónap alatt elvesztettek egy 600 000 eurós munkát és két munkahelyet meg kellett szüntetniük.

Most a MediaPlaza virágzó üzlet, 44 fős alkalmazotti létszámmal, 24 órás termeléssel és egyre növekvő ügyfélkörrel. Okke Zitman, a Drukkerij Theewes, a MediaPlaza koncepció és az épület tulajdonosa, 2009-et „tökéletes év”-ként jellemzi.



### A kihívás

A kihívás, amellyel Okke szembenézett az volt, hogy hogyan lehetne a cég sorsát jobbra fordítani egy olyan környezetben, amelyben az előző 15 év alatt a holland nyomdák több mint 45%-a bezárt. A Drukkerij Teewes-nek ráadásul volt egy nagy és kihasználatlan épülete. A megoldás először egy különösen kitaró ügyféltől származott, aki helyet akart bérelni az épületben, és nem fogadott el nemleges választ.

Okke úgy döntött, hogy többféle tevékenységbe kezd, és helyet ad bérebe egy sor kommunikációs cégnek. Ez vezetett a MediaPlaza megszületéséhez, amelyet így jellemez: „az egyetlen cég Hollandiában, amely az ügyfeleknek az integrált média megoldások teljes körét nyújtja egy helyen”.

Annak érdekében, hogy a stratégia sikeres legyen, szükség volt a megfelelő szövetségek kialakítására, és Okke meglévő alkalmazottainak szintén hinniük kellett abban, hogy a szemlélet helyes.

### A szemlélet

Az első cég, amely csatlakozott a MediaPlaza-hoz, az a tervező volt, akinek a javaslata az ötlehez vezetett. Attó kezdve Okke egy jól átgondolt stratégiát

követett, amelynek során olyan cégeket keresett a kapcsolódó ágazatokban, amelyek hozzáadott értéket jelentenek a MediaPlaza koncepció számára. Egy internetes cég volt a második, amely csatlakozott a csoporthoz. Ez azt jelentette, hogy Okke képessé vált a korábbi alap webes szolgáltatásán túllépve sokkal kifinomultabb támogatást nyújtani. Ezután egy fotóst kerestek meg, mert Okke rájött, hogy a jó minőségű fényképek hozzáadott értéket képviselnének a csoport által szolgáltatott termékek számára.

Ezután az „Axxion” nevű hűségprogramokkal foglalkozó marketinges cég következett. A MediaPlaza-hoz való csatlakozás feltétele volt, hogy a cég Okkét ingyenes stratégiai tanácsokkal látja el, és kidolgoz egy üzleti tervet. Az Axxion megerősítette, hogy szüksége van szórólapokra és egyéb nyomdai anyagokra, amelyeket a nyomda szállítani tudna. Jelenleg a MediaPlaza kilenc különböző céget foglal magában, a legutóbbi egy kiadó és egy illusztrátor.

A csoport tagjai kölcsönhatásban dolgoznak egymással. Az egyik fő követelmény bármely csatlakozó cég felé, hogy olyan szolgáltatást nyújtson, amely értékes az ügyfeleknek és a csoport egészének, és hogy Okkét ingyen ellássa azzal a szakértelemmel, amelyre az ügyfeleinek szüksége van. A bizalom a második fő összetevő, amelyhez Okke ragaszkodik. Ez azt jelenti, hogy átlátják a csoporthoz csatlakozó cég hátterét, azt hogy hogyan működik, továbbá biznak abban, hogy a különböző vállalkozók jól kijönnek majd egymással és kiváló munkakapcsolatokat építenek ki.

A legtöbb csatlakozó céggel Okke már korábban is együtt dolgozott, tehát mindkét fél bizhat abban, hogy a kapcsolat működni fog. A bizalom fontossága tisztán látszik annak a kiállítás szervező cégnek a példáján, mely 2009-ben csatlakozott a csoporthoz. Mindkettőjüknek nagyon erős márkanéve és jó hírneve van az iparágban. Az, hogy látható módon egyesítették az erőiket, azt mutatta, hogy mindkettőjüknek teljesen biztosnak kellett lenniük abban, hogy a másik javítani fog iparági helyzetükön.

### Erős szövetségek létrehozása

Néhány üzleti ellenőrzést végeznek, hogy biztosak legyenek benne, hogy a leendő MediaPlaza tag pénzügyileg stabil. Ugyanakkor Okke kifejti, hogy számára a legfontosabb elem, hogy jól tudnak-e majd együtt dolgozni: „Az érzelmeimre alapozom a döntésem: Kedvesek? Képes leszek bízni bennük?”

A kezdeti megkeresésekhez egy ügynököt bíztak meg. Most a cégek rendszeresen keresik meg Okkét, az iránt érdeklődve, hogy van-e még helye a számukra. Az a szándék, hogy a kommunikációs ipar minden szektorából legyen egy cég a csoportban.

Egy üzleti szerződés fedi le a bérleti megállapodást. A kapcsolat további formái szóbeli megállapodáson alapulnak. Ebben benne vannak a szolgáltatások, amelyeket az új cég a Drukkerij Teewes-nek ad majd, továbbá azok a nyomdai szolgáltatások, amelyeket Okke nyújt nekik, és az is, hogy hogyan fogja mindegyik cég a csoportban lévő többi cég szolgáltatásait támogatni.

Erős, de nem hivatalos kapcsolatok állnak a munkamódszer középpontjában. A szoros munkakapcsolat a különböző cégek között azt jelenti, hogy a MediaPlaza egy nagy céggént jelenik meg az ügyfelek felé.

### Elkötelezett alkalmazotti magatartás megszerzése

Amikor Okke megalkotta a MediaPlaza koncepciót, rájött, hogy az alkalmazottak elkötelezettségének megszerzése lényeges. Han Eggink, a Drukkerij Teewes nyomtatási koordinátora kifejtette, hogy miként mutatták be az ötletet:

„Okke mindenkit összehívott a cégnél. Elmagyarázta a jelenlegi helyzetünk súlyosságát. Azt javasolta, hogy adjunk ki helyet az épületben, és elmondta, hogy csak kommunikációs cégeket akar. Aztán megkérdezte az alkalmazottak véleményét – mindenkitől megtudakolva, hogy mit gondol, és milyen ötletei vannak.

Mind azon gondolkoztunk, hogy milyen céggel lenne jó együttműködni, és hogyan lehetne könnyebben eladni a munkát. Az irodában elkezdtünk körülnézni, más foglalkozású emberekkel beszélni, interneten keresgélni. Mindannyian úgy éreztük, ez egy új kihívás, és lelkesek voltunk.”

Ez a nyitott megközelítés tükrözi azt, ahogyan Okke korábban is vezette a céget. Ezt így magyarázza: „Amikor terjeszkedtünk 11 évvel ezelőtt, megkérdeztük az embereket az elrendezésről, és hogy hová tegyünk a gépeket – ez fontos, és segíti a motivációt. Ráadásul az alkalmazottaknak jó ötleteik vannak!

Ha megkérdezed az embereket, nagyobb eséllyel lesznek elégedettek, és megértik az okokat. A MediaPlaza-hoz kapcsolódó változások azt jelentik, hogy a nyomdában mindenkinek kevesebb hely jut, mégis mindannyian megértik, hogy ez a jövőre nézve így jobb. Ez nagy siker volt, és az itt dolgozók boldogok.”

Han megerősíti a jó kommunikáció fontosságát a cégvezetés összes szempontjából: „A nyomdászoknak és az értékesítőknek különböző elképzeléseik lehetnek. Át kell beszélni a dolgokat és ez sok időbe telhet. Ez nagyon fontos. Úgy nem működik, ha nem mondd el az alkalmazottaknak a dolgokat. Szükséged van a munkavállalóid hűségére. Most egy emberként állunk egymás mellett.”

A nyitott, kommunikatív és odafigyelő megközelítés a nyomdai cégen kívülre is kiterjed. Az épületnek nyitott a szerkezete, és az ajtók nyitva állnak. Közös étkezőnk van. Az emberek együtt esznek és beszélgetnek, megvitatják a javaslatokat és kérdéseket. Munka után együtt isznak és megbeszélik, min kell változtatni vagy javítani. A csoport folyamatosan keresi az új lehetőségeket: „Amikor találkozunk egy új ötlettel, akkor megvitatjuk”, mondja Han. Ennek a kultúrának a kifejlesztése nagyon fontos Okke számára: „A sikerünk titka az, hogy az itt dolgozó emberek boldogok.”

### A legjobb gyakorlati tippek

A MediaPlaza szemlélet több lényeges elven alapul, Okke ezt tanácsolja:

- Biztosnak kell lenned abban, hogy a felek mindegyike bízik egymásban.
- Nehéz az embereket teljesen eltérő területre betanítani. Hozz be egy web dizájnert, aki a web-re koncentrálni, és győződj meg róla, hogy a nyomdászok jó nyomtatásokat készítenek. A minőség létfontosságú.
- Építs erős és pozitív imázst a külvilág felé.
- Győződj meg róla, hogy a szövetségeseid mindegyike tud szakszerűen érvelni.





## 07 GROUP/1. ESETTANULMÁNY

### Az esettanulmány bemutatja:

- **A bátor döntések kultúrájának megteremtését**

### Háttér

A 07 Publishing Group (07 Kiadó Csoport) tevékenysége a nyomtatásban gyökerezik. Tíz évvel ezelőtt, a vállalkozás hozzáadott értéke 95%-ban a nyomtatásból származott. A diverzifikációs stratégiának köszönhetően néhány, a kommunikációs szektorban ténykedő cég felvásárlásának segítségével a csoport most integrált termékpalettát szolgáltat, ahol az érték 55%-a nem a nyomtatásból származik. A cél az, hogy az elkövetkezendő években ez 60-65%-ra emelkedjen.

A csoport most egy sor szolgáltatást nyújt. Ilyen például a grafikai és a web-alapú tervezés és a logisztika. A felhasznált technikák tehát magukban foglalják a nyomtatást, a kötészetet, a kreatív/web-alapú/e-kereskedelem/logisztikai eszközöket, a web2print-et, adatbázisokat és egyébeket. Bár a nyomtatás fontos része marad az egésznek, most a kiadás van fő fókuszban.

A 07 Csoport két üzemben található Norvégiában, Oslo térségében. Ezen kívül a cégnek van egy kereskedelmi irodája Oslón kívül. A 07 Csoport körülbelül 200 embert foglalkoztat.

