



Kozma Miklós – Könczöl Erzsébet

A rendszerváltás után alapított és nemzetközileg sikeressé vált magyar vállalatok versenyképessége*

TM 8. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely*
A magyar vállalatok nemzetközivé válása c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina
Kutatócsoport-vezető: Könczöl Erzsébet

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával
felhasználható és hivatkozható.

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	3
Absztrakt.....	4
KEY WORDS: ENTERING TO FOREIGN MARKETS, BUSINESS CASES	4
1. KUTATÁSI CÉLOK ÉS KÉRDÉS.....	5
2. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS.....	5
3. INTERJÚKÉRDÉSEK „A RENDSZERVÁLTÁS UTÁN ALAPÍTOTT ÉS NEMZETKÖZILEG SIKERESSÉ VÁLT MAGYAR VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGE” KUTATÁSHOZ.....	7
Tényadatok a cégről.....	7
A külföldi piacra lépés előtti időszak.....	7
A külföldi piacra lépés	8
4. A KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS AZ INTERJÚVÁZLAT ALAPJÁN ELKÉSZÍTETT MÉLYINTERJÚK	8
5. A KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS AZ INTERJÚVÁZLAT ALAPJÁN ELKÉSZÍTETT MÉLYINTERJÚK: AQUAPROFIT – NÁDASI TAMÁS	9
6. A KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS AZ INTERJÚVÁZLAT ALAPJÁN ELKÉSZÍTETT MÉLYINTERJÚK: BUDAVAL ZRT. – RESZEGI LÁSZLÓ.....	17

Absztrakt

A műhelytanulmány annak a kutatási munkának az első eredménye, amelyben a rendszerváltás után nemzetközileg sikeressé vált magyar vállalatok sikertényezőinek elemzését tűztük ki célul. A kérdés jelentőségét abban látjuk, hogy a magyar piac korlátozott belső nagysága miatt a sikeres magyar vállalatok számára a külföldön való terjeszkedés megkerülhetetlen stratégiai követelmény. A mélyinterjúkon alapuló kutatáshoz szakirodalmi áttekintést végeztünk, összeállítottuk kutatási propozíciónkat, kidolgoztuk a mélyinterjúknál használandó kérdéslistát. Ez a műhelytanulmány az első két mélyinterjú anyagát tartalmazza, de kidolgozás és előkészítés alatt vannak további vállalati esettanulmányok is.

Kulcsszavak: vállalatok nemzetközivé válása, esettanulmány

The competitiveness of Hungarian companies that were founded and became successful internationally after the change of the economic system

Abstract

This working paper presents the first results of our research project aiming to analyze the success factors of Hungarian companies that became successful internationally after the change in the economic system in Hungary. We believe this is a significant topic as international expansion for successful Hungarian companies is a strategic requirement, due to the limited size of domestic markets. Our research is methodologically based on in-depth interviews, backed by literature review. We have developed propositions and an outline for semi-structured interviews. This working paper covers the recorded material of two in-depth interviews of executives from two different companies, while additional case studies are still being prepared.

Key words: entering to foreign markets, business cases

1. Kutatási célok és kérdés

Kutatásunk illeszkedik a TÁMOP kutatási keretprogramba, azon belül elsősorban a vállalati versenyképességet vizsgáló kutatási irányvonalhoz. A vállalatok nemzetközivé válásával kapcsolatos meglévő szakirodalomhoz törekszünk hozzájárulni, a rendszerváltás után nemzetközileg sikeresé vált magyar vállalatok sikertényezőinek elemzésével, illetve a vonatkozó szakirodalom strukturált bemutatásával. Ezen keresztül szeretnénk e vállalatcsoport stratégiai és működési ismérveinek jobb megértéséhez hozzájárulni, további elemző kutatásokhoz kiindulóponttal szolgálni.

A kutatási **kérdésünk** ennek alapján: *„Milyen főbb tényezők segítették a magyar kisvállalatokat a nemzetközivé válásban?”* A kérdés jelentőségét abban látjuk, hogy a magyar piac korlátozott belső nagysága miatt a sikeres magyar vállalatok számára a külföldön való terjeszkedés megkerülhetetlen stratégiai követelmény. Az ezzel kapcsolatos helyi tapasztalatokkal ugyanakkor eddig kevés kutatás foglalkozott, indokoltnak látjuk egy empirikus kutatás segítségével e tapasztalatokat feltárni, rendszerezni, és elemző módon a vonatkozó nemzetközi irodalomban fellelhető tapasztalatokkal összevetni. Ezen túlmenően egy elméleti keret meghatározásával további empirikus kutatások számára releváns vonatkozási alapokat nyújthat munkánk.

2. Módszertani megközelítés

Empirikus kutatásunk **esettanulmányok** gazdag leírással történő elemzésére épül a kiválasztott magyar vállalati körből vett mintavétellel. Az esettanulmányok elemzése kvalitatív megközelítésben történik, interpretatív paradigma alapján. Az elméleti háttér a nemzetközivé válás irodalma, különös tekintettel az Uppsala-modell köré összpontosuló hálózati irodalom, valamint a más országok vállalatainak nemzetközivé válását összegző empirikus összefoglalók.

Főbb kutatási propozícióink:

1. A multinacionális cégekhez való kapcsolódás (beszállítóvá válás) segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a nemzetközi elvárások érvényesítésén, és az üzleti kultúra közvetítésén keresztül.

2. A felsővezetők/tulajdonosok személyisége, aktív szerepe segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a kockázatvállalási hajlandóságon, a stratégiai szemléleten és a nemzeti öntudaton keresztül.
3. A sokszereplős, globális iparágakban való szerepvállalás segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a versenytenyezők sokrétűségén és földrajzi elhelyezkedés kulturális sajátosságai révén.
4. A vállalkozói és innovációs hajlandóság magas foka segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a tudásintenzív tevékenységek esetében, proaktív értékesítési megközelítés segítségével.

Az **elemzési módszerek** kiindulópontja a vonatkozó nemzetközi szakirodalom feldolgozása, különös tekintettel az Uppsala-modellre. Ezen elméleti háttérrel az esettanulmányok készítése során gyűjtött információkat tartalomelemzésnek vetjük alá. Többféle kódolási technikát alkalmazunk az eredmények érvényességének és megbízhatóságának növelése érdekében: előzetes kódrendszerre épülő axiális kódolást, valamint nyitott kódolással kognitív térképeket készítünk minden esettanulmány keretében. A kapott eredményeket a szakirodalomban található hasonló kutatások eredményeivel összevetve értékeljük.

Az **adatgyűjtés** többsíkú. Elsődleges forrásunkat a kiválasztott cégek felsővezetőivel/tulajdonosaival készített félig strukturált mélyinterjúk jelentik, kiegészítve a hozzáférhető céges dokumentumokból nyerhető információkkal. Az adatgyűjtés kapcsán célunk, hogy az elemzés szempontjából kritikus információkat több különböző forrásból megerősítsük.

Időbeli ütemezés

1. A kutatás első fázisában a felsővezetői interjúk elkészítése a fő feladat, illetve ezek szövegének tisztítása, az interjúalanyokkal való utólagos egyeztetése.
2. Ezzel párhuzamosan történik az előzetesen összegyűjtött irodalmak elemző feldolgozása, figyelembe véve az adatgyűjtés során folyamatosan feltáruló új hangsúlyokat.
3. A következő lépésben a céges dokumentációknak a feldolgozása a feladat, a finomított propozíciók köré szervezve.
4. A részletes, többmódszerű tartalomelemzés mind az interjúk, mind a céges dokumentáció szisztematikus feldolgozását teszi lehetővé.

5. A feltárt összefüggések a propozíciók finomításán keresztül lehetővé teszik az eredmények összevetését a nemzetközi szakirodalom hasonló kutatásainak eredményeivel.
6. A kutatási jelentésben a tapasztalatok összegzése alapján javaslatokat fogalmazunk meg, a gyakorlati alkalmazhatósághoz való kapcsolódást keresve.

3. Interjúkérdések „A rendszerváltás után alapított és nemzetközileg sikeressé vált magyar vállalatok versenyképessége” kutatáshoz

Tényadatok a cégről

1. Fő tevékenysége, termékei, ügyfélköre
2. Árbevétel, ebből export (közvetlen, közvetett)
3. Alkalmazottak száma (ittthon és külföldön)
4. Mióta tulajdonosok a jelenlegiek
5. A terjeszkedés főbb tényei, számai

A külföldi piacra lépés előtti időszak

6. Milyenek ismerték a hazai fogyasztói igényeket a cég a külföldi piacra lépés előtt? Hogyan jellemeznék a cégnek a fogyasztóival való kapcsolatát ebben az időszakban?
7. Milyen képességekkel rendelkezett a cég a külföldi piacra lépés előtt? Általános és/vagy specifikus képességekre épült-e inkább a cég versenyképessége?
8. Milyen stratégiai irányvonal mentén működött a cég a külföldi piacra lépés előtt?
9. Milyen üzleti hálózatoknak volt tagja a cég a külföldi piacra lépés előtt? (üzleti kapcsolatok)
10. Milyen üzleti lehetőségeket valósított meg sikeresen a cég a külföldi piacra lépés előtt?
11. Milyen nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezett a cég a külföldi piacra lépés előtt?
12. Mennyire volt központi jelentősége az üzleti hálózaton belül kialakult bizalomnak a külföldi piacra lépés előtti időszak sikereiben?
13. Milyen tudása volt a cégnek a külföldi piacra lépés előtt, amely a hálózaton (üzleti kapcsolatrendszeren) belüli pozícióját erősítette?