### A kihívás

A 07 Csoport átalakította a működését, olyan ügyfélorientált megközelítést alkalmazva, amely összehozza a különböző ágazatokat azért, hogy innovatív megoldásokat fejlesszen ki az ügyfelek igényeinek megfelelően. Ez azt jelenti, hogy próbára teszik az ügyfelek feltételezéseit és

igényeit, és az alkalmazottak is próbára teszik egymást – ösztönözve egymást, hogy bátor megoldásokat fogadjanak el, és soha ne legyen visszatartó erő az, ahogyan a dolgok korábban történtek. A hozzáállás, amelyet Håvard Grjotheim vezérigazgató szeretne kifejleszteni, a következő: „Nem tudjuk, hogyan fogjuk ezt megoldani, de hiszünk benne, hogy képesek vagyunk rá.”

## A szemlélet

Ahhoz, hogy a cég hagyományos nyomdai vállalatból kiadóvá/média csoporttá váljon, és arra törekedjen, hogy vezető szerepet vállaljon és bátor döntéseket hozzon, a cégen belüli hozzáállást meg kell változtatni. Az embereket támogatni kell abban a hitükben, hogy lehetnek sikeresek és másképp is tudják csinálni a dolgokat. Ez időt és energiát igényel, és Håvard ennek a változásnak az előmozdítását tartja fő feladatának.

## A vezetővel folytatott munka

A hozzáállás átalakítása a vezetői csoporttal folytatott munkával kezdődött.

Håvard rendszeres vezetői üléseket tart, amelyek arra összpontosítanak, hogy átgondolják, hogyan tudnak a legjobban együttműködni. Kezdetben, az ülések alapvető kérdéseket tettek fel a cég fő céljával kapcsolatban. Egy tanácsadó nagy csoport értékeket vezetett, hogy kidolgozzák a következő kérdéseket:

- **Kik vagyunk?**
- **Miért vagyunk itt?**
- **Melyek az ügyfeleink valódi igényei?**
- **Melyek az alapvető értékeink?**

Ez segített tisztázni, hogyan akar működni a Csoport. Három értékben egyeztek meg: az innovációban, a bátorságban és a humorban.

Most a rendszeres üléseken 25 felső- és középszintű vezető vesz részt a különböző üzletágakból, és ezeket az üléseket szombaton vagy esténként tartják. Egy tanácsadó továbbra is segíti a folyamatot, próbára teszi a csoportot, és a nyugalom érzését teremti meg. A csoport tagjai kutakodó kérdéseket tesznek fel: „Voltál bátor mostanában?”, „Miért tetted ezt?”. A vezetőktől elvárják, hogy egyetlen kérdés szerepeljen a prioritási listájuk élén: „Hogyan tudom megváltoztatni és fejleszteni a vállalati szervezetet?”

A cél egy, a vállalat egészére vonatkozó jövőkép megteremtése és az ennek alapján végzett munka, az ügyfélorientált hozzáállás felépítése és a kihívás bátorítása: „Mit fogunk kezdeni ezzel a problémával?”. Ez a cselekvési folyamat motivált

csapatot eredményezett, ez olyanokból áll, akik akarnak tovább fejlődni.

## Az alkalmazottakkal folytatott munka

Az alkalmazottakkal folytatott munka is fontos volt a bátor hozzáállás megteremtésében. Håvard ezt így magyarázza: „a dolgokat új módon csinálni bizonytalansági érzéssel járhat. Az emberek azt hiszik, hogy ha igent mondanak arra, hogy másképp csinálják a dolgokat, akkor a bizonytalanságot választják. Én akkor azt mondom nekik, hogy ha igent mondanak, akkor nem a bizonytalanságot választják, hanem a szabadságot. Egy változó világban a biztonság olyan dolgok megtételéből fakad, amelyek ijesztőek vagy eltérőek. Ezt kitarotán ismételve. Ez az út vezet hozzáállásunk megváltoztatásához.”

Ahogy a 07 növekedett a felvásárlások következményeként, Håvard különálló egységeket hozott létre a különböző területeken, mint például a nyomtatás és az elektronikus alapú kiadás, felismerve, hogy a meglévő üzletágakban dolgozó alkalmazottak nehezen értik meg más ágazatok kultúráját, gondolkodási folyamatait és munkamódszereit.

Miközben létrehozták ezeket a határokat a különböző területek között, a Csoport egyben lehetőséget is ad munkatársainak az ezek közötti mozgásra, olyan képzések segítségével, amelyek felölelik a kapcsolódó területek szaktudását – például a nyomdai előkészítéstől a grafikai tervezésig vagy a nyomtatástól a logisztikáig terjedve. A vezetőket bátorítják arra, hogy reagáljanak az alkalmazottak képzési ötleteire, mivel az üzlet következetes fejlesztése az egyik fő feladatuk. A proaktív munkaerő tervezés is fontos, a vezetők előre átgondolják, hogy az egyes alkalmazottak mikor mennek nyugdíjba, és hogy milyen szaktudásra van szükség ahhoz, hogy a változó igényeknek a legjobban megfeleljenek.

A stratégia biztosítja, hogy megmaradjon az üzleti egységek megkülönböztethetősége, ugyanakkor a közös hozzáállás kialakuljon. Ez azt is jelenti, hogy fenntartják a tudás magas szakmai szintjét a kiadói szolgáltatást kínáló üzleti egységeknél éppúgy, mint a háttér és logisztikai alkalmazottaknál.

## A legjobb gyakorlati tipp

Håvard így összegzi a saját nézőpontját a Csoport által elért változásokról és a saját szerepéről ebben az átalakulásban:

- **Az emberek vezetésére koncentrálni – ez jelent mindent. Mindig lehet másik gépet vásárolni. A siker 90%-a abból ered, ha az emberekre és hozzáállásukra összpontosítunk.**

## ROTO SMEETS/1. ESETTANULMÁNY

### Az esettanulmány bemutatja

- A proaktív egyeztetés elveit a változás szociális párbeszédén alapuló kezelésében
- Afoglalkoztathatóságkultúrájának megteremtését
- A munkavállaló és a munkáltató közti kölcsönös felelősség érzésének kiépítését

### Háttér

A Roto Smeets Hollandiában található. A cég több üzemmel rendelkezik, íves, tekerics ofszet és nyomásra specializálódott, a nagy volumenű vizsztatéró nyomtatási feladatokra összpontosítva. A vállalat több évtizede üzemel, és jelenleg körülbelül 1 800 alkalmazottat foglalkoztat 14 helyszínen.

### A kihívás

A Roto Smeets az iparág általános kihívásaival szembesül. A változások részeként több mint 1000 munkahelyet meg kellett szüntetni az elmúlt 8 év során és rugalmas munkaidőt kellett bevezetni. A vállalatnak olyan nehéz döntéseket is meg kellett hoznia, mint például az üzembezárások. Az esettanulmány ezen az oldalon leírja azt a szemléletet, amelyre a konkrét változtatásoknál szükség volt. Ez a szemlélet alkalmazottak választott képviselőiből álló üzemi tanáccsal történő konzultációra összpontosított, a Roto Smeets szakszervezeti környezetben működik. A szakszervezettel való megegyezés ezért fontos része az átszervezés átfogó szemléletének.

### A szemlélet

A Roto Smeets a szakszervezetekkel fenntartott kapcsolatában nagyon proaktív szemléletet alkalmaz. Ahelyett, hogy megvárnák, amíg bizonyos problémák felmerülnek, a vállalat előre megállapodott egy társadalmi szerződésről szakszervezettel és a a Központi Üzemi Tanáccsal. Ez a szerződés meghatározza az alkalmazottakat is érintő átszervezési forgatókönyvek esetén követett irányelveket, és négy-ötévente újratárgyalják.

John Caris, a vezérigazgató ezt mondja: „Már rég túl késő akkor tárgyalni, amikor átszervezel, ez rossz pillanat erre. Fontos, hogy felkészült legyél. A társadalmi szerződés segít abban, hogy a változás zökkenőmentes folyamat legyen.”

A szociális terv célja az, hogy a Roto Smeets alkalmazottai a lehető legrugalmasabb munkaerőkké



váljanak. A terv a „Munka a jövőben” elnevezést kapta. Arra összpontosít, hogy az alkalmazottak egyre inkább képesek legyenek növelni foglalkoztatási esélyeiket a bizonytalan munkaerő piacon.

#### A terv két célkitűzést határoz meg:

- Egy megelőzésen alapuló irányelvet a munkavállalók foglalkoztathatóságának megőrzésére akár cégen belüli, akár a cégen kívüli pályafutásuk során. Tartalmazza azt, hogy a vállalat munkaértékelési és teljesítmény interjúkat, tréningeket, készségfejlesztést és coaching-ot is nyújt. Az alkalmazottaktól elvárják a folyamatos személyes fejlődésük iránti elkötelezettséget. A vállalat és az alkalmazottak felelősségre vonhatják egymást.
- A szabályok arra is kiterjednek, hogyan kell kezelni az elbocsátásokat. Itt is a kölcsönös felelősség áll a középpontban. A cégnek fel kell mutatnia azt, hogy milyen konkrét erőfeszítéseket tett annak érdekében, hogy alternatív feladatot találjon annak, akinek a munkájára már nincs szükség. Ennek hiányában a felmondási időt hat hónappal meghosszabbítják. Ha a feleslegessé vált alkalmazott nem próbál meg rugalmasan viselkedni és egy, a képességeinek megfelelő új feladatot ellátni, akkor nem kap végkielégítést.



## Rugalmas foglalkoztathatóság

A vállalat azt szeretné, ha az összes eltérő korú alkalmazott rugalmasan foglalkoztatható lenne. A társadalmi szerződés célja, hogy biztosítsa az alkalmazottaknak a változatos tanulási és munkakörnyezetet. Azt is leszögezi, hogy a munkavállalóknak is dolgozniuk kell a szakmai fejlődésükön és a foglalkoztathatóságukon, és figyelemmel kell kísérniük a belső és a külső munkaerőpiacot egyaránt. A vállalati szervezet lehetőséget nyújt az alkalmazottaknak a személyes fejlődésre és támogatja őket abban, hogy a tudásuknak és képességeiknek megfelelő pozíciót találjanak.

A jelentkezőket képzettségi szintjük, továbbá tanulási és változási képességük alapján választják ki. A szerződés azt is tartalmazza, hogy az összes alkalmazottat rendszeresen értékelni kell, és teljesítmény interjút kell készíteni velük. A jelenlegi teljesítmény értékelése mellett ezek az interjúk figyelemmel kísérik az alkalmazottak várható jövőbeli fejlődését, soron következő karrier állomásait, akár a cégen belül, akár azon kívül. A képzési költségvetés részben ezeknek a megbeszéléseknek az eredményére épül, és minden munkavállalónak van egy egyedi fejlődési terve, amelynek célja a hosszútávú foglalkoztathatóság növelése.