14. Mennyire volt a cég ráutalva a hálózat többi tagjára?

A külföldi piacra lépés

15. Milyen főbb okok vezettek oda, hogy a cég külföldi piacra lépett?

16. Milyen fokozatokban, milyen formában történt a cég külföldi piacra lépése?

17. A külföldi piacra lépéssel:

- a. bővült-e a megszokott üzleti hálózathoz tartozók köre vagy inkább
- b. új üzleti hálózat(ok)hoz kapcsolódott-e a cég?

18. A külföldi piacon történő működés milyen új tapasztalatokhoz vezetett?

19. Az új tapasztalatok milyen új üzleti lehetőségek felismeréséhez vezettek?

20. Törekszik-e a cég a külföldi partnereivel nagyobb bizalom kialakítására?

21. A külföldi partnerekkel kapcsolatban kialakuló bizalom alapját és jellegét hogyan jellemezné?

22. Milyen új lehetőségek megvalósításához segítették a céget a külföldön kialakuló bizalmi kapcsolatok a hálózaton belül?

23. Ön személy szerint hogyan vélekedik a cég külpiacra lépéséről, személyes szerepéről ebben a folyamatban

4. A kutatási kérdések és az interjúvázlat alapján elkészített mélyinterjúk

A kutatási kérdések és módszertan alapján vállalati mélyinterjúk készítését kezdtük meg. Számos vállalatot kerestünk meg, akik többsége nyitott volt a kérdésekről folytatandó beszélgetésre, de több vállalat elzárkózott attól, hogy a róluk készült interjúk anyaga publikus, interneten elérhető formában megjelenjen. Ennek a hozzáállásnak a részletes vizsgálata külön kutatást érdemelne, jelen tanulmányban azonban két olyan mélyinterjú anyagát közöljük, amelynek alanyai vállalták a publicitást, köszönet érte. Még több vállalati interjú van kidolgozás és előkészítés alatt, jelen műhelytanulmány tehát nem a kutatásunk végeredménye, hanem első szakasza.

A 4. fejezetben az Aquaprofit Zrt. vezetőjével készült interjú szövege található egységes szövegbe szerkesztve, jöllehet az interjúra két „menet”-ben került sor, az 5. fejezet pedig a Budaval Zrt. vezetőjével folytatott interjú anyagát tartalmazza.

5. A kutatási kérdések és az interjúvázlat alapján elkészített mélyinterjú: Aquaprofit – Nádas Tamás

Interjúalany: Nádas Tamás, elnök-tulajdonos, Aquaprofit Zrt.

Az interjú időpontja: 2011. augusztus 4. és augusztus 31.

Az interjút készítette: Kozma Miklós

KM: ... ha meg kellene fogalmazni, hogy mivel foglalkozik a cég, mi a fő tevékenysége, akkor mit emelne ki ebből a sok-sok mindenből, amit láttam?

NT: ... ha nagyon röviden, egy mondatban szeretném megfogalmazni a cég tevékenységét, akkor a szlogenünk, „a vízzel való törődés” az, ami a legjobban jellemzi. Munkáink körülbelül 90%-a vizekkel kapcsolatos: ivóvízzel, ásványvízzel, termálvizekkel, gyógyvizekkel, vagy éppen felszíni vizekkel: folyókkal, tavakkal, továbbá vizes élőhelyek fejlesztésével, árvízvédelmi projektekkel is foglalkozunk, kötődünk a vízhez, tevékenységünk középpontjában a VÍZ áll.

KM: ... a vízzel kapcsolatos tudás az egy speciális tudás, bizonyos szakértői cégektől várják az ilyen típusú tanácsadást?

NT: Az egyik legspeciálisabb szaktudás, azonban én azt gondolom, hogy a világ legjobb vízügyi szakembereinek meghatározó része itt, Magyarországon dolgozik. Cégünk is ezt a hírnevet szeretné öregbíteni azzal, hogy komplex módon próbálja a vízzel kapcsolatos mérnöki, tanácsadói, szakértői feladatokat ellátni.

KM: Most körülbelül hol tart a cég, amennyiben összes tevékenysége árbevételét összeadjuk?

NT: Ebben az évben eddig 1,1 milliárd körül járunk árbevételben, mely belföldi értékesítésből származik. Reagálva a megváltozott gazdasági környezet okozta kihívásokra, a működő romániai leányvállalat mellett jelenleg zajlik az exportpiacok fejlesztése (Kína), és hangsúlyosabb a jelenlétünk a direkt brüsszeli (EU) pályázatokon is.

KM: Nézzünk akkor egy másik mutatót. Jelenleg hány alkalmazott dolgozik a cégnél ilyen-olyan státuszban itthon és külföldön?

NT: A cég főállású munkatársainak száma 80-90 között van Magyarországon, a külföldi létszám 10-15 fő közötti. Emellett kiterjedt külsős – nem alkalmazotti jogviszonyban lévő – szakértői, társtervezői csapatot építettünk magunk köré, hogy a komplex, nagy programokban rugalmasan, gyorsan és esélyesként tudjunk részt venni.

KM: A tulajdonosok köre mennyire állandó, mióta tulajdonosok a mostaniak, a cég alapítása óta esetleg jöttek-mentek-e emberek a tulajdonosi körben?

NT: A cég elődjét én alapítottam, majd rá három évre vontam be társamat, Udud Pétert, akivel 50-50%-ban vagyunk jelenleg az Aquaprofit Zrt. és valamennyi magyar leányvállalatunk tulajdonosai.

A 2004-ben alapított erdélyi, csíkszeredai cégünkben munkatársainknak is van tulajdonrésze kisebb arányban, a kínaiban pedig 50-50%-os a kínai és az Aquaprofit Zrt. tulajdoni hányadának megoszlása. 2003 óta Horvátországban van egy 100%-os tulajdonú saját leányvállalatunk, zágrábi székhellyel, továbbá Brüsszelben is rendelkezünk képvisellel. Tavaly alapítottunk egy újabb leányvállalatot, EDC Kft. néven, amelyben mintegy 40%-ban vagyunk tulajdonosok. Ezt a céget azért hoztuk létre, hogy Brüsszelből nagyobb arányban tudjunk közvetlen forrásokat hozni hazánkba, mivel Magyarország az uniós források számára elérhető részének jelenleg csak a töredékét hozza el, amin mindenképpen javítani szeretnénk.

Meg kell említeni még, hogy előkészítés alatt van egy fürdő- és szállodafejlesztési projekt Szerbiában, Óbecsén, valamint hasonló Parajdon, a Székelyföldön.

KM: Még a klasszikus időszakban, a külföldre lépés előtt mennyire volt szoros kapcsolat a vevőkkel? Milyen kapcsolat volt a szakértőkkel, akik rendszeresen bedolgoztak a különböző projektekben? Mennyire mondhatjuk erre is azt, hogy kialakult partnerköre volt a cégnek Magyarországon?

NT: Az Aquaprofit indulásakor egyéni vállalkozás volt, alkalmazottak nélkül, még én sem dolgoztam főállásban a cégben. Első kollégánk egy angolul jól beszélő titkárnő volt itt Nagykanizsán, akit egy-kettő-három-négy további alkalmazott felvétele követett, szép lassan épült a cég, a megrendelésekre alapozva mertünk elindulni. A legelején úgy gondoltuk, hogy kis létszámmal fogunk dolgozni, azonban később már jómagam és hamarosan a társam is főállásban végeztük a munkát. Amihez mi vagy cégünk alkalmazottai kevésbé értünk, azokra a feladatokra szakértő partnerekkel szerződünk. Már a legelején volt egy kialakult partneri körünk, mivel felmértük, hogy az országban kik azok a jó szakemberek, akik értnek az adott területhez, s velük megállapodásokat kötöttünk. Vagy mi

dolgoztunk nekik, vagy ők dolgoztak nekünk, a partnerséget így kezdtük kialakítani. Mindig az együttműködés volt az alapelvünk, másokkal együtt dolgozni. Bár elkerülhetetlen, hogy több területen konkurenciák legyünk, de ahol lehet, megpróbáltunk együttműködni. Mindig együttműködő típusú cég voltunk, jelenleg is számos partnerünk van, sok alvállalkozónk, konzorciumi partnerünk, társunk. Az ISO rendszer alapján bevizsgáljuk ezeket a partnerségeket, megállapítjuk, hogyan működnek. Az alvállalkozóink megfelelnek-e az elvárásainknak? Jó-e velük az együttműködés? Időnként értékeljük őket és szelektálunk, kiszűrünk egy-egy céget vagy embert, mert nem volt vele olyan dinamikus vagy jó az együttműködés.

KM: Mielőtt külföldre lépett a cég, milyen ügyfelei voltak? Ebben az időszakban hogyan csoportosítaná így visszagondolva az akkori ügyfeleket, mennyire ismerték őket vagy mennyire volt szoros velük a kapcsolat? Az önkormányzatokat már említette, még esetleg milyen más csoportokat tudna így azonosítani?