Egy tanulmány finanszírozási rendszer is része a szerződésnek. A foglalkoztathatóság növelésére irányuló képzések költségeinek kilencven százalékát kifizetik. Ezt vissza kell fizetni, ha az alkalmazott saját kérésére hagyja el a céget. Amennyire csak lehetséges, a képzéseket az alkalmazottak szabadidejében tartják.

Egy „mobilitási központ” adott esetben külső szakértőket toboroz, figyelemfelkeltő kurzusokat tart és karrier vizsgálatokat végez. Ezen kívül támogatja azokat, akik új szerepkörre vágnak – a vállalaton belül és kívül megüresedett állások összevetése, valamint hálózatépítési, álláspályázati és egyéb készségfejlesztő képzések révén. A jelenlegi és jövőbeni munkaadók közötti közvetítésekéről is gondoskodik áthelyezések és egyéb rendelkezések esetén.

## A Roto Smeets átszervezési rendszere

Ha bizonyos szerepkörökre már nincs szükség, akkor a szociális terv biztosítja, hogy az alkalmazottak kapjanak pénzügyi és áthelyezési támogatást egyaránt, továbbá segítsenek nekik másik munkát találni.

Korlátozzák a külső munkaerő felvételt, ezzel biztosítva, hogy elsősorban azokat próbálják

meg új szerepkörökben alkalmazni, akik elvesztették a munkájukat. A megüresedett állásokat csak a HR igazgató engedélyével lehet kívülről betölteni.

Az átképzés a szerződés részét képezi. Az alkalmazottakat coach segíti az egyik szerepről a másikra való átállásban. A munkavállalóktól elvárják, hogy kihasználják a kínákozó képzéseket. A fizetett szabadság külső állásinterjúkra történő felhasználásának lehetősége szintén a megállapodás részét képezi.

A szociális szerződés meghatározza, hogyan fognak változni a fizetések, így biztosítva, hogy bármilyen alacsonyabb pozícióba történő áthelyezésnél a bércsökkenés fokozatos legyen. Részletes megállapodások vannak érvényben a váltott műszakban végzett munka, az utazási költségek és az áttelepülni kényszerülők pénzügyi támogatására vonatkozóan.

A szerződés más részei tartalmazzák az időarányos felmondási idő és végkielégítés kérdését. Ez a bruttó bér 85%-a mínusz a törvényes végkielégítés. Az időszak, amelyre ezt az összeget kifizetik, az életkortól és a vállalatnál eltöltött időtől függ, de minimum 6 hónap. Ha az alkalmazott a törvényes felmondási idő megkezdése előtt elmegy, a szerződés szerint akkor is megkapja a ezt a juttatást.

Különleges pénzügyi rendelkezések vonatkoznak azokra az 55 és 60 év közöttiekre, akik elvesztik az állásukat. Ezek nagyvonalúbbak, különösen azoknál, akik egyedüli kenyérkeresők.

## Állj készen

John megjegyzi: „A szociális szerződés amelyben megegyeztünk, biztosítja, hogy készen állunk a minket érintő kihívásokra. Most épp egy kampányt készítünk az alkalmazottaknak, amelynek az „Állj készen” nevet adtuk. Ez segít abban, hogy amennyire csak lehet, tisztában legyenek azzal: nem biztos, hogy a nyugdíjig az alkalmazottaink lesznek, és nekik fontos, hogy kihasználják a kínákozó lehetőségeket és felkészültek legyenek.”

## A legjobb gyakorlati tipp

John hangsúlyozza az előre gondolkodás fontosságát:

- **Fontos együttműködni a szakszervezetekkel és megállapodni arról, hogyan kezeljük a nehéz helyzeteket, még azelőtt, mielőtt ezek bekövetkeznének. Ez szilárd alapot jelent akkor, amikor átszervezéseket kell végezni.**



## 07 GROUP/2. ESETTANULMÁNY

### Az esettanulmány bemutatja

- A cégvásárlás révén megvalósuló diverzifikációt és növekedést
- Az abszolút ügyfélközpontúságot

### Háttér

A 07 Publishing Group (07 Kiadói Csoport) tevékenysége a nyomtatásban gyökerezik. Tíz évvel ezelőtt a vállalkozás hozzáadott értéke 95%-ban

a nyomtatásból származott. A diverzifikációs stratégiának köszönhetően néhány, a kommunikációs szektorban ténykedő cég felvásárlásának segítségével a Csoport most integrált termékpaletta szolgáltat, ahol az érték 55%-a nem nyomtatásból származik. A cél az, hogy az elkövetkezendő években ez 60-65%-ra emelkedjen.

A Csoport most egy egész sor szolgáltatást nyújt. Ilyen például a grafikai tervezés, a web-alapú tervezés és a logisztika. A felhasznált technikák tehát magukban foglalják a nyomtatást, a kötészetet, a kreatív/web-alapú e-kereskedelem/logisztikai eszközöket, a web2print-et, adatbázisokat és egyebeket. Bár a nyomtatás fontos része marad az egésznek, most a kiadás van fő fókuszban.





A 07 Csoport két üzemben található Norvégiában, Oslo térségében. Ezen kívül a cégnek van egy kereskedelmi irodája Oslón kívül. A 07 Csoport körülbelül 200 embert foglalkoztat.

## A kihívás

A Csoport ahelyett, hogy új üzletágakat fejlesztett volna a meglévő nyomdai cégből, inkább minden új szektorban, – amelybe belépett – megvett és aztán tovább fejlesztett cégeket. Ez alapvető fontosságú volt a sikerhez. A vezérigazgató Håvard Grjotheim szerint: „Ha megpróbáltunk volna új nyomdai szolgáltatásokat fejleszteni, azok elhaltak volna. A nyomtatásnak 500 éves hagyománya és kultúrája van.”

A diverzifikált szemlélethez a gondolkodás teljes megváltoztatására van szükség, Håvard ezt így magyarázza: „Nem nyomdai kapacitást árulunk többé, hanem lehetőségeket. Az ügyfelet, nem pedig a nyomtatást helyezük minden tevékenységünk középpontjába.”

A siker attól is függ, hogyan lehet a legjobban szinergiákat találni a különböző üzleti egységek között.

## A szemlélet

Håvard szerint „Távolságot teremtettünk például az elektronikus könyvek, az elektronikus alapú kiadás és a nyomtatás között. Mindegyiknek különböző gondolkodású és különbözőképpen dolgozó emberekre van szüksége. Bár többféle dologgal foglalkozó vállalatként arra is szükség van, hogy keverjük a különböző cégek kultúráit és szakértelmét, hogy azt adhassuk az ügyfélnek, amire valóban szüksége van.”

A válasz Håvard szerint a következő: az alkalmazottakat irányítsák az ügyféligényekre, és így tegyék lehetővé hogy ők maguk találják meg a megoldást.

Ezt azáltal érik el, hogy cégek közötti projekt csoportokat hoznak létre, amelyek meghatározott ügyféligényekre összpontosítanak. Számos alapelv segíti a sikerességet:

- **Projekteket hozunk létre a speciális vevői igények és szükségletek vonatkozásában. Az ezekre való koncentráció segít olyan értékek megteremtését, amelyek mentén a vállalat működik.**
- **Mindegyik cég ügyvezető igazgatója áll cégének élén a projektben. Ez az aktívan közreműködő megközelítés a top menedzsmentben „nagyon fontos”.**

- **A cégek legfontosabb csapattagjai találkoznak az ügyféllel. Ez segít megteremteni az igényt, hogy az üzleti egységeken átívelően dolgozzanak együtt, hogy megfeleljenek az ügyfelek igényeinek. Az a cél, hogy a problémákat folyamatosan az ügyfél szemszögéből lássuk.**
- **A projektagokat ösztönzik: használják arra a szakértelmüket, hogy próbára tegyék az ügyfelet.**
- **A teljesítményhez szükség van a megfelelő tudásra, tehát fontos a munkaerő toborzás.**

A 07 kezdeményezései közé tartozik az a fő projekt, hogy létrehozzanak egy norvég kiadási szabványt. Ennek célja átfogó kép kialakítása az e-bookról, a különféle elektronikus változatokról, valamint a puha- és keménykötéses nyomtatott változatokról. A munka a Csoport már meglévő kiadói ügyfeivel való beszélgetéséből eredt, és abból, hogy megértették, milyen kihívásokkal szembesülnek az e-book megjelenését követően. Ennek eredménye egy a norvég könyvkereskedőket, kiadókat, terjesztőket és szerzőket, valamint a regionális és helyi könyvtárakat összefogó projekt lett. Most el lehet dönteni, hogy melyik kiadványnak mi a legmegfelelőbb formája. Ez a projekt a Csoport különböző üzletágainak bevonásával volt lehetséges, és szükség volt egy erre hivatott irodára és munkacsoportra, valamint arra, hogy a 07 alkalmazottai ezen belül úgy mozogjanak, ahogy szükség volt rájuk.

Egy másik ügyfélorientált projekt keretében olyan magazin kiadókkal dolgoztak együtt, amelyek elszenvették a hirdetések és az eladott példányszámok visszaesését. A Csoport segítette a kiadókat új nyomdai és internetes tevékenységük kiépítésében.

Az elmúlt öt évben a Csoport „blogweb” szemináriumokat is tartott Oslóban. Ezeknek a célja az ügyfelek gondolkodásának próbára tétele. Az előadások tartalmazzák ügyfél példákat és a proaktivitás szükségességére koncentrálnak – például üzleti példákat mutatnak be a többszörös kiadásról, vagy arról: hogyan lehet az üzeneteket optimális módon a piacra juttatni.

A vállalat sikerének mértéke nem csak a fent említett ügyfélorientált elveknél köszönhető, hanem a belső bátorságnak is. Håvard ezt így magyarázza: „Olyan emberekre van szükségünk, akik ezt mondják: „Nem tudjuk, hogyan fogjuk ezt megoldani, de hiszünk benne, hogy képesek vagyunk rá.” Ez új hozzáállás az iparág hagyományos részének a vonatkozásában. A 74. oldalon található esettanulmány bemutatja, hogyan építették ki ezt a kezdeményező hozzáállást a cégen belül.





## ROTO SMEETS/2. ESETTANULMÁNY

### Az esettanulmány bemutatja

- Az alkalmazottak bevonását az üzemi tanácsokon keresztül
- A szervezett kommunikáció

### Háttér

A Roto Smeets Hollandiában található. A cég több üzemmel rendelkezik, íves, tekercs ofszet és mélynyomásra specializálódott és a nagy volumenű visszatérő nyomtatási feladatokra összpontosít. A vállalatnak hosszú története van, mivel több évtizede üzemel.

### A kihívás

A vállalat munkaerejének körülbelül 40%-os elvesztése az elmúlt 8 év során (körülbelül 1000 ember), valamint üzembezárások szerepelnek a kihívások között, amelyekkel a cég szembesült. A legtöbb alkalmazottat sikeresen áthelyezték máshová, ami a szemlélet sikerét bizonyítja. A piac növekvő igényei és az egyre individualistább munkaerő azt jelenti, hogy egyre nagyobb rugalmasságra van szükség. Ez magában foglalja a rugalmas munkaidőt és a sokoldalúságot is. „A nyomdász már nem nyomdász többé” mondja a HR igazgató, Richard Van Den Berg: „Megpróbálunk rugalmasságot vinni a munkafeladatokba, beleértve a nyomdai előkészítést és a kötészetet”.

### A szemlélet

#### A kommunikáció és az állandó készenlét

A Roto Smeets szemlélet proaktivitáson és kommunikáción alapul. A vállalat jelentős forrásokat fordít az alkalmazottakkal és a szakszervezetekkel történő hatékony kommunikációra. Ezt azért teszi, hogy mindenki értse az iparágat érintő problémákat, és mindenki ismerje fel, hogy a nyomdaipari vállalatok nem képesek élethosszig tartó munkalehetőséget nyújtani az embereknek.

Egy szociális terv van érvényben, amelyet négy-ötévente újratárgyalnak a szakszervezetekkel (erről bővebben a x. oldalon). Ez keretet ad a változáskezeléssel kapcsolatos elveknek. A szociális tervről való megegyezés előtt a cég először minden szinten tárgyalt a Központi Munkaügyi Tanácsokkal. „Tájékoztatnod kell őket arról, hogy mi történik a piacon és mire van szükség” hangsúlyozza Richard.

Az alkalmazottakkal folytatott általános kommunikáció részeként évente négy találkozót szerveznek az üzemvezetőknek, és kettőt az igazgatóknak. Ezek után jönnek a csoport értekezletek az egész vállalaton belül. Ha változások várhatóak, az átszervezésről minden esetben levélben tájékoztatják teljes körűen az alkalmazottakat. Nagy erőfeszítéseket tesznek annak biztosítására, hogy a munkavállalók általában tisztában legyenek az iparágat érintő kihívásokkal. Támogatják őket a saját jövőjükre való felkészülésben, valamint hangsúlyozzák, hogy felelősek a jövőjükért. Az üzemi tanácsok központi szerepet játszanak a kommunikációs folyamatban is, hírlevelekkel tájékoztatják az embereket, és begyűjtik a visszajelzéseket, amelyeket aztán a menedzsmentnek továbbítanak.

Az új „Állj készen” program magában foglal egy csoportot minden alkalmazott számára, ez képzési információkat tartalmaz, továbbá kitér a finanszírozási módokra, és a foglalkoztatottak jövőbeli foglalkoztatási kilátásaira. Az alkalmazottak egy internetes program segítségével meg tudják állapítani a jelenlegi kompetenciáikat, és ki tudják deríteni, milyen tréningek érhetőek el. A rendelkezésre álló képzések skálája az információs és kommunikációs technológiától a könyvelésig terjed. A teljes alkalmazotti költségvetés 1%-át képzésekbe fektetik – mindez a folyamatos foglalkoztathatóság biztosítékát jelképezi.

### Üzemi tanácsok

Az üzemi tanácsok rendszere alapvető a Roto Smeets szemléletében. Mindegyik üzemnek van üzemi tanácsa, amelyben minden részleg képviselője megtalálható, és a képviselőket négy éves ciklusra választják. Ezután mindegyik üzemi tanács választ egy képviselőt, akit delegál a Központi Üzemi Tanácsba. Ennek gyakorlatilag teljes munkaidős titkára van, aki felelős a napi működésért, valamint van elnöke és alelnöke is. A tanács a több üzemet is érintő kérdésekkel foglalkozik.

Az üzemi tanácsok fórumként szolgálnak a változások megvitatására. A folyamat – a vezérigazgató John Caris szerint – nagyon hatékonyan működik. „A csúcsvezetés határozza meg a célokat, amelyeket el akarunk érni, továbbá az átszervezés módját. Ezt követően javaslatokat mutatunk be az üzemi tanácsnak, hogy tanácsokat tudjanak adni. Ez egy nagyon jó folyamat. Nagyon-nagyon elégedettek vagyunk vele.”

A siker kulcsa az előkészítő munka. A szociális terv az átszervezési elvek összességét tartalmazza. Sok energiát fektetnek abba, hogy az üzemi tanácsok tagjait folyamatosan tájékoztassák a piaci körülményekről és a vállalat elkövetkező öt évre szóló terveiről: „Megnézzük a mennyiségi becsléseket, a kapacitást és a gépeket, amelyekre valószínűleg szükségünk lesz. Minden ilyen információt megkapnak az üzemi

tanácsok éppúgy, mint, a piacok, mivel tőzsdén jegyzett vállalat vagyunk.” mondja John.

“Ezután megosztjuk az üzemi tanáccsal az információkat a fejleményekről, illetve arról, hogy mire számíthatunk, továbbá kapnak egy költségvetést, hogy bevonhassanak tanácsadókat, mint például jogi szakértőket. Ezt követően arra kérjük őket, hogy vonják le a saját következtetéseiket arról, hogy mit kellene tenni az adott körülmények között, és ezt összehasonlítjuk a sajátunkkal. Úgy találjuk, hogy a következtetések nagyon hasonlóak.”

Fred Bysterbosch, a Központi Üzemi Tanács elnöke megerősíti ezt a szemléletet: „A folyamat azzal kezdődik, hogy tájékoztatnak minket, még akkor is, ha nem történik semmi. Sok információt kapunk arról, hogy megy a cégnek, például pénzügyi adatokat. Nincsenek meglepetések. Ez a legfontosabb dolog.”

Az üzemi tanács három-négy fős bizottságokra és az elnökre van felosztva. Ezek megadott kérdésekkel foglalkoznak mélyrehatóan, mint például a HR vagy pénzügyi kérdések. A bizottsági tagok kérhetnek találkozókat az illetékes részlegek igazgatóitól, és más céges szakértőktől, hogy támogassák őket a munkájukban. A bizottságokat egy, a vállalat által meghatározott jövőbeli kérdés előkészítésére, vagy az üzemi tanács javaslatára hozhatják létre.

A 2009 júniusi ofszet üzem bezárásának javaslata jó példája a bizottság tevékenységének. A helyi és a Központi Üzemi Tanácsot is előre értesítették. A tanácsok mindegyike tanácsot kért szakértőktől és aztán „tanulmányi napokat” töltött el a helyzet vizsgálatával, ezt a folyamatot egy külső tanácsadó segítette. Így megérthették a kérdéseket, és azt hogy mi lenne a legjobb megközelítés. Mindkét tanács szomorúan arra a következtetésre jutott, hogy az üzem bezárása a legjobb megoldás. A tanácsok jelenleg egy tanulmányi napra készülnek, amely a munkaórák rugalmasságára koncentrálnak. Emiatt összegyűlnek majd a központi és a helyi tanács tagjai. Külső szakértők és HR tanácsadók is a segítségükre lesznek.

A konzultáció szintén az üzemi tanácsi szemlélet részét képezi. Fred szerint: „A vezérigazgató tárgyal velük az átszervezésről, hogy ugyanazt az információt kapják, amit mi. Így megtudhatjuk az álláspontjukat, bár ez nem mindig ennyire egyértelmű. Kapcsolatot tartunk fenn a szakszervezetekkel és biztosítjuk, hogy amint új emberük van, meghívjuk magunkhoz beszélgetni.”

A tanácsoknak van némi befolyásuk a döntésekre. Fred ezt mondja: „Általában helyi, végrehajtási szinten befolyásoljuk a dolgokat, például azt javasoljuk, hogy az embereket helyezték át más részlegekre és kapunk időt ennek a támogatására. A nagyobb döntéseket nehezebb befolyásolni, mert azok a piaci történésekre adott reakciók.”

John és Fred is hangsúlyozza, hogy a Roto Smeets szemlélet azért lehetséges, mert harminc év fejlesztés és történelem áll az üzemi tanácsok működése mögött. Fred megjegyzi: „Azt csinálhatjuk és azt kérdezhetünk, amit csak akarunk. Az igazgatótanács és a vezérigazgató a csoport kommunikációjának megalapozott részeként tekintenek ránk. Az üzemi tanácsokkal kapcsolatban harminc éve nyíltság tapasztalható. A szemléletnek az az eredménye, hogy sok nagy átszervezés problémák – például sztrájkok – nélkül zajlik le. Senki sem örül egy üzem bezárásának, de azért tesszük, hogy a csoport életben maradjon. A bezárást szociális párbeszédre alapuló módon hajtjuk végre.”

John megerősíti, hogy a szemlélet kiépítésében fontos az idő és a bizalom. „Az üzemi tanács üzleti módon szemléli a vállalati szervezetet, és biztosítja az alkalmazottak számára az ügyek lehető legkedvezőbb kimenetelét. Ez egy olyan folyamat, amely évtizedek alatt érett be, az idősebb tagok tanítják a fiatalabbakat. A tanácsoknak szintén van képzési keretük, amelyet belátásuk szerint használhatnak fel.

Az emberek folyamatos tájékoztatása bizalmat és átláthatóságot igényel. Ha azt akarod, hogy az emberek fejlődjenek, akkor áttekintést kell adnod nekik. Ez azt jelenti, hogy tisztázni kell, hogy mikor adsz nekik bizalmas információt és tudnod kell, hogy az a szobában fog maradni. Azt is el kell fogadnod, hogy ha elindítasz egy üzemi tanácsot, akkor olyan kis dolgokról is beszélni akarnak majd, mint a kávé. Idővel tudsz majd beszélni az igazi kérdésekről is.”

A sikeres üzemi tanács kialakítása a menedzserektől is sok munkát kíván. John ezt mondja: „Munkavállalói képviselőnek lenni időigényes dolog. A menedzsereknek meg kell érteniük, hogy fontos, amit csinálnak, és időt kell adni nekik erre, még akkor is, amikor a munka sürgető. Az üzemi tanács tagjaira nyomást gyakorolhatnak a kollégáik, akik nem szívesen vállalnák az adott túlórákat. Együtt kell dolgoznunk a menedzserekkel, segíteni és vezetni kell őket, hogy megértsék ezt, és támogassák a képviselőket.”