NT: A cég indulásakor még nem voltunk részvénytársaság és nem rendelkezünk budapesti telephellyel sem. A növekedést az hozta, hogy a fővárosban kibéreltünk egy frekventált helyen lévő irodát. Addig csak Nagykanizsán voltunk jelen, onnan jöttem fel időközönként a fővárosba tárgyalni a szállodákkal és más partnerekkel. Egy nagy táskában hoztam a tanulmányokat, amiket készítettünk, hogy a partner meggyőződhessen arról, hogy van szaktudás a cég mögött. Ez a romantikus időszakunk volt. Majd jött Budapest, és kitárult a világ. Később létrehoztuk az irodánkat Pécsen, aztán Debrecenben, végül Balatonfüreden, jelenleg összesen öt magyarországi irodával rendelkezünk. A cégek, illetve a partnerek irányába az első öt évünk után kezdtünk el fókuszálni. Eleinte egy szűk kör tartozott a megrendelőink közé, melyek főként ásványvizes cégek és fürdők voltak. A cég indulásának előzményéhez tartozik, hogy a kanizsai sörgyár főmérnöke voltam, a fonyódi palackozónak pedig az értékesítését irányítottam, ahol meg kellett tanulnom, hogy mi is az az „ásványvíz”. Nem tudtam, mert ugyan a palackozás technológiája nem állt egymástól messze: egy sör vagy egy ásványvíz bepalackozása között nincs túl nagy különbség, a gépek hasonlóak, sőt akár azonosak is lehetnek bizonyos esetekben, azonban most már, szakértő szemmel azt kell mondjam, hogy a víz egészen más történet. Hogy mitől jó egy ásványvíz, mitől jó minőségű? Ez volt cégünk első szakterülete, ebben az időszakban árbevételünk legalább a felét a hazai ásványvizes cégek megrendelése adták, jelenleg pedig már alig az 1%-át.

KM: Milyen okok vezettek ahhoz, hogy a cég külföldi piacra lépett? Mi volt ennek a háttere?

NT: Először még nem a hazai piac helyzete volt az ok, mely piac mára jelentősen beszűkült, ami miatt folyamatosan keresni kell a kitörési lehetőségeket. A cég indulásakor, főleg amikor még kis létszámmal dolgoztunk és kis árbevétellel, a magyar piac még elegendő volt. Ennek ellenére úgy

gondoltuk már akkor is, hogy olyan területekkel foglalkozunk (vízipar, környezetvédelem, turizmus), amelyekkel kapcsolatos szaktudás külföldön is jól eladható. Ha már dolgozunk itthon a Coca-Colának, akkor miért ne dolgoznánk ezeknek a cégeknek külföldön is? Az első egyik ilyen külföldi megbízásunk a Vöslauer-tól származott. Az Ottakringer bécsi sörgyár osztrák tulajdonosa az osztrák-magyar gyökerű Wenckheim családhoz tartozik, akik korábbi felmenőinek nagy birtoka volt Dél-Magyarországon Békéscsaba környékén. Ők az Ottakringer sörgyár mellett, az osztrák ásványvízpiacon a második legnagyobb, Vöslauer nevű cégnek is tulajdonosai voltak. Bad Vöslau Bécstől 40 km-re délre lévő városka, nagyon jó minőségű ásványvízzel, a Vöslauer-rel. Azon gondolkoztak akkor, hogy bejöjjenek-e a magyar ásványvízpiacra az ásványvizükkel úgy, hogy itt Magyarországon forgalmazzanak Vöslauer vizet, vagy megvásároljanak-e egy meglévő palackozót, vagy a magyar piacon elindítsanak-e egy új, zöldmezős fejlesztést megvalósító projektet. A bécsi sör mellett – elsősorban logisztikai okok miatt – célszerű például egy fuvarban többféle terméket szállítani, hiszen több raklap sör mellé még be lehet rakni pár raklap ásványvizet is. A döntéshez, hogy melyik konstrukciót válasszák, közvetlenül a bécsiek szerződtettek minket, hogy a szakmai háttérrel adó tanulmányt elkészítsük. Kielemeztük, hogy melyik variáció lehetne számukra a leginkább elfogadható. Leírtuk, hogy melyiknek milyen kockázata van, mit érhetnek el a magyar piacon, milyen palackozókat tudnának megvenni, vagy milyen zöldmezős fejlesztést lehetne végrehajtani. A tanulmányban azt is őszintén leírtuk, hogy az előnyök mellett milyen hátrányai vannak ennek a programnak. Készítettünk különféle analíziseket, diagramokat, egy 200 oldalas elemzést. Mindezek mérlegelése után a végén úgy döntöttek, hogy nem jönnek be a magyar piacra. Üzleti érdekünk alapján szépíthettünk volna a leírtakon, azonban öt vagy hat év múlva rájöttek volna, hogy az Aquaprofit tanácsadása mégsem volt megfelelő. A cégünk alapelve ugyanakkor, hogy csak tisztességes munkát végzünk, ami lehet, hogy nem mindig kifizetődő, de a hírnevünket nem kockáztathatjuk, és hiszünk benne, hogy ez meg is térül. A munkánk ellenértékét megkaptuk, viszont nem jött be ez a cég az országba és nem is látjuk a hazai piacon.

KM: Mit kértek az ásványvizes cégek annak idején, milyen szakértői munkákra volt szükségük?

NT: Az egyik első megrendelőnk a Theodora ásványvíz márka tulajdonosa, a Kékkúti Ásványvíz Rt. volt. A piacbővítéshez szükséges marketingtanulmány készítése mellett akkor elsősorban szakmai, tehát hidrogeológiai kutatásokat, vízbázis-fejlesztési munkát végeztünk. Az együttműködés során mi is tanultunk, jó viszonyt alakítottunk ki a Kékkúti Ásványvíz Rt.-t időközben megvásároló Perrier Vittel (majd Nestlé) csoport geológus szakértőivel. Részt vehettünk a kékkúti intenzív fejlesztési munkáiban, nagyon sokat köszönhetünk nekik, amiért mai napig is hálásak vagyunk ennek a cégcsoportnak. A fentiek mellett termálprogramokon, hazai fürdőfejlesztésekben dolgoztunk

termálfürdőknél, önkormányzatoknak. Tanulmányokat készítettünk, terveztünk fürdőket is. Később, amikor a Széchenyi Terv elindult, elkezdtünk foglalkozni a pályázatokkal. A Széchenyi Terv első időszakában, a fürdőfejlesztési programban, a lehetséges kb. 28 milliárd forint pályázati támogatás mintegy háromnegyed részét a mi projektjeink vitték el. Több mint 40 projektünk volt abban az időszakban ezen a területen. Nagyon büszkék vagyunk arra is, hogy Magyarországon a Coca-Cola első ásványvíz-palackozó projektjében is közreműködtünk Zalaszentgróton. A magyar ásványvízpiacot mi mutattuk be egy részletes tanulmányban a Coca-Cola munkatársainak, és mi ajánlottuk figyelmükbe a zalaszentgróti ásványvízbázist is. Ezt követően a Coca-Colánál világszerte szemléletváltás következett be, több ilyen ásványvíz-palackozó üzem követte a zalaszentgróti, és nagyon sikeresek ma már ezen a területen is.

KM: Beszéltünk az ásványvízes vevőkkel való kapcsolatokról. Az önkormányzatok alkották a másik fő vevőcsoportot. Ott ugye jönnek-mennek a polgármesterek, hogyan sikerült velük a kapcsolatot megtartani, vagy mindig újra kellett-e kezdeni?

NT: Sokszor kellett újra kezdeni, igen. A munkám legalább 30, de lehet, hogy 40%-a a kapcsolatépítésről szól ma is. A társammal folyamatosan nagy odafigyeléssel ápoljuk a kapcsolatokat, hiszen szükségünk van az elégedett ügyfelekre, ami ma is jellemző ránk. Felismertük, hogy akkor tudunk talpon maradni, ha folyamatosan szerzünk megrendeléseket, és kiváló színvonalon végezzük el a ránk bízott munkát. Az első időszakban én magam éjszakánként is írtam a tanulmányokat, ma már a szakértő kollégáim végzik ezt helyettem.

KM: Hogyan sikerült meggyőzni a Coca-Colát, hogy azóta is az ügyfelek közé tartozik? Miért sikerül az újabb és újabb polgármesterekkel ezt elérni?

NT: A szaktudás a legfontosabb. Ezzel próbáljuk a céget azonosítani, hogy a szaktudásunkért keressenek bennünket. Azért a szaktudásért, amit máshol nem kapnak meg, vagy nem ilyen komplex formában. Ez egy nagyon fontos dolog. Ha idejönnek hozzánk egy termálprojekt iránt érdeklődve, akkor a sárvári projekthez hasonlóan a letelejtől, a projekt megtervezésétől és a koncepció elkészítésétől kezdve a kivitelezés végéig nyomon tudjuk követni szakértőként a projektmegvalósítás különböző lépcsőit.

KM: Hogyan lehet a szaktudást folyamatosan frissíteni?

NT: Egyrészt mi magunk is képezzük magunkat, másrészt a kollégáinknak is szervezünk belső képzéseket. Folyamatosan van angol nyelvtanfolyam a cégnél, emellett a cég konferenciákat, rendezvényeket szervez, illetve eljárnak szakmai rendezvényekre, konferenciákra.

KM: Mi volt az oka a külföldi piacra lépésnek?

NT: A hazai piac gyakorlatilag beszűkült. Fürdőfejlesztések mondhatni most már alig vannak. Mi is azt az álláspontot képviseljük, miszerint nem a meglévő 128 gyógy- és termálfürdő mellé kell még újabb ötvenet építeni, mert azok egymásnak lesznek konkurenciái. Hatékonyabb megoldás, ha igazi gyógyhelyé teszik ezeket a fürdőhelyeket. A külföldi lehetőségeinket most kezdjük felmérni, nagy fejlődési potenciált látok ezen a területen a cégünk előtt.

KM: Romániában kezdetben ugyanazokkal a magyarországi szakértőkkel dolgoztak, vagy esetleg fokozatosan helyi szakembereket is bevontak a munkába, és ha igen, akkor az ő kiválasztásuk hogyan történt?