## A legjobb gyakorlati tanácsok

- **Küzdj meg a minőségi üzemi tanácsért, és használd megfelelően. A szemlélethez alapvető a nyíltság, és a bizalom megszerzésére szánt idő.**
- **Már az átszervezés előtt készíts szociális tervet, hogy az irányelvek már le legyenek fektetve.**
- **Tegyél róla, hogy az üzemi tanács tagjai minden kérdésről előre tájékoztatást kapjanak. Nem jó két hetet adni olyan kérdések átgondolására, amelyeket a menedzsment hónapokig tervezett.**
- **Ha az üzemi tanácsoknak problémájuk van egy kérdéssel, hagyd, hogy hangot adjanak ennek. Egyezz bele kisebb dolgokba, ne mondj mindig nemet.**





## SCHLEUNUNGDRUCK



### Az esettanulmány bemutatja:

- A munkaerő tervezés fontosságát
- Erős kapcsolatok kiépítését a helyi kormányzati szervekkel
- A más szektorokból érkező idősebb alkalmazottak felvételét és képzését

### A háttér

A Schleunungdruck egy családi cég, amely egy üzemmel rendelkezik. A vállalat szoros együttműködésben dolgozik a Druckhaus Mainfranken GmbH-val. Osztottnak az emberi erőforrás menedzsmenten és a beszerzésen, valamint van néhány közös tulajdonosuk. A Druckhaus Mainfranken vállalatnak négy üzeme van Németország keleti és nyugati részén. 60 éve alapították a cégcsoportot, amely folyamatosan növekszik. Jelenleg 300 alkalmazottat foglalkoztat. Az esettanulmány a Schleunungdruck szemléletét mutatja be, de kapcsolódik az egész csoport tevékenységéhez is.

A cég ofset nyomtatásra és kiegészítő szolgáltatásokra – raktározásra, logisztikára és tanácsadásra – szakosodott. Arra összpontosít, hogy nagymennyiségű kis rendelése legyen. Ezt úgy éri el, hogy az üzlet különböző területeinek szakértői beszélnek az ügyfelekkel, megértik, mire van szükségük, és reagálnak erre: például olyan termékekkel terveznek, amelyek csökkentik a postai költségeket. Jó minőségű nyomdai előkészítésre és tervezésre is szükség van ehhez.

A szemlélet sikerét mutatja, hogy az üzlet 32%-kal nőtt 2009-ben és 17%-kal 2010-ben. Ez nagyrészt annak köszönhető, hogy a munkaerő termelékenysége növekedett.

### A kihívás

Nehéz jól képzett és motivált alkalmazottakat találni annak érdekében, hogy fenntartsák a cég növekedését. Különösen nem könnyű ez a németországi demográfiai változások miatt, ahol több szakmunkás megy nyugdíjba, mint ahány fiatal belép a munkaerőpiacra.

A vállalat is tükrözi a kialakuló „szaktudási űrt”, mivel a munkaerő idősebb tagjai a nyugdíjhoz közelednek. A kihívás az, hogy ezt az űrt megfizethető módon töltsék ki. A megoldás, amelyet a Schleunungdruck alkalmaz, egyesíti a helyi szervekkel való szoros kapcsolatot, a jó munkaerő tervezést és a különböző életkorú alkalmazottak képzése iránti elkötelezettséget, ezáltal megkérdőjelezve a feltételezést, hogy csak fiatalok vágnak arra, hogy lépést tartsanak az új technológiával, és csak ők alkalmasak erre.

### A szemlélet

#### Hosszútávú tervezés

A vállalat működésének mindegyik nézőpontja a stratégiai tervezési folyamattal kezdődik. A vállalkozás családi jellegéből következik, hogy nagy hangsúlyt kap a cég, valamint az alkalmazottak és az ügyfelek hosszú távú fejlődése.



A tervezési folyamat négy évre tekint előre, hogy előrevetítse a piacot, az ügyféligényeket, és azt, hogy a vállalatnak miként kell ezekre reagálnia. A munkaerő tervezésre vonatkozóan ez a hosszú távlat azt jelenti, hogy előre jelzik a következő öt év nyugdíjazásait, és terveket dolgoznak ki a helyettesítésekre. A vállalat célja a megfelelő alkalmazotti összetétel. Ez magában foglalja az idősebb alkalmazottak felvételét és képzését is, mivel fiatalokból hiány van.

## Megfelelő képzési egységek kidolgozása

A Schleunungdruck a helyi oktatási ügynökséggel dolgozott együtt Kelet-Németországban, hogy megfelelő képzési programokat dolgozzanak ki. A vállalat összeállította szükséges ismeretek és szaktudás részletes leírását. Az oktatási ügynökség ezeket belevette az általános képzési programokba.

## A cég két képzési modellt alkalmaz

- Egy négyhónapos programot a meglévő gépmestereknek, hogy tovább képezzék őket az új nyomtatási technikákban.
- Egy három éves részmunkaidős nyomdai előkészítésre és nyomtatásra kidolgozott képzési programot két évbe sűrítve. Ez azoknak jó, akiknek más területen van munkatapasztalatuk – például tehergépkocsi vezetésben vagy építőiparban. Így beleillik a különféle korúak felvételéről szóló stratégiába.

## Megfizethető képzés nyújtása

A vállalat annak érdekében, hogy a program mind a cég, mind az egyén számára megfizethető legyen, kiszámolja, hogy a képzésben részt vevő mennyi időt tölt majd távol a munkától a képzés miatt. Ennek az időnek egy részét levonják a Németországban járó hat hetes fizetett szabadságból, a maradékot pedig le kell dolgoznia. Mindegyik képzési program átlagosan 100 órát vesz el évente, mely körülbelül kétheti tanfolyam részvételnek felel meg.

Az ügyvezető igazgató Ulrich Stetter szerint: „Több szakértelemre és tudásra van szükségünk. Ez az intézkedés azt jelenti, hogy más iparágakból tudunk középkorú embereket átvenni, és biztosítani tudjuk, hogy ők és a családjaik a képzés ideje alatt is meg tudjanak élni, amellett, hogy idejüket a programban való részvételre áldozzák. Minden évben van egy vagy két alkalmazottunk, aki végigcsinálja a programot, eddig körülbelül nyolc ember fejezte be. Mindegyikük nagyon motivált ennek eredményeképpen.”

A képzési programra általában korábbi munkanélkülieket vesznek fel. Épp ezért nagyon fontos nekik, hogy minden nap dolgozhassanak.

Markus Bauwein egy tipikus alkalmazott, aki részt vett a kétéves képzési programban. 35 éves, és korábban szakképzett épületgépész volt. Kezdetben csak besegített, mielőtt élt volna a nyomdász képzés lehetőségével. Egy éve megszerezte a képesítést.

Szerinte: „Érdekesebbé vált a munkám. A jövővel kapcsolatban is nagyobb biztonságban érzem magam, ez könnyű döntés volt számomra. 120 plusz órát kellett ledolgoznom, és öt nap szabadságot is fel kellett áldoznom. A digitális technológia térnyerésében látok lehetőségeket is. Szívesen vennék részt ismét hasonló programban.”

## Következő lépések

Jelenleg az oktatási ügynökséggel új képzésekről folynak a megbeszélések. Ezek magukban foglalnak két új programot, amely a meglévő alkalmazottaknak tanítaná meg az új nyomógépek kezelését. Ezek biztosítják, hogy meglegyen a folyamatok nyomon követéséhez és a problémák kezeléséhez szükséges magas szintű technikai tudás.



## Források

Kelet-Németországban a kormányzattal és a hivatalokkal való munkakapcsolat segíti a képzési szemléletet, mivel a képzést ingyenesen biztosítják a vállalati szervezet részére. Németország nyugati részén a helyzet nagyobb kihívást jelent Ulrich szerint, mivel itt a képzésért fizetni kell. Itt tehát össze kell fogni más helyi cégekkel és lobbizni kell a szükséges támogatásért.

## A legjobb gyakorlati tippek

Ulrich a következőket tanácsolja:

- **Biztosítsd, hogy legyen hosszútávú tervezés. Nem a tervező szoftver vagy az eszközök fontosak, hanem a tervezés folyamata.**
- **Dolgozz együtt olyan szorosan az önkormányzatokkal és hivatalokkal, amennyire csak lehet. Beszéljess velük, győződj meg róla, hogy megértik, mire van szükség, és mondd el nekik, hogyan tudnának segíteni.**
- **Légy naprakész a képzési fejleményekkel kapcsolatban, hogy tudd, milyen lehetőségek elérhetőek.**

## CORELIO

### Az esettanulmány bemutatja:

- A változás kezelését
- A szociális terv egyeztetését és az elbocsátások alternatíváit

### A háttér

A Corelio egy Belgiumban található kiadói csoport, amelynek 3 nyomdája van. A vállalat főleg hírekkel foglalkozik. A Corelio körülbelül 1800 főt alkalmaz összesen, ebből 510-et a házon belüli nyomdai részlegben. A cég forgalma a 2008-as 410 millió euróról 398 millióra csökkent 2009-ben, főként a globális pénzügyi válság eredményeképp. A nettó nyereség is jelentősen csökkent ebben az időszakban, de azért még egészséges maradt.

### A kihívás

2008 végén a Corelio azzal a kihívással találta szembe magát, hogy a vállalati szervezet szaktudását és kompetenciáit meg kellett változtatni az új üzleti modellhez való illeszkedés érdekében. A vállalat új piacok fejlesztésével és felfedezésével elmozdul az internetes hírterjesztés felé, iPad-ek és egyéb eszközök segítségével. A nyomtatásra gyakorolt hatása mellett ez szükségessé tette, hogy a web dizájnerek és tördelő szerkesztők képesek legyenek egy sor csúcs informatikai rendszerrel dolgozni. Az újságírói szaktudásnak is meg kellett változnia.

A megkívánt és teljesen eltérő szerepkörök azt jelentették, hogy a meglévő alkalmazottak átképzése nem volt megoldás. Az átszervezés célja az volt, hogy körülbelül 60 teljes munkaidős állásnak megfelelő munkahelyet építsenek le. Ez lenne az alapja az új alkalmazottak felvételének, akik olyan szükséges szakértelemmel rendelkeznek, amelyre a cégnek szüksége van a digitális korban.

Ez az esettanulmány azt példázza, hogy egy kihívásokkal teli és nehéz folyamat is eredményezhet jó megállapodást, amely a szociális párbeszéd alapuló elveken alapul.

### A szemlélet

Bármilyen, több mint 30 embert érintő leépítési program esetében a belga törvények tájékoztatói és konzultációs szakaszt írnak elő, amelyet tárgyalás követ. Ez vezet a szociális tervről való megállapodáshoz. A cég célja végig az volt, hogy „jó megállapodás” szülessen, mondja Ingrid de Wilde HR igazgató.

A folyamat a cég teljesen egészében szakszervezeti üzemi tanácsának rendkívüli értekezletével kezdődött, melyen a vezérigazgató is részt vett. A vállalat bemutatta az európai és a belga újságipar helyzetének részleteit, valamint céginformációkat. Az előadás „nyílt és átlátható” volt, és részletezte a vállalat elmúlt öt évének számain, mondja Ingrid. Ezen kívül világossá tette a cég szándékait, és megmutatta, hogy a szaktudás megváltoztatásának célja nem alku tárgya.

Az első értekezlet Ingrid szerint „nagyon nehéz” volt. A szociális partnerek nem voltak hozzászokva az ilyen típusú változásokhoz. A vállalat 2008-ban jó nyereséget hozott, ezért nehéz volt megérteni, miért van szükség elbocsátásokra. Az üzenetünk világos és következetes volt: „tudjuk, hogy ez emberi szempontból nehéz, de meg kell lépünk ezeket a változtatásokat a jövőért”.

Steven Himpe a szakszervezetnek és az üzemi tanácsnak is tagja. Egyetért azzal, hogy a kezdeti értekezletek nehezek voltak: „Gazdasági okokra hivatkoztak, de arra is, hogy internet-alapú és más típusú szolgáltatások felé mozdulnak el. Ez zavaros volt és nehéz, mivel úgy tűnt, hogy váltogatják az okfejtéseket.”

Ingrid úgy véli, hogy a külső gazdasági válság, amely egybeesett a tájékoztatói és konzultációs szakasszal 2009 elején, kritikus fontosságú volt abban, hogy megértsék a változás szükségességét. Mindazonáltal a folyamat továbbra is nehéznek bizonyult.

A tájékoztatói és konzultációs fázisban az üzemi tanács tagjai lehetőséget kaptak arra, hogy javaslataikkal csökkentsék a tervezett elbocsátási számokat. A megbeszélések több héten át folytak. Mindkét fél kommunikált az alkalmazottakkal is, hogy ők is képből legyenek. Hét értekezlet után





a vállalat úgy gondolta, hogy ugyanazok a viták ismétlődnek, és úgy döntött, hogy egyoldalúan lezárja ezt a szakaszt a tárgyalások megkezdése érdekében. Ingrid így magyarázza az első szakasz nehézségeit: „Le kellett küzdenünk azt az érzelmi akadályt, hogy a cég továbbra is profitot termel, és mégis az idősebb munkatársakat olyan fiatalabbakra cseréli, akik rendelkeznek a jövőhöz szükséges tudással. Keményen kellett játszanunk. A második fázisban már minden simábban ment.”

Az üzemi tanács tagjai nem voltak felkészülve arra, hogy egyszerűen elfogadják a cég döntését. Steven ezt mondja: „Sok időt töltöttünk azzal, hogy bemutassuk az elképzelésünket, de a menedzsment megszakította a tárgyalásokat. Úgy éreztük, nem hallgatnak meg minket eléggé. Épp ezért nyílt levelet írtunk az igazgatótanács fejének. Ez új találkozókat eredményezett, ahol megvitattuk a javaslatunkat.”

Ingrid és Steven egyetértenek abban, hogy a megbeszélés előnyös volt a folyamat egészére nézve. „Az áttérést az jelentette, amikor rájöttünk, hogy az elbocsátásnak vannak alternatívái” – mondja Ingrid. „Ez a közös tudatosságból eredt”. Steven egyetért: „A vállalat nem jutott volna ilyen messzire a megbeszélések nélkül. Sikerült különböző elemeken javítani, és fizetés nélküli szabadságot bevezetni, ami számos állást mentett meg.” Mindketten hangsúlyozzák a nyíltság fontosságát. Ingrid úgy érzi, számára az volt a legnagyobb kihívás, hogy még új volt a cégnél, így gyorsan bizalmat kellett szereznie. Steven szerint: „Mindig elérhetőek voltak, és minden lehetséges dolgot meg lehetett velük beszélni, nyitottan és korrekt módon kommunikáltak. Néha többször kellett kérnünk az információt, amelyre szükségünk volt, de végül mindig kész voltak megadni azt, amit kértünk.”

A tárgyalási fázis következett. Ez magával hozta a maga problémáit, különösen a tárgyalásba bevont emberek számát illetően, és ezt mindkét fél nehézként találta. A tárgyalásokon részt vettek belső és külsős szakszervezeti tisztviselők, akik a szellemi és a fizikai munkavállalókat, a nyomdai alkalmazottakat és az újságírókat képviselték, és az üzemi tanács tagjai is meghívást kaptak a részvételre. Összesen több mint 40 embert hívtak meg. Ez problémákhoz, többek közt érdekellentétekhez vezetett.”

A problémák ellenére a létrejött megállapodás jól megfelelt a szociális párbeszéd elveinek. „Jó munkát végeztünk”, mondja Steven. „Sok embert megmentettünk. Összességében mindenki elégedett volt az eredménnyel, bár ez mindig nehéz volt.”

Az elbocsátások teljes száma 60-ról 55-re csökkent. Ezek közül 16 korai nyugdíjazás volt

– kevesebb, mint amennyit reméltek, de a nem megfelelő hosszúságú szolgálati idő néhány embernek problémát jelentett. Akik a korai nyugdíjazást választották, azokat a vállalat egy alapból támogatta, így nyújtva pénzügyi segítséget az állami kifizetéseken túlmenően. Mások önként felmondtak, míg a fizetés nélküli szabadságról szóló megegyezés lehetővé tette a csapattagoknak, hogy csökkentsék a dolgozott óráik számát 20%-kal, így megmentve a kollégák állását. Végül csak 13 ember hagyta el a céget rendes elbocsátással. Mindenki kapott azonnali végkielégítést, bármilyen módon ment is el a vállalattól.

Ingrid hangsúlyozza az elveket, amelyekhez a cég a folyamat levezetése közben tartotta magát: „Sok nem hivatalos érintkezésre van szükséged a kollégákkal, hogy megértsd, hol vannak az akadályok. Az is fontos, hogy ragaszkodj a tárgyalások szelleméhez. Ezért sokat kell konzultálnod a munkavállalói közösséggel, hogy biztosítsd a következetes végrehajtást. A munkatársak tájékoztatására is szükség van.”

A szakszervezet szempontjából Steven az idő fontosságát hangsúlyozza: „Rá kell szánnod az időre, és annyi embert kell megmentened, amennyit csak tudsz. Használd ki a törvényi lehetőségeket, amennyire csak lehet. Szerezz megfelelő információt a jogászoktól. Ne tárgyalj éjszakába menően – gondoskodj róla, hogy friss maradj. Győződj meg róla, hogy elmagyarázod kollégáidnak a határidők okait, de közben ne ébressz irreális elvárásokat – beszéljünk a lehetőségekről, de soha nem említünk várható számokat.”

## A legjobb gyakorlati tippek

Ingrid a következő tippeket adja a szociális terv tárgyalásának kezelésére vonatkozóan:

- **A felkészülés kulcsfontosságú. Győződj meg róla, hogy van napirend, vannak munkafolyamatok, tisztázott szerepek és felelősségek. Készítsd elő az előadásokat, legyenek kérdéseid és válaszaid, és dolgozz ki egy időrendet.**
- **Gondoskodj róla, hogy a menedzsment csapat egységes legyen. Ha ez nem így van, akkor el kell halasztanod a tárgyalásokat. Mi felkészítő értekezletet tartottunk és egyeztettük az álláspontunkat. Ha az emberek eltérnek ettől, a kérdést azonnal meg kell oldani.**
- **Nehéz a semmiből bizalmat építeni. Próbáld meg biztosítani, hogy a tárgyaló felek már ismerjék egymást.**



## POLESTAR

### Az esettanulmány bemutatja

- A partnerséget
- Képzést és fejlesztést: szakmunkástanulói programot és szakmai képzéseket a meglévő alkalmazottak részére
- Az elbocsátások kezelését

### Háttér

A Polestar egy több üzemmel rendelkező vállalati szervezet, amely 2500 embert alkalmaz 9 telephelyén az Egyesült Királyságban. Üzleti tevékenységének középpontjában a magazinnyomtatás áll.

### A kihívás

A Polestar szoros kapcsolatban áll a Unite szakszervezettel. A két szervezet a vállalat előtt álló kihívásokkal kapcsolatban partneri megközelítést dolgozott ki. A partnerség eredményei: virágzó szakmunkástanulói program, hivatalos szakmai képzések a meglévő alkalmazottak számára (úgynevezett NQV-k, Nemzeti Szakmai Képzések), valamint az elbocsátás következtében távozó alkalmazottak támogatása.



### A szemlélet

#### A partnerség kiépítése

Steve Stibbald, a Unite országos tisztviselője hangsúlyozza, hogy az olyan munkáltatók esetében, mint a Polestar a folyamatos kapcsolat és a nyílt kommunikáció fontos része a partnerségnek. „A Polestar a legnagyobb kereskedelmi nyomda az Egyesült Királyságban, és így érthető módon szoros munkakapcsolatban állunk velük, általában a vezérigazgatóval, a vezérigazgató-helyettessel, a HR igazgatóval, a csoport különböző egységeinek ügyvezető igazgatóival, valamint az igazgatósági tagokkal dolgozunk együtt.” Steve hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a partnerség túlmutasson a szakszervezeti tagokon: „A vállalatnak van európai és nemzeti üzemi tanácsa. Ez egy bizonyos szintű elszámoltathatóságot jelent az munkavállalói képviselők számára, akik nem feltétlenül szakszervezeti aktivisták vagy tagok.”

Steve úgy látja, hogy a hatékony partnerség a szabad, kétirányú tájékoztatáson és kommunikáción alapul. A Polestar-ral ezt rendszeres negyedéves értekezletekkel érik el. „Könnyebbé válik a képzésről és egyéb kérdésekről beszélni és együttműködést elérni, mert képesek vagyunk világos képet adni az üzemekben dolgozók nézőpontjából, így segítve az emberek igényeinek kielégítését. A kétirányú kommunikáció és konzultáció azt is jelenti, hogy a cégnek beszélnie kell velünk a befektetési és egyéb kérdésekről, amelyek hatással lesznek a tagjainkra, így egy döntés sem ér senkit meglepetésként.”