NT: A romániai irodánk nem nagy, 4-5 fővel működik, azonban ott is van egy alvállalkozói kör. Azokkal a szakterületekkel foglalkozunk, amivel itthon tudással rendelkezünk. A vizes területre nem sikerült fölvennünk megfelelő szakembereket, azonban turisztika, pályázatírás területén jártas dolgozókat sikerült alkalmaznunk, az egyéb területeken szükséges szakértőknek pedig Magyarországról kell kijárniuk. A helyi iroda irányításával olyan munkát szerzett meg a kinti csoportunk – ez a Hargita megyei turisztikai program, turisztikai stratégia –, amihez hasonlót Magyarországon még nem sikerült elnyernünk. Nagyon jelentős eredmény volt, hogy Hargita megyének – ami a székelységnek fő területe – elkészítettük ezt a stratégiát. Erre büszkék is vagyunk, mert azóta sem készült el Romániában hasonló turisztikai programja egyetlen más megyének sem. Ott is 4-5 alvállalkozóval dolgoztunk. Bevontunk több szakembert is, főleg helyieket, hiszen ha találunk alkalmas helyi munkavállalót kint, akkor csak egy-két szakértővel dolgozunk itthonról, akik elsősorban cégünk vállalati kultúrájának érvényesülését biztosítják. Fontos hogy azok a tanulmányok, amik Erdélyben készülnek, hasonlítsanak a hazaiakra. Minden új kollégánál, aki oda kerül, betanulási időszak van Magyarországon. Mi előrébb járunk, mint romániai barátaink, ezért fontos ez a számunkra.

KM: Brüsszel egy teljesen más történet. Oda nem azért ment a cég, hogy tanácsot adjon.

NT: Brüsszeli törekvéseinket egyrészt a már korábban említett újonnan megalakult társaságunk, az EDC, az European Development Consulting szolgálja, amelyben 40%-ban vagyunk tulajdonosok, továbbá ezen cég alcégei is. Emellett saját klaszterünk is van, illetve több 100%-os tulajdonban lévő leányvállalatunk. Brüsszelben képviseletünk is van, két kollégával, közülük az egyik Amo Saviola, aki korábban a brüsszeli bírálóbizottságok tagjaként Life projekteket bírált. Ennek kapcsán kerültünk vele ismeretségbe, és kértük fel, hogy legyen kinti képviselőnk, legyen a brüsszeli lábunk. A brüsszeli projektünk menedzselésében ő segít, illetve ők segítenek bennünket.

KM: Hogyan jött Kína?

NT: Több mint 4 éve a nagykövetségről kerestek meg bennünket, hogy kínai partnereiknek kint is olyan fejlesztésekre lenne szükségük, amilyeneket hazánkban végeztünk, de főleg a turisztikára gondoltak. Keresték a világ legnagyobb fürdőfejlesztő cégét, mely során minket találtak meg ebben a témakörben. Az Aquaprofit menedzseli a budapesti fürdőket, Hajdúszoboszlót, Bükfürdőt, Sárvárt, Gyulát, Zalakarost, Hévízt, Harkányt, Debrecent, Szombathelyt, Győrt, Zalaegerszeget, Miskolcot, Szegedet, nem sorolom fel az összes projektet, csak a legnagyobbakat. 60 nagy projektünk van az országban. A világon nincs ekkora, ilyen típusú cég, mint amilyen az Aquaprofit Zrt. Miután megnézték a magyarországi fejlesztéseinket, azt mondták, hogy biztosan van olyan tudásunk, amire nekik szükségük van. A világ legjobb fürdője Hajdúszoboszló, melyet szintén mi fejlesztünk, ahova el is vittük őket több alkalommal. Sárvár, amely a legnagyobb fejlesztésünk, egy 10 milliárdos program, szintén nagyon tetszett nekik.

Ezek gyógyfürdőfejlesztések, de Kínában más a gyógyfürdő kultúra, mint nálunk. Vannak egyébként fürdők, de Kínában azzal nem foglalkoztak korábban, hogy a víz gyógyít, úgy, hogy felszívódik a bőrön keresztül. Nincs is tudásuk erre vonatkozóan. A kínaiak akupresszúrával, akupunktúrával gyógyítanak, illetve masszázsterápiákkal. Ebben ők a világon a legjobbak. De a balneológia tudományában nem jeleskedtek. A kínai nagykövetséggel, valamint további más partnerekkel közösen szerveztük az első utat Kínába. Egy hét alatt eljutottunk a legdélebbre lévő kínai szigettől egészen Pekingig. Voltunk Belső-Kínában, nagyobb városokban, kifejezetten zsúfolt, egyhetes út volt. Autókkal és repülőkkel közlekedtünk az országban, többféle variáció előfordult az úton, melynek nyomán mély benyomást szereztünk Kínáról. Nagyon megtetszettek a cégünknek az ottani lehetőségek, és úgy döntöttünk, hogy elindulunk ebbe az irányba, azóta kiemelten kezdtünk el Kínával foglalkozni. Én közben a kínai tagozat elnöke lettem a kamarában, valamint az Ázsia klubnak elnöke is vagyok a környezetvédelmi cégeknél, tehát két olyan névkártyát tudok adni a kínai partnereknek, illetve más keleti országok képviselőinek, amelyekkel Magyarországon nem sokan rendelkeznek.

KM: Ezt tudatosan készítette elő, Tamás, hogy könnyebb legyen a kínai üzlet?

NT: Nekem meggyőződéselem, hogy Kínával kell üzletelni, ez a jövő, ezért van kínai névkártyám is, mert ez szükséges. Kínaiakkal nem lehet tárgyalni e nélkül. 5 éve már, hogy a kínai és a keleti kultúrát tanulmányozom, de Kínáról kínaiaknak nem tartok előadást, mert nyilván ilyen felkérésem nincs, de pl. a hosszú menetelésről – amikor Mao Ce-tung a vörös hadsereggel igazából ismertté vált – legalább fél órában úgy tudok beszélni, hogy csak csodálkoznak az ottani partnereim, hogy mennyi mindent tudok.

KM: Jól értem, hogy Tamás azt mondta, hogy „ez egy lehetőség, én most erre rákészülök, összeszedem, mit tudok tenni azért, hogy több eséllyel legyünk sikeresek Kínában.” Ott van-e ingerküszöböt elérő projekt, megbízás?

NT: Nagyon sok van. Mi Kínában látjuk most azt a lehetőséget, ami a magyar cégeknek, így nekünk is igazi kitörési pont lehet a beszűkült magyarországi piac után, hiszen ez egy nagyobb árbevételt jelentő megbízásokat adó terület. Ezt egyrészt shenzheni partnerünk, a Shenzhen Investment Holding nevű céggel kötött együttműködési megállapodás alapján, vagy a most létrehozásra kerülő vegyesvállalattal kapcsolatban is mondhatom. Magyarországon minden településen iható az ivóvíz, amellet, hogy egy kb. 200 milliárd Ft-os európai uniós program indult el az arzénmentesítésre. Kínában mit gondol, hány településen van iható víz?

KM: Mit isznak ők akkor? Sört? Bort?

NT: Sört nagyon keveset, bort is nagyon keveset.

KM: Valamit csak isznak.

NT: Melegített csapvizet isznak, fölforralják a vizet, és azt fogyasztják, másként nem iható a vizük. Viszont a kínai kormány a tizenkettedik ötéves tervben, amit most márciusban fogadtak el, azt deklarálta, hogy rendbe kell tenni Kína környezetvédelmét is. Elszennyezték a folyókat, tavaikat, vízbázisokat kell teremteni, mert nagyon vízhiányos az ország és szükségük van megfelelő minőségű vizekre. Ebben lehet nekünk óriási munkánk, lehetőségünk.

KM: Amit még nem értek ebben a gondolatmenetben, hogy a kínai nagykövetség megkereste az Aquaprofit Zrt.-t, hogy kellene egy szakértő cég Kínába...

NT: Ennek keretében hozott össze cégekkel bennünket. Önkormányzatokkal, megyékkel, régiókkal. Amikor mi mentünk térségről térségre, egyik kocsiból a másikba raktak minket, az akkori telefonomat el is hagytam, mert állandóan pakoltunk egyik autóból a másikba, ugyanis a megyehatárnál átadtak minket a következő megyének, vagy a városhatárnál a következő városnak. Amikor Taiwanba, Tattonba vagy Sienbe – mi Sziánnak mondjuk, de Sien – mentünk, akkor mindig egy másik autóba ültünk át és mások vittek minket tovább.

Különleges tekintélyelvűség van ma is Kínában, nagyon meg van becsülve egy vezető, amit jól mutat, hogy amikor Pekingben bejártunk egy projekthelyszínt, akkor 9 fekete autóval vitték a mi delegációnkat. Öten voltunk, én voltam a delegáció vezetője, a legmagasabb rangú ember. Arra volt szükségünk, hogy partnerekkel hozzanak bennünket össze, és ezekkel a partnerekkel kezdtünk el együttműködni. Azzal mindenképpen tisztában kell lenni, hogy kb. tíz tárgyalásból lesz egy olyan,

amiből lehet valami, hiszen nem úgy működik, hogy akikkel tárgyalunk, azok mindegyikével egyből üzletelni fogunk. Az első lépés ehhez az, hogy bizalmat ébresszünk, baráti kapcsolatokat építésünk ki. Ezt Shenzhenben sikerült elémünk.

6. A kutatási kérdések és az interjúvázlat alapján elkészített mélyinterjúk: Budaval Zrt. – Reszezi László

Interjúalany: Reszezi László, elnök- résztulajdonos, Budaval Zrt.

Az interjú időpontja: 2011. október 5.

Az interjút készítette: Könczöl Erzsébet

KE: A kutatási kérdéseket már korábban elküldtem neked, így tudod, hogy a hazai vállalatok nemzetközi válásának tapasztalatait kutatjuk. A módszer strukturált vállalati mélyinterjúkon alapul, amit kiegészítenék vállalati adatokkal is, amiket majd kérnék még kiegészítésül. A cél az, hogy a kutatás mellett az interjúk alapjai lehessenek a nemzetközi vállalatgazdaságtan tárgy esettanulmányainak is.

A kérdések első köre arra a helyzetre vonatkozik, ami előtt a vállalat elkezdett nemzetközivé válni. Hogyan lehet leírni azt a tevékenységét, ahonnan indult, hogyan merült föl egyáltalán az az igény, hogy nemzetközivé kell válni? Mik váltották ki, hogyan lehet leírni azt a helyzetet és ezt a változási feladatot?

RL: Bizonyos szempontból mindig nemzetközi volt az iparág miatt, plusz azért is, mert vegyesvállalként alakult meg. Ennek következtében a kapacitása mindig több volt, mint a magyar piacnak a mérete, de az első 10 év részben a technológia tanulásának az időszakára volt, a másodikat pedig a kalandozások korának tekinteném. Tehát mindenki, aki beesett az ajtón és vásárolni akart, az kapott terméket, és nagyon sok probléma származhatott belőle, hogy ez Törökországtól Belgiumon át, Szlovéniáig, Lengyelorszáig, tehát a legkülönbözőbb országokba ment. Ezek prompt eladások voltak, aminek az lett a következménye, hogy egy csomó cég, aki bedőlés előtt volt, az elkezdett keresni a piacon terméket, és aki hajlandó volt eladni, az az itteni ügyvezető pedig el akart adni. Most fogunk kapni Angliából nem tudom hány ezer fontot egy elhúzódo ügy végén, az az ügyvezető már jó ideje nincs is itt a cégnél, egy 9 vagy 10 éve, még az ő, távozása előtti időszakban indult felszámolás most

fejeződik be, most zárult le. Tehát ez a kalandozások időszaka volt és akkor, kb. 2002-2003-ban döntöttünk úgy, hogy stop. Tehát a kalandozásoknak vége és próbálunk egyes piacokra koncentrálni. Azt a filozófiát követni, hogy ahol ott vagyunk, ott jelentős szereplők legyünk és tudjuk menedzselni a saját piacunkat, a vevőinket, stb. Akkor kiválasztottuk Romániát, fölvtük először egy romániai kereskedelmi képviselőt.

KE: Miért Romániát?

RL: Ennél a terméknél nagyon fontos volt a logisztikai távolság: 3-600 km-en belül logisztikailag gazdaságos. Kettő: a környező országok közül az összes többinek a fogyasztása és a piaca az fejlettebb volt, és a romániai növekedés a Ceausescu utáni érában akkor indult meg igazából, akkor lett vége az inflációs időszaknak. És a romániai egy főre jutó fogyasztás az kevesebb, mint egy m², pontosabban 0,6 m² volt akkor. Az európai átlag, vagy a fejlett országok átlaga 10m² körül volt. A magyar piacon is 2,5 és 3 m²/fő volt az átlag fogyasztás, tehát mi egy nagyon dinamikus és növekvő piacnak gondoltuk Romániát. Megnéztük az összes többit. Potenciálisan a horvát piac is szóba jöhetett volna, csak a horvát piac relatíve kicsi és a gazdaságpolitikája rossz. Ott tehát pénzügyi problémái voltak a vállalatok többségének. Tehát azt gondolom, hogy ezt volt az alapvető és azon kívül megtartottunk Németországban, Törökországban, Horvátországban néhány olyan vevőt a korábbiakból, aki valamilyen módon menedzselhetőnek tűnt.

KE: Ez az első nemzetközi lépés Románia felé nem igényelt kapacitásbővítést?

RL: Semmilyen kapacitásbővítést nem, illetve az igazi alternatíva ebben az időszakban az volt, hogy a nemzetközivé válásnak a másik arca is téma volt és el is indultunk azon az úton, hogy egy nagy európaival próbálunk stratégiai szövetséget kötni. Ez egy olasz cég volt, akinek a speciális termékekben, konkrétan a fóliákban sokkal több volt a tapasztalata és vagy 3 éven keresztül félkész terméket ő szállított be nekünk és próbáltuk ezt forgalmazni, de minőségi problémák miatt, meg a mi növekedésünk miatt ez abbamaradt. Tehát lezárult, de ez is egy nyitás volt ebben az időszakban.

KE: És hogyan ment, mik voltak a lépései a romániai piacra lépésnek? Mennyire más típusú üzleti kapcsolatokat kellett építeni, mint ami itt Magyarországon volt?

RL: Ugye a szokásos tanulási probléma az minden külföldre lépésnél van. Tehát a román adórendszer, a román jogrendszer, a román kereskedelmi szerződések, vagy kereskedelmi jognak a megtanulása, vagy megismerése az energiákat vett igénybe, de nem okozott alapvető problémát. Igazából, ami problémát okozott az az, hogy a külföldi cégek a nem fizető vevőkkel szemben a pénzbehajtásban relatíve hátrányban voltak abban az időszakban. Ez még Románia EU tagsága előtt volt. Két, vagy három év után úgy döntöttünk, hogy csinálunk egy önálló romániai kereskedelmi

vállalatot, aminek következtében direktben a kereskedelmi cégnek adtunk el. Ezért aztán az összes olyan fizetési garanciát, mint a csekkes fizetést, illetve váltóval történő fizetést is be lehetett vezetni, mert ezt a devizasabályok miatt egy külföldinek nem lehetett abban az időszakban.

KE: Igen, tehát a képviselőből továbbléptetek az önálló leányvállalat felé.

RL: Igazából a kereskedelmi leányvállalatot a romániai szabályozás kényszerítette ki. Amikor elértünk egy meghatározott volument, amikor már igazából gazdaságossá vált, akkor úgy döntöttünk, hogy kiegészítjük a tevékenységet és egy technológiai fázist, az utolsó fázis termelő egységét azt kihelyeztük. Vettünk telket, építettünk egy 760 m²-es csarnokot. Fölvettük az embereket, kiképeztük Magyarországon és elkezdődött a készletezés, pontosabban a félkésztermék készletezés Romániában és ez egy óriási lökést adott a növekedésnek. Lényegesen lecsökkentek a logisztikai költségek és lecsökkent a kiszolgálási idő, tehát mind a kettő piaci előnnyé vált ezen a területen.

KE: Romániában sosem merült föl az, hogy partnert keresni, akivel együtt lehetne működni és dinamikusabban fejlődni? Nem volt szóba jöhető partner?

RL: Hát ennél dinamikusabban nehéz lenne fejlődni. Nem, nem volt értelme ebben az iparában az ilyen típusú partnerségnek. Másrészt ellenőrizni akartuk magunk a piacot. Most hogy Törökországon gondolkodunk, itt elég egyértelmű, hogy csak partnerrel lehet belevágni. De Romániában ez egyáltalán nem okozott gondot és nem is volt, nem is merült fel az igény. Ez az iparág olyan pici volt, vagy ennek a terméknek a fölhasználása, hogy nem volt alternatíva, nem is volt, aki értett volna hozzá. Tehát mindenkit ki kellett képezni. Igazából ez az egész iparág, tehát a csomagoló anyag, vagy az öntapadós címkegyártásnak a felfutása Ceausescu után kezdődött. Előtte volt két állami vállalat, de gyakorlatilag ez egy vadonatúj szegmense a piacnak. Nincs is jelenleg élő, működő állami vállalati jogutód ebben az iparágban Romániában.

KE: És Magyarországon?

RL: Magyarországon is csak összesen egy cég van még, senki más.

KE: A vevők, akik a Budával vevői Magyarországon és a Budával vevői Romániában mennyire mások, mennyire más a szerkezetük, jellemzőik?

RL: Azt gondolom, a romániai szerkezet az nem más, mint a magyar, nagyjából. A későbbi indulás miatt a technológiai korszerűség talán jobb Romániában, mert új gépek vannak, nem volt használt gép, tehát csak új gépeket vettek.

KE: Tehát abban nem volt lényeges különbség, hogy más típusúak a vevők?

RL: Mint vevők egyáltalán nem volt különbség. Talán annyiban volt különbség, hogy mi a kezdetektől kezdődően azt mondtuk, hogy a megoldást adjuk el és nem a terméket. Tehát solution provider, ez volt az alapelvünk. Aminek az lett a következménye, vagyis a tevékenységünk abból is áll, hogy amikor valaki vesz gépet és elindítja ezt a tevékenységet, akár adunk neki a gépbeállításához selejtanyagokat, előadásokat, prezentációkat tartunk, tanácsokat adunk. Előfordult, hogy a termelési igazgatónk állította be a gépüket és indított el a vevők gyártósorát. Tehát ez azt jelenti, hogy valóban megoldást próbálunk eladni. Ez a kezdeteknél érdekes. A későbbiek során ezek már nagyon dinamikusan növekvő cégek. A román piacnak egyetlen egy előnye van, és az szerepet játszott a döntésben, hogy 22 milliós piacról beszélünk és az összes környező ország ennél kisebb potenciált jelent. Ukrajnáról ne beszéljünk, mert az egy más kategória.

KE: És arra volt-e példa, hogy a magyarországi vevők vitték a Budavalt mondjuk a romániai vállalatukba? Tehát hogy magával visz az, akinek ott is van cége?