Az információk hatékony megosztásának előnyös volta túlmutat az egyszerű tájékoztatáson: „Az információcsere bizalmat épít, és ez nagyon értékes.”, mondja Steve. „A tárgyalás egy különálló folyamat, és általában sokkal ellenőrzésebb. A megfelelő tájékoztatás és konzultáció segít abban, hogy a megállapodás könnyebb legyen, hiszen fel vagyunk vértelve ismeretekkel.”

Steve a munkáltató ezen hozzáállását tekinti a siker kulcsának. Azt mondja: „Fontos, hogy a munkáltatók képesek legyenek felismerni a társadalmi felelősségüket. Ez sokkal könnyebbé teszi számunkra, hogy megnézzük, hogyan tudnánk támogatni őket.”

### Szakmunkástanulói program

A Polestar egy négy éves szakmunkástanulói programot indított 2004-ben. A cég megvizsgálta munkaerő szükségleteit, és megállapította, hogy további szaktudásra van szüksége. Ezen kívül tisztában volt az iparágban betöltött vezető szerepével. A HR igazgató, Simon Jones ezt így magyarázza: „Tudtuk, hogy más iparágokhoz képest kevés szakmunkástanulói lehetőség volt a szektorban, és ezen akartunk változtatni.”

2004 és 2008 között 100 fiatal vett részt a programban, egy sor ismeretet sajátítottak el a nyomtatási, mérnöki és köztisztviselési területen. A program nagyon sikeres volt, 90%-os megtartási aránnyal. Sok volt a jelentkező is. Azokon a telephelyeken reklámozták a programot, ahol beindítását tervezték, ezen kívül kapcsolatokat építettek ki a helyi iskolákkal. Ennek eredményeképp sokan jelentkeztek – bizonyítva ezzel, hogy bár az iparágon belül az a vélekedés, hogy nehéz felsőfokú végzettségűeket a nyomdaiparba vonzani, nem ez volt a helyzet az iskolai tanulmányaikat befejező olyan diákokkal, akik hallottak a programról. A felvételik a Polestar telephelyein zajlottak, és a potenciális pályázóknak egy sor gyakorlati és elméleti tesztet kellett teljesíteniük.

A programot kormányzati finanszírozás tette lehetővé. A szakszervezet szintén aktív támogatást nyújtott. A Polestar egy másik oktatási központtal, a Leeds College-dzsal dolgozott együtt a program kifejlesztésén. A vállalat bért adott a szakmunkás tanulóknak, és fizette a képzés során felmerült költségeiket.

### Nemzeti Szakmai Képzés

A szakmunkástanulói program létrehozását követően négy helyszíni oktatási központot létesítettek a Polestar termelési egységeinél. Ezeket a Leeds College munkatársai vezették, akiket kifejezetten azért vettek fel, hogy a cégnél dolgozzanak. Ez a fejlesztés Simon szerint a képzést nyújtó „jó és rugalmas” hozzáállásának volt köszönhető, valamint a két szervezet közti szoros együttműködésének. A szakmunkástanulók képzése mellett a központok a vállalat régióiban ott dolgozó alkalmazottainak is képzési lehetőségeket kínáltak. Ötszáz meglévő munkavállaló szerzett képesítést, és további háromszáz ember (a munkaerő 30%-a) használja ki most a lehetőséget, hogy a programban való részvétellel szakmai képesítést szerezzen.



A képzési program ilyen fokú kiterjesztése szükségessé tette a Polestar számára, hogy egyesítse erejét más munkáltatókkal, hogy pénzért lobbizzanak, mivel kezdetben nem állt rendelkezésre finanszírozás az egyszerűbb, alapfokú képzésekre. Bár ez nehéz volt, a megközelítés sikert hozott. A szakszervezet is segített biztosítani, hogy az oktatási központok fel legyenek szerelve az alapvetően szükséges eszközökkel, ehhez íróasztalokkal és informatikai berendezésekkel járultak hozzá.

A szakszervezet szakszervezeti tanulmányi képviselők bevonásával is támogatta a projektet. Ezek a képviselők szószólói voltak a felkínált fejlesztéseknek, és segítettek, hogy az alkalmazottak felülemelkedjenek azon a gyanún, hogy esetleg személyes gyengeségeiket mutatja az, ha jelentkeznek valamelyik programra. Simon megjegyzi: „A tanulmányi képviselők a vállalat és az egyéni munkavállalók közötti lépcsőfokként működnek, és segítenek abban, hogy az emberek meglássák a program előnyeit.” Ez a támogatás azért fontos, mert a képzés megszerzése önkéntes tevékenység, és az alkalmazottaknak készen kell állniuk arra, hogy a saját idejükből is áldozzanak a jövőjükért.

Az oktatóknak keményen kellett dolgozniuk, hogy kommunikálják a fejlődés előnyeit. Ezt elsősorban úgy tették, hogy beszélgettek az emberekkel a munkahelyükön.

Simon azt mondja, hogy a programnak egy sor üzleti előnye van: „Némelyeknél a képzés a jelenlegi szaktudásuk hivatalossá tétele, megerősítése annak, amit már tudnak. Mások olyan új ismeretekre tettek szert, amelyek rugalmasabbá és könnyebben foglalkoztathatóvá teszik őket. Üzletfejlesztési technikákat is tanulhattak. Azt tapasztaltuk, hogy a képzések következtében az alkalmazottak nyitottabbak a változásokra és magabiztosabbak. Ez nagyon fontos számunkra, mivel egyre versenyképesebbé kell válnunk. Az is lényeges, hogy ha az embereket olyan szaktudással látjuk el, amit vagy a Polestar-nál, vagy egy másik szervezetnél tudnak hasznosítani, akkor segítünk nekik a jövőjük biztosításában.”

## Támogatás az elbocsátások során

Miközben a Polestar befektetett a munkaerő fejlesztésébe, más nyomdai vállalkozásokhoz hasonlóan neki is

csökkentenie kellett a kapacitást. Az elmúlt négy évben elbocsátások következtében a munkaerő majdnem 15%-ának kellett elhagynia a céget.

A szakszervezettel való konzultáció mindenhol szükséges, ahol elbocsátásokat terveznek. A szakszervezeti tisztviselő szerepe az, hogy enyhítse a változások hatásait és védje a munkahelyeket, valamint hogy önkéntes felmondókat keresen, ahol csak lehetséges. Simon Steve megjegyzéseit visszhangozza, és hangsúlyozza a folyamatos kommunikáció fontosságát a szakszervezetekkel, kiemelve: lényeges az, hogy a szakszervezet megértse a vállalat egészének helyzetét: „A szakszervezetek ma már realisták. Megértik, hogy változtatni kell a jövő érdekében.”

Simon annak fontosságát is kiemeli, hogy mindenkiel tisztelettel kell bánni, akit az elbocsátás érint: „Fontos konzultálni a szakszervezetekkel. Szintén lényeges, hogy az embereket annyira professzionálisan kezeljük, amennyire csak lehet – az egész folyamat során.”

Simon hozzáteszi: „Ahol csak lehet, igyekszünk segítséget és támogatást nyújtani a távozóknak. Nagymértékű elbocsátásoknál be tudjuk vonni a helyi munkaügyi központ embereit, hogy a távozókat támogassák. Ez magában foglalja azt, hogy segítenek nekik megírni a szakmai önéletrajzukat, és interjú technikákat tanítanak nekik. Mi is képesek voltunk alapfokú szakmai képzéseket adni az embereknek a saját oktatási központjainkban. Ez segít nekik új munkát szerezni, és azt bizonyítja, hogy képesek új dolgokat tanulni. Az a célunk, hogy olyan segítséget és támogatást nyújtsunk, aminek eredményeképp a legjobb helyzetbe kerülnek ahhoz, hogy más cégnél kapjanak állást.



## A legjobb gyakorlati tipp

Simon legjobb gyakorlati tippjeinek középpontjában az elbocsátási folyamat kezelése során tapasztalt kihívások állnak:

- **A kommunikáció kulcsfontosságú, mert együtt kell gondolkodnod az emberekkel. Soha ne becsüld alá, milyen hosszú időbe telik majd elmagyarázni, hogy miért van szükség a változásokra. Az alkalmazottak könnyen arra a következtetésre jutnak, hogy ha van munkájuk, akkor a cég pénzt keres. Azonban nem biztos, hogy ez a helyzet.**
- **Kezd el elmagyarázni az üzleti realitásokat, még mielőtt magukról a változásokról kezdenél konzultálni, vagy legkésőbb akkor, amikor a konzultáció elkezdődik.**
- **Gondoskodj róla, hogy folyamatos tájékoztatást nyújts. Ez nagyon nehéz időszak az alkalmazottak és családjaik számára.**
- **Győződj meg arról, hogy valóban úgy bánsz az emberekkel, ahogy te szeretnéd, hogy bánjanak veled. Ez azt is jelenti, hogy nem késlekedsz a konzultációs fázisban, és professzionálisan viselkedsz.**



## HJEMMET MORTENSEN TRYKKERI

### Az esettanulmány bemutatja

- A partnerségi szemlélet segítségével végrehajtott átszervezést
- A nyíltság és a bizalom fontosságát

### Háttér

A Hjemmet Mortensen Trykkeri egy üzemmel rendelkezik, amely Oslóban (Norvégia) található, és 67 embert foglalkoztat. A vállalat fő tevékenysége magazinok és folyóiratok nyomása. A 2008/2009-es évben a cég 36%-kal növelte a termelékenységet, 28%-kal csökkentette a túlórákat, 17%-kal növelte a külföldi bevételeit, 36%-kal csökkentette a költségeit és 33%-kal csökkentette a betegszabadságokat.

### A kihívás

A Hjemmet Mortensen Trykkeri 2007-ben óriási kihívással került szembe. Egy, a tulajdonosok – az Egmont Media Group – által egész Észak-Európában végzett összehasonlító elemzés kimutatta, hogy másutt a magazinok és folyóiratok évi 7,5 millió eurós megtakarítást tudtak elérni. A vállalat ennek eredményeképp három válaszlehetőséggel szembesült: alkalmazkodnak a 19%-os bevételecsökkenéshez, annak érdekében, hogy megtartsák a céget, esetleg eladják vagy bezárják azt. Döntés született arról, hogy teljes körű átvizsgálást végezzenek – megnézik, hogyan lehetne költségmegtakarítást elérni a vállalat működésének minden területén. A vizsgálatot partnerségi szemlélettel kellett megközelíteni – a menedzserek és a szakszervezetek együtt dolgoztak azon, hogy jelentős átszervezést érjenek el a cég működésének minden területén.