RL: Nem. Fordítva előfordult. Tehát romániai céget hoztunk Magyarországra kooperálni magyar partnerrel, például a román autópálya matrica román-magyar kooperációban készül a mi anyagunkra. Tehát ilyenek voltak például a zárjegyeknél is. Fordítva volt, vagyis hogy magyar céget közvetítettünk ki együttműködni kinti céggel. De olyan, hogy a magyar cég vitt volna bennünket, olyan nem volt egyáltalán.

KE: Összességében ezt a romániai piacra lépést nyilván sikeresnek tekintitek a piaci dinamika szempontjából, de abból a szempontból, hogy mennyi idő alatt sikerült tesztelni, vagy milyen nehézségekkel, milyen megállapításra jutottatok? Ez is megfelelt annak, ami várakozás volt, amire számítottatok, amire készültetek, vagy könnyebb, nehezebb, lassabb, gyorsabb?

RL: Azt gondolom a legnagyobb problémát a személyi kérdések jelentették. Jelenleg a harmadik ügyvezetőnk van, aki viszont olyan ügyvezető, hogy bármikor áthoznám ide kereskedelmi igazgatónak. Tehát ott ez egy gond, nagyon nehéz megbízható, stabil embert szerezni. Tehát a legnagyobb probléma, az menedzsment probléma volt. Az összes többi dolog, tehát hogy csináltunk beruházást, építési engedély, állami bürokrácia, adótanácsadó, vagy megfelelő ügyvédnek a megtalálása sokkal könnyebb. Azt kell mondanom, hogy egyszerűbb és korrupció mentesebb Magyarországnál. Tehát ott a helyi polgármester boldog volt és megkérdezte, hogy mit segíthet, hogy oda egy üzem települjön. Pedig nincs is akkora adó, mint iparüzési adó nálunk, egy 0-val, vagy egy tizedessel kisebb az iparüzési adó mértéke, mint Magyarországon. Tehát 0,1 vagy 0,2 százalék, szóval valami hihetetlenül alacsony. De az összes többiben is könnyebb volt, a környezetvédelmi engedélyeknél, az összes engedélynél, amit be kellett szerezni a beüzemeléshez és mi mindent betartottunk, tehát szó szerint betartottunk. És sokkal könnyebb volt, mint most Magyarországon

ugyanezt az engedélyt az új telephelyünkre megcsináltatni. A piaci felfutásra azt gondolom, hogy mi együtt fejlődünk a piaccal. Tehát igazából nem gondoltam, hogy 7 vagy 8 év után mi leszünk a legnagyobbak Romániában. És ebben az évben mi leszünk. Tehát azért ez eredmény.

KE: És akkor e mellett, vagy párhuzamosan a romániai piacra lépéssel gondolkodtatok újabb piacokon. Ott mi volt a mérlegelés szempontja?

RL: Hát a kapacitás, tehát ugye elkezdett kifutni a kapacitásunk, tehát bővíteni kellett. A kapacitás bővítés mérete, vagyis a minimális üzemnagyság, amit mi itt találtunk, az kb. kétszer akkora, mint a magyarországi piac és teljesen nyilvánvaló volt, hogyha 20-30%-os piaci részarányokat reálisan fölbecsülünk a környező országokban, akkor el kell menni a szlovák és a cseh piac felé. Jelenleg az első fázisban vagyunk a cseh és szlovák piacnál.

KE: Ez mit jelent pontosan?

RL: Harmadik éve van, nem, két éve van szlovák és cseh képviselőnk. Annyiban szerencsés a helyzet, hogy itt egyből megtaláltuk a korábbi kapcsolatok alapján a megfelelő képviselőt. Ez a piac méretét tekintve és 1 főre vetítve is kb. másfélszer, kétszer akkora, mint a magyar piac. Tehát sokkal fejlettebb a piac és sokkal inkább export orientált elsősorban az osztrák, német határközelség miatt. Igazából elkezdünk működni és ebben az évben vélhetően a termelésnek kb. a 20 %-át a cseh és a szlovák piacon fogjuk eladni. Tehát ebben az évben valószínűleg már túllépjük az 50%-ot az exportban és ebből valószínűleg 20% körüli részarányt a cseh és a szlovák piac visz el. Ebből nagyobb mértékben a szlovák és kisebb mértékben a cseh. Az alapvető a választás szempontjából megint a logisztikai távolság, tehát most vannak vevőink Pozsonyban, Komáromban, Kassán, Brnoban. Ezeknek a logisztikai távolsága és költsége az kevesebb, mint a pécsi. Igazából a körzoeffektus játszik szerepet: Budapest környezetében 300 km-en belül 24 óra, 600 km-en belül inkább 72 óra a kiszállítás.

KE: És ezekben az országokban is szóba jöhet egy bizonyos volumen elérése után, hogy a termelés utolsó fázisa is követi az eladást, vagy itt más a piaci helyzet?

RL: Áprilisban voltam először kint Prágában, egy ügyvéddel fölvevük a kapcsolatot, elkezdünk tájékozódni a leányvállalat alapítása ügyében, és elképzelhető, hogy vagy jövő év végén, vagy az utána való év elején lépünk. A szlovák piac önmagában nem feltétlenül kívánja meg, a cseh piac mindenképpen megkívánja. Azt gondolom, hogy amikor elérünk, mondjuk amikor a jelenlegi volumen kétszeresét elérjük, akkor az kb. az az időpont, amikor már érdemes építeni, vagy bérelni egy üzemet. A románoknál is így kezdtük. Ahhoz képest, amikor elkezdtük a romániai beruházást, ebben az évben az akkori volumen kétszeresét fogjuk elérni.

KE: Viszont itt egészen más a piaci helyzet, mint Romániában volt. Ugye ott nem volt piac, nem ismerték ezt a terméket, együtt lehetett fejlődni a piaci igényekkel. Itt bizonyára más lesz a helyzet. Itt vannak piaci szolgáltatók. Hogyan reagálnak, hogyan lehet velük felvenni a versenyt? Mi az, amitől sikerül?

RL: Én azt gondolom, hogy már a magyar piacon is ahhoz, hogy 50%-ot értünk el, az 2003 után a nemzetközi nyitással együtt egy nagyon intenzív fejlesztésnek és minőségi javulásnak az eredménye. Tehát ma senki nem mondja azt, hogy rosszabb a termékünk, mint a világ legnagyobb, vagy második legnagyobb cégéé, aki Magyarországon van. A romániai imidzsünk még a magyarnál is sokkal jobb. Egyrészt azért, hogy mi voltunk az elsők, akik ott igazából emberként viselkedtünk velük és jelen voltunk. Meg románul is lehet beszélni a kollégákkal. Tehát emiatt, és a minőség miatt az imidzsünk az rendben van.

A szlovákok igazából és a csehek is úgy tűnik, hogy sokkal nyitottabbak, mint mi gondoltuk. Mögöttük üzleti megfontolás is van. Tehát az az üzleti megfontolás, hogy ez a piac meglehetősen koncentrált és monopolizált. A két legnagyobb „worldwide” gyártó az több mint 60%-ot visz el a piacból. És ha a vevők kockázatmegosztást szeretnének, akkor előszeretettel minket jelölnek meg második helyi, vagy harmadik helyi beszállítóként. De most már van olyan nyomda, kettő is, ahol mi vagyunk már az elsők és jövőre szerintem három nagy lesz, a harmadik az egy nagyon nagy nyomda. Ez azért van szerintem, mert jó, megbízható, stabil a szolgáltatás és a minőségi konzultációs lehetőség is számít. Tehát itt is a megoldás eladása a megközelítésünk. A szlovákoknál is voltak előadások, aki magyarul beszél Szlovákiából, azt meghívjuk a magyarországi vevőtálatkozókra, ahol mindig konferencia is van. Tehát ez a „solution”, ami nagyon fontos dolog ebben. Azon kívül, hogy versenyképesnek kell lenni, nem lehet rosszabb a minőség és rosszabb az ár, ugyanakkor rugalmasabbnak kell lenni a kiszolgálásnak.

KE: Semmifajta olyan problémába, nehézségbe a cseh és szlovák piacon nem ütköztetek, ami a keleti beszállítók, nyugati beszállítók megkülönböztetését jelenti?

RL: Mindenütt tesztelnek. A tesztelés azt jelenti, hogy nem adunk még árat sem, amíg nem tesztelik be az anyagot. Ha betesztelték az anyagot, utána kezdünk el árról tárgyalni. Tehát, ha megfelelő a minőség, akkor van értelme miről beszélni, ha nem megfelelő, akkor meg minek erőlködünk. Olyan előfordult, hogy túl nagy volt az igény, vagy a pénzügyi, vagy egyéb feltételekben nem tudtunk megegyezni, de aki egy normális üzleti gondolkodású, az összehasonlítja, bár hülye mindenütt van. Magyarországon is van olyan, aki azt mondta, hogy neked 10%-kal olcsóbbnak kell lenni, mint a nagy neveknek, hát azóta nem adunk el neki, pontosabban azóta nem kötünk vele szerződést és listaáron vásárol, mi meg agyonra keressük magunkat rajtuk, mert a listaár az ugye 15%-kal drágább,

mint a normál ár, de mindig rosszul rendelnek a külföldi szállítótól. Ennek következtében, mivel a leggyorsabb kiszolgálást tőlünk kapják, ha sürgős az anyag, aranyáron is megveszik. Úgyhogy ez a hülyeség kategóriája. Van ilyen Szlovákiában is, vagy Csehországban is és azt mondtuk, hogy sorry, akkor egy pohár borral megkínáljuk a vásáron, ha ott volt, de egyébként nem akarunk neki eladni. Tehát ezt, a világos beszédet, meg a felkészültséget tudjuk hozzátenni. Mi nem megyünk oda sehova úgy, hogy például nem kértük le a mérleget, meg a pénzügyi kimutatását a cégnek. A románoknál először megdöbbenek ezen a kérdésem, de most már önként adják. Minden évben és ennyi.

K.E: A cégen belül mi mindennek kellett ahhoz változni, vagy kell folyamatosan ahhoz változni, hogy ezt a nemzetközivé válást lehessen csinálni. Ugye ez egy döntően hazai piacra termelő, többségében hazai vevőkkel rendelkező cég volt egy bizonyos technológiával. Egy ilyen változás és egy ilyen arányú export a cégen belül is változásokat igényelt?

R.L: Ugye, hát még a gazdasági terület is átalakult, ettől az évtől kezdve már a negyedévenkénti a kontrolling már konszolidált kontrolling, ami korábban nem volt. A finanszírozásban a RON-Euro-Forint háromszögben kell játszani. A pozitív pénzügyi eredmény azt mutatja, hogy valahogy sikerül. Tehát ez az egyik ilyen dolog. A másik: elég nehéz volt a menedzsmenttel elfogadtatni azt, hogy azok nem ők, hanem mi. Beletelt két-három évbe, hogy ez úgy keresztülmenjen, de most már minden funkcionális terület így kezeli a dolgot, mivel ott nincs minden kiépítve. Tehát mondjuk a karbantartást, azt innen szervezzük. Ott van, aki a prompt javítást megcsinálja, de minden funkcionális területet felügyeli, illetve koordinálja a két cégnek a tevékenységét. Kereskedelmi oldalon ez nem okozott semmiféle problémát, mert ugye ez is egy normális vevőként működik. Meg kellett tanulni a transzfer árazás dokumentálását. Igazából a kereskedelemben annyi a sajátosság szerintem, ami multinacionális cégeknél nem teljesen szokásos, hogy jelen van az anyavállalat is a piacon. Tehát menedzsment oldalon, meg vevőkapcsolatok oldalán jelen van az anyavállalat is, az anyavállalati kereskedelmi igazgató minden évben legalább kétszer minden romániai vevővel találkozik.

K.E: Ugyanez a helyzet Csehországban és Szlovákiában is?

R.L: Cseh és Szlovákiában még gyakorlatilag mi tartjuk kézben a kapcsolatokat.

K.E: De ez kapcsolatot jelent, nem azt hogy más csatornán is eladtok, mint a képviselőkön keresztül?

R.L: A cég itt jelen van, a cseh és a szlovák piacnál egyelőre ez a képviselővel közös jelenlét. A képviselő az gyakorlatilag információt közvetít, szolgáltat, rendeléseket, szállításokat intéz, de maga az üzletkötés az egyelőre a kereskedelmi igazgatón keresztül történik. Itt éves megállapodások vannak, illetve egyedi rendeléseknél, vagy egyedi speciális igénynél telefon, e-mail, stb., működik. A

technológiai segítségben is az anyagcég van jelen, nem a helyi. Ugyanakkor van egy oktatás, minden hónapban a leányvállalat vezetője itt van, illetve a kereskedelmi képviselő egy napot itt van, hogy az újdonságoknak az oktatása megtörténjen. Igazából tehát nagy megrázkódtatást nem jelentett a képviselővel való működés. Az ISO rendszer bevezetéséért az itteni minőségbiztosító rendszerfelelős, vagy annak a vezetője a felelős a román leányvállalatnál is.

K.E: Biztos hogy kellett személyi változások a minőségi meg a technológiai fejlesztéshez, de az kellett a magyar piacért is. Tehát az új beruházásokkal új emberek érkeztek. Milyen tudásúak, felkészültségűek, mivel ők nyilván szolgálják a leányvállalatokat is?

R.L: Változó tapasztalatok voltak, mostanra már kialakult egy szervezet. Gyakorlatilag ez egy 28-30 fős vállalat volt a nemzetközivé válás előtt, meglehetősen „one-man show” jellegű vezetéssel. És most egy kvázi Vorstand jellegű irányítással működik. Tehát gyakorlatilag nincs vezérigazgató, az igazgatóság dönt a stratégiai kérdésekben. Az operatív ügyekben a pénzügyi, adminisztratív igazgató jár el, őhöz tartozik a személyzet is. Egy kereskedelmi igazgató és egy műszaki igazgató van, aki a beszerzésért, fejlesztésért és a termelésért felelős. Tehát ez egy ilyen irányítás, talán a leányvállalat vezetőjét lehetne a negyedik elemnek felsorolni a vezetők között. Illetve most eljutottunk oda, hogyha minden igaz, januártól vagy februártól ez a háromfős stáb egy negyedikkel fog kibővülni. Szétválasztjuk a termelést, az üzemeltetést és a beszerzést, fejlesztést, minőségbiztosítást. Három gép van három telephellyel, és itt már koordinációs feladatokat is el fognak látni. Az információs rendszerünkben elvileg online mindenkivel minden kapcsolat a vállalaton belül, Romániával együtt.

K.E: Ez a típusú irányítás, ez a Vorstand-os irányítás megfelelőnek bizonyult?

R.L: A Vorstandnak az az oka, hogy nem találtunk vezérigazgatót. Ez talán érdekes, egy kisvállalat bármennyire is nemzetközivé válik, igazából azt a funkcionális szervezetet nem tudja kiépíteni és megfizetni, ami a növekedéshez kell. Tehát most kell megfizetni azért, amikor kétszer ilyen nagyok leszünk, hogy őt el lehessen érní.

K.E: Igen, igen. És ugye itt kapcsolódik az a kérdés, hogy ilyen esetben a cég pályája azon múlik, hogy a tulajdonosok, vagy azok egy része mennyi aktivitással száll be a Vorstand-ba?

R.L: Fejlesztési, stratégiai kérdésekben igen, operatív kérdésekben nem.

De a nemzetközivé válásnak azért még egy része van, amit én nagyon fontosnak gondolok: ahhoz, hogy minőségileg és termékválasztékban versenyképesek legyünk, ahhoz a beszállítókkal nagyon szoros együttműködést kellett kialakítani. Korábban vettünk. Volt azért együttműködés is, nem csak a beruházáshoz kapcsolódóan, mert mondjuk egy olyan 8-10 éves együttműködés volt a BASF-el. Most, teljesen megdöbbentő volt, a válságban megkeresett egy papírgyártó beszállítónk.

K.E: Igen?

R.L: Szóval ez a nagy papírgyártó és egy osztrák szilikonozó cég, meg mi egy megbeszélést folytattunk arról, hogy a papírgyártó olyan papírfejlesztést csinál, együttműködve a szilikon alapanyag gyártójával, hogy olcsóbb legyen a szilikonozás és mi fogjuk tesztelni. **K.E:** Értem, értem.

R.L: Tehát egy csomó ilyen cég van, akivel van együttműködés. Tehát a kis méretnek vannak előnyei, hogyha valaki elég nyitott ebben a kérdésben. 2008-ban a chilei földrengés miatt papírhiány volt. Az egyik konkurensünk Szlovéniában két hónapig állt. Nekünk egy telefon volt az egyik beszállítónál, a Stora-nál, hogy azért mégis csak kérnénk azt, amit megrendeltünk és mindenki mindent időben leszállított, pedig a piacon hiány volt, tehát ez a beszállítókkal való együttműködés, vagy a fejlesztési együttműködésnek a következménye. Tehát ez nem csak azt jelenti, hogy beszállít, hanem normális kérdésnél, tesztelésnél több olyan van, amikor mit tudom én, a film beszállítónk idejött, hogy van egy olyan fejlesztés, hogy, olyan filmet szeretne kipróbálni, ami önmagától oldódik, vagyis nem oldódik, hanem lebomlik. Tehát nem marad meg, mint a polietilén normálisan, hogyha használat után kidobják. Akkor azt mi teszteltük és próbáltuk végigvinni a rendszeren. Ez a fejlesztés nem sikerült, de mondjuk a BASF idejött azzal, hogy egy sokkal olcsóbb fotópapír minőségű bevonást, filmet kellene fölvenni a papírra, hogy a lézerprinterbe be tudjuk rakni. Mind a ketten ráköltöttünk egy csomó pénzt, de nem jött be. De van, ami bejött, ilyen volt a ragasztófejlesztés.

K.E: És ezt minek tulajdonítod? Hogy azért akármennyire is fejlődik a Budaval, még a kisebb európai szereplők között van. Hogy mitől van az, hogy a Budavalnak fontos, hogy nyitottan működjön együtt a beszállítókkal, de ez a példák, amiket elmondasz, azt mutatják, hogy nekik is fontos. Nekik miért fontos?

R.L: Hát mert olcsóbb a kísérletezés, meg mi nyitottak vagyunk. Egy nagy nemzetközi cégnél ez nem megy. Tehát ez a tény, ugyanakkor nagy valószínűséggel ennek a hozama is megvan, már ha valószínűleg nem rosszabbak az áraink, mint a nagyoknak az árai.

K.E: Vagy esetleg a hozzáállás. Például mondtad a hiány esetét. Tehát hogy nem mindig számszerűsíthető ez az együttműködési hatás?

R.L: Persze, de hogyha ők tanulnak rajta, akkor mi is tanulunk rajta, tehát ennyi. Ez azért nagyon sokszor nagyon sokba kerül. A nemzetközivé váláshoz még annyi hozzátartozik, hogy elkezdünk konferenciákra, képzésekre járni. Minden évben, aki illetékes a témában és olyan az esemény, akkor jelen vagyunk. Ha másért nem, az esti vacsorai megbeszéléseken, mert az sokszor fontosabb, mint a konferencia.