### A szemlélet

#### A változás iránti bizalom és elkötelezettség megteremtése

A cég hagyományosan a közreműködés elvén működött – a vezérigazgató Jon Urdal szavaival: „Már így sem volt nagy különbség a vezetők és az alkalmazottak között.”

Mindazonáltal dolgozni kellett azon, hogy megteremtse a bizalmi alapot a felek között.

Jon szerint: „Egy sor értekezletet szerveztünk. Ezekbe bevontuk a szakszervezeteket és a menedzsereket, azt akartuk szemléltetni, hogy nincs rejtett napirendi pont, továbbá azt is szerettük volna, hogy bízzanak abban: amit próbálunk elérni, az reális. Hangsúlyoztuk, hogy felhatalmazást kaptunk a tulajdonosoktól arra, hogy ha tudjuk teljesíteni a szükséges megtakarításokat, akkor a működést nem kell leállítanunk. Biztosítottuk azt is, hogy az üzleti adatok hozzáférhetőek legyenek. Sok időt töltöttünk el ebben a kezdeti szakaszban, megosztottuk velük üzleti eredményeket és megvitattuk, mi lenne lehetséges és

hogyan tudnánk legjobban együttműködni. A folyamat közepére érve már nem lehet bizalmat szerezni. Sok időt és türelmet kell befektetni abba, hogy az embereket biztosan bevonjuk a folyamatokba.”

Kjetil Larsen szakszervezeti aktivista megerősíti ennek a szemléletnek a fontosságát. „Együttműködtünk, mert láttuk, hogy egyébként a tulajdonos bezárhatja az üzemet. A folyamat sikeres volt, mert a vállalat teljesen nyílt volt a számadataival kapcsolatban. Ugyanazt az álláspontot tudtuk képviselni, mint a menedzsment. Ez létfontosságú. Ha nem sikerül közös álláspontra jutni arról, hogy mi a valóság, akkor nem lehet kezelni a helyzetet.” Kjetil szintén kiemeli a világos folyamatok fontosságát: „Közös megállapodásra jutottunk arról, hogy hogyan fog működni a folyamat. Szakszervezetként világosan kifejeztük, hogy nem csak arról akarunk beszélni, hogy milyen tevékenységekkel csökkenthetőek a költségek, hanem arról is egyeztetünk, hogy hol álljon meg a költségcsökkentés. A cég tovább akart menni, mint mi, és be kellett húznunk a féket, de képesek voltunk kompromisszumot elérni. A szakszervezetek sokat nyerhetnek azzal, ha együttműködőek és megvitatják a dolgokat.”

A folyamatba bevont menedzserek viselkedése Jon szerint kritikus jelentőségű volt. Kjetil is hangsúlyozza, milyen fontos, hogy a vezetők élére álljanak a bizalomépítésnek. A szakszervezeteknek és a menedzsereknek azt kellett érezniük, hogy valódi csapatként dolgoznak együtt, és a menedzserek nem veszik semmibe a döntéseiket. Ehhez a vezetőkkel folytatott előkészítő munkára volt szükség. Jon több négyszemközi találkozót tartott mindegyik menedzszerrel, hogy biztos legyen benne, hogy készen állnak. Szigorú volt abban, hogy mit kér tőlük: „Légy szerény, hallgass meg másokat, de legyél egyértelmű a követelményeket illetően.” Ehhez „nagyon őszinte” megbeszélésekre volt szükség a menedzserekkel. A többiek ezt a szemléletet azonnal a magukévá tették.

### A költségcsökkentési folyamat

A menedzserek és a szakszervezetek három szabályban egyeztek meg a változások mérlegeléséhez:

- Minden „követ” felforgatnak. Más szavakkal, a működés minden területét megvizsgálják, hogy megtakarítási lehetőségeket találjanak.
- Nem kötelező megtakarítani, még akkor sem, ha találnak rá lehetőséget a „kő alatt”. Ez azt jelentette, hogy bár lehet, hogy találnak megtakarítási lehetőségeket, ebből nem következik automatikusan intézkedés.
- Tárgyalni kell a „kövek” prioritásáról. Más szavakkal, minden „kőnek” (vagy üzleti tevékenységnek) értéket kell adni, a lehetséges megtakarításokat sorrendbe kell állítani, és megvitatni, úgy, hogy a szükséges összmegtakarítást el lehet érn.

Négy munkacsoportot állítottak fel, összesen 15-20 ember bevonásával. A csoportok konkrét üzleti tevékenységeken dolgoztak, és ezeknél tártak fel megtakarítási lehetőségeket. Az egyik csoport a kapacitásra összpontosított, a lehetséges teljesítményre és a kezelő személyzet szintjére. Egy másik a belső



költségeket vizsgálta, a munkaszerződéseket – beleértve a műszakokat, fizetéseket és a túlórákat. A harmadik csoport tüzetesen átnézte a beszerzési és szállítási szerződéseket, míg a negyedik új értékesítési lehetőségeket tart fel, hogy csökkentse a kiadó tulajdonosaitól való függést.

Egy sor munkahelyen kívüli találkozóknak folytatódtak a megbeszélések. A folyamat jól volt felépítve, a csoportok feladatokon dolgoztak, aztán megosztották eredményeiket egy üzleti elemzővel, aki kiszámolta az egyes javaslatokból származó megtakarítást. Ezután minden résztvevő összefojtta, hogy megosszák nézeteiket az addigi haladásról, ezután visszatértek csoportjukhoz, hogy folytassák a megbeszéléseket. Ez az ismétlődő folyamat segítette biztosítani, hogy a csoport tagjai jól megismerjék egymást, valamint együtt akarják elérni a folyamatból származó legjobb eredményt.

A kommunikáció a csoportokon túlmenően is folytatódott. A vállalat értekezleteket tartott az alkalmazottaknak, hogy tájékoztassa őket, és megválaszolja a kérdéseiket. A szak-szervezet szintén számos gyűlést tartott a tagoknak, hogy átsegítse őket a változás folyamatán. Az alkalmazottak kezdetben kételkedve fogadták a változásokat. Kjetil szerint ez annak az eredménye volt, hogy előző menedzserektől zavaros üzeneteket kaptak. Korábban azt mondták az alkalmazottaknak, hogy „rossz idők jönnek”, de ez még sohasem vált valósággá. Ezúttal meg kellett győzni a munkavállalókat, hogy a változások valódiak. A nyíltság szintje, amelyről a cég tanúbizonyítást tett, segítette ennek elérésében, az üzleti számokat és eredményeket kitétték a falakra. Kjetil megjegyzi: „A magas szintű együttműködés és a hangulat az üzemekben segítette, hogy meg tudjunk mindent beszélni. Szükség van folyamatos párbeszédre.

## Az eredmények

Miután átestünk a „minden kő felforgatásának” folyamatán – megosztottuk az információt, megbeszéltük az ötleteket és következtetésre jutottunk, hogy hol lehet a leghatékonyabban cselekedni – a megbeszélések 2008-ban tárgyalási szakaszba fordultak át. Az alkalmazott partnerségi szemlélet továbbra is erősséget jelentett. Nevezetesen azt: minden munkavállaló beleegyezett abba, menedzserek és alkalmazottak egyaránt, hogy 10%-os fizetéscsökkentést vállaljanak be azért, hogy munkahelyeket mentsenek meg. Kjetil megjegyzi: „Ha a cég egyszerűen ezt javasolta volna, akkor a tagjaink nem mentek volna bele. A folyamat, amelyet mindannyian végigcsináltunk, hitelt adott a javaslatnak. A tény, hogy a bércsökkentések közösek voltak, szintén fontos tényező volt.”

További megtakarítást eredményezett a bérrel kapcsolatos költségek egy harmaddal való csökkentése, valamint egyéb költségcsökkentések, mint például az alkalmazotti étkező bezárása. Ezt egyéb szociális tevékenységek bevezetésével ellensúlyozták.

A menedzsment és a szakszervezet képviselői közösen mutattak be egy tervet a tulajdonosoknak. A terv szerint a működési költséget jelentősen le kell csökkenteni, és a termelékenységet legalább 20%-kal kell növelni. A gyakorlatban a költségeket 36%-kal csökkentették, 15 millió euróról 10 millió euróra. Az alkalmazottak számát 92-ről 67-re redukálták, majdnem mind korai nyugdíjazással, összesen csak négy ember hagyta el a céget a szakszervezet által jóváhagyott végkielégítéssel. A termelékenységet 36%-kal növelték 2009 során és 2010 októberéig további 10%-kal.

A megtakarításokat 2008-ban jóváhagyta az igazgatótanács. A megvalósítási program azt eredményezte, hogy a cég 2009 októberére újra nyereséges lett.

Jon és Kjetil is egyetértenek abban, hogy ha újra indítanák a változási programot, akkor mit csinálnának másként: több termelésben részt vevő alkalmazottat vonnának be a csoportokba, hogy segítsenek megtalálni a folyamat javítási lehetőségeit. Mindazonáltal a folyamat értékét Kjetil így összegzi: „Az, ahogyan dolgoztunk, abban volt más, hogy éreztük: a vállalat is ugyanabba az irányba húz, és mindenki felelősséget vállalt a nehéz időkben. Hozzájárultunk ahhoz is, hogy az eredmények jobbak legyenek, mint vártuk.”

A fejlesztési tevékenység következő lépéseként a cég most a „karcsú” termelésre összpontosít. A terv az, hogy Skandinávia legjobb „karcsú” termelésű nyomdaipari cégévé váljanak 2012 végéig. A szakszervezet a következőre figyelmeztet: „Nagyon nehéz az alkalmazottakat bevonni az olyan folyamatos fejlesztési tevékenységekbe, mint például a „karcsúsító program”, ha annak végcélja a fizetések vagy az alkalmazottak számának csökkentése.”

## A legjobb gyakorlati tippek

Jon a következő legjobb gyakorlati tippeket adta az átszervezést követően:

- **A kezdetektől légy pontos a céljaidat illetően.**
- **Ne mutass be konkrét elképzelést arról, hogy hogyan éred el a célt. Ez csapatmunka eredménye kell, hogy legyen.**
- **Érj el maximális közreműködést a folyamat során.**





A kiadványt  
magyarra fordította Kelemen Vera,  
lektorálta Szekrényesy Júlia,  
készítette a Szinkron Digital Nyomdaipari Kft.

**INTERGRAF**  
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

**UNI** europa  
global graphical  
union

**facta consult**  
THE EMPLOYEE UNDERSTANDING COMPANY



**További információért kérjük látogasson el a [www.intergraf.eu](http://www.intergraf.eu) honlapra.**

Graphic design [www.stylegraphique.be](http://www.stylegraphique.be)