K.E: Meg kell jelenni a nemzetközivé válásnak az arculati elemekben, marketingben, reklámban is. Ezen a területen milyen változásokat hozott a nemzetközi piacokra lépés?

R.L: A világ legnagyobb ilyen európai vásárán megjelentünk. Arculatot váltottunk, logót váltottunk, új prospektusokat hoztunk ki.

K.E: Ez mennyire volt kényszer, vagy mennyire a saját igény?

R.L: Mindenkinek van, nekünk 8 éves volt és az új beruházás miatt a termékválasztékunk nagyságrendileg megnőtt. Egy korszerűbb, modernebb, minimál dizájnos dologgal kívántunk megjelenni. Ez a nulladik feltétel ahhoz, hogy valaki működjön, mert ha valakinek csak nemzetközi versenytársai vannak, akkor minimum azt kell hozni, tehát hogy nem rosszabb, mint a másik. Ez azért egy piaci kényszer is, a versenytársakhoz történő igazodás, vagy a versenytársak bizonyos mértékű követése. Marketingben ami érdekes, hogy van egy negyedéves kiadványunk, hírlevelünk, ami olyan 4-5 oldal maximum. Az iparágra vonatkozó nemzetközi híreket, a Budavalra vonatkozó híreket, új termékeket, meg minden olyan szabályozási, vagy egyéb feltételt, amiről mi tudunk. Évente egyszer egy előrejelzést is csinálunk. Általában szeretik elolvasni. Ez azt is jelzi, hogy ez egy komoly cég.

K.E: Ti is kértek ebben visszajelzést is, vagy ez nem a módszer része?

R.L: Ebben nem. Minden évben van Magyarországon és Romániában is egy piacfelmérés. Ez is része ennek a marketingnek. Általában vissza szokták küldeni, nem csak általában, mondjuk azt, hogy 95%-ban. Tehát az ő természetes fölhasználásukról kérdezzük, de azon belül ugye tudjuk a Budaval felhasználását, tehát mi, amikor a piaci részesedést becsüljük, akkor 95%-os biztonsággal jól becsüljük meg a részesedésünket. Ebben a termékstruktúrát is felmérjük és mindenki visszakapja az információt, hogy ő is el tudja helyezni a saját részét, vagy a saját helyét a magyarországi piacon. A román piaci felmérés még nem működik ilyen hatékonysággal, vagy ilyen nagyságrenddel, de ez a magyar piacon azt mondom, hogy működik. És akkor a marketing része az is, hogy minden évben egy vevőtálalkozót rendezünk, ami az „érezzük jól magunkat” kategórián kívül ez egy konferencia. Egy háromnegyed napos konferencia, ahol a saját kollégáink tartanak előadást, és mindig van egy nemzetközi vendég egy olyan területről, akinek a tevékenysége valamilyen módon a mi vevőinknek a tevékenységét segíti. Volt ilyen nemzetközi előadó például a filmfeldolgozásról, az UV használatáról, akkor a festékgyártókról, papírgyártó is volt már. Tehát olyan fórumot próbálunk élenjáró európai gyártókkal csinálni, akire kíváncsiak vagyunk, és akik tudnak nekünk és a vevőinknek olyat mondani, amit egyébként máshogy nem tudnának meg, mert a szokásos kereskedelmi képviselő azt nem fogja nekik soha tudni elmondani, amiket egy ilyen előadáson. Ez egy ingyenes konferencia, vendégül vannak látva. Este annyit isznak, amennyit akarnak, de igazából a magyarországi vevőktől 60-70%-os részvétel van. Ami azt jelenti, hogy

biztos nem az egy üveg borért jönnek el, hanem a konferenciáért, ezért a dologért. Ez maga a cég tekintélyét nagyon nagymértékben növeli, amit 2003-ban kezdtünk először, onnantól kezdve ez nagy siker volt, egy esemény.

K.E: Most nem konkrétan a vevőtálalkozóhoz kapcsolódóan kérdezem, hanem az összes ilyen lépés, ami a nemzetköziesedéssel jár együtt, többnyelvű prospektusok, több nyelvet beszélő emberek, egy kereskedelmi hálózat működtetése, mindez biztosan meglátszik a költségszerkezetben is. Meg kellett, hogy növekedjen a költségszerkezetben a kereskedelemhez, marketinghez kapcsolódó költségek aránya?

R.L: Amikor elindultunk, akkor a margin az 25% volt durván, olyan 25-27 %. És most ez 17 és 18 %. Tehát igazából a növekedés az alapvetően ellensúlyozta a ráfordításokat, ezért is csináltuk, mert különben már nem élnénk. Tehát a növekedés üteme az gyorsabb volt, mint a költségnövekedésnek az üteme. A fix költség részarányunk - attól függően, hogy állunk az év végén, - de lehet, hogy 7-8 év alatt olyan 8-10%-kal csökkent az értékesítéshez képest. A mostani kapacitásnövelés az gyakorlatilag adminisztratív létszámban 2 fő többletet jelentett összesen. Kereskedőben, fejlesztésben 2 főt jelentett, miközben 8 vagy 10 fővel nőtt a fizikai létszámunk. Tehát gyakorlatilag a fajlagos fix költségünk az kimondottan csökken. Elvben. Igazából az új beruházásokkal 25% alatt leszünk az év végén kihasználásban.

K.E: Jó. Ezt azért tartom fontosnak, hogy nem ez jelenik meg a fejekben, tehát, hogy pontosan azért hangozzék el.

R.L: Persze. Tehát én azt gondolom, hogy mondjuk ha a mostani kiállítási költséget vesszük, ezt én beruházásnak tekintem. Ha valakinek azt mondd, hogy az árbevételének a 3%-át elkölte egy kiállításra, akkor azt mondja, hogy annyi nincsen.

K.E: Nem, annyi nincs.

R.L: Nem, várjál. 0,3 %-át.

K.E: Igen. (nevetés)

R.L: 0,3%-át elkölte, de akkor is sok. Tehát egy kkv-nál egy 15 millió forintos kiállítási költség az bazi sok. Az egy nagyon szomorú dolog, hogy a nagy exportösztönzés mellett az összes korábbi támogatást megszüntették, beleértve a kiállításra való hozzájárulást is. Szomorú az egyébként, hogy ezen a kiállításon a legkevesebb magyar volt, ez számomra megdöbbentő.

K.E: Azt gondolom, hogy a legfontosabb kérdéseken, amiket előzetesen terveztem, végigmentünk. Had fussak még végig, hogy kihagytunk-e valamit?. Egy olyan van, ami a kérdések közé

is beírtunk és engem is nagyon foglalkoztat, hogy hogyan látod a személyes szerepedet ebben a folyamatban? Tudom, hogy nem lehet elválasztani, de egy más emberrel, egy más mentalitással, egy más gondolkozással ez a vállalati út másmilyen lenne, hol lenne, vagy milyen lenne ez a cég? Működne ez a típusú irányítás egy ilyen típusú tulajdonos nélkül?

R.L: Én ezt nem tulajdonosi dolognak gondolom. Részben talán igen, de, talán az az egy a legfontosabb, hogy fair. Tehát hogy tiszta és fair a működés. Tehát sem a bérrendszerben, sem az értékesítésben, mindenféle belső és külső nyomás ellenére nincsen semmi. Tehát a teljesítménymérés az teljesen egyértelmű és a kalkulációs rendszer az tized centekre pontos. Tehát az üzleti döntéseknek megvan az alapja. A második az, hogy önmagában ha normális célok vannak kitűzve, és az teljesül, akkor arra hihetetlen büszke a menedzsment és a dolgozók. Minden Karácsonykor szoktunk egy karácsonyi ebédet csinálni utolsó nap, mindenkinek, a nyugdíjasokat is meg szoktuk hívni. Tavaly azt kérték, hogy itt az új üzemben, még nem költöztünk be, érted, még nem volt semmi az emeleten és azt kérték, hogy legyen itt.

Ami inkább fontos és azt nem kérdezted, az szerintem két olyan téma van, amivel ki kellene egészíteni. A tanulás, és ennek a problémái. Egy ilyen típusú fejlesztés, vagy növekedés, ez nem tulajdonosi szándék kérdése. Abban az értelemben szándék, hogy a célkitűzés megfogalmazásában, az irányok megfogalmazásában azért valami szerepe van, de akár egy jó vezérigazgatónak, egy jó board-nak is lehet ugyanez a szerepe. Tehát részben a nemzetközivé válásnak, meg a beszállítói kapcsolatoknak a következtében az az iparági tudás, ami fölhalmozódott ezen időszak alatt, az hihetetlen méretű, az exponenciálisan növekvő. Mire mi a beruházási döntést meghoztuk, négy év telt el. Tehát majdnem négy évig tartott, amíg a lehetséges stratégiai irányokat megismertük. Annak idején teljesen más technológiai irányt vizsgáltunk, amit aztán elvetettünk. Amikor elkezdtük, akkor még az UV az föl sem merült, mint érdemi kérdés. De Európában sem. Tehát volt, de nem volt volumene. Az UV ötlete egy BASF-nél lefolytatott kísérlet terméke volt. És onnantól elkezdtünk ebbe az irányba menni és egy egyedi gépet csináltunk. Tehát ez egy tanulási folyamat.

Önmagában az, hogy a szilikonozást meg kellett tanulni, az egy hihetetlen tanulási folyamatot jelent. Hallottuk, hogy Európában valaki egy új gépet beüzemelt. Ez Olaszországban volt. A termelési igazgatóval, meg a kereskedelmi igazgatóval beszálltunk a kocsiba, elmentünk hozzájuk, hogy mi ott akarunk bér-szilikonoztatni. És közösen kitaláltuk, hogy mi legyen a megoldás. Amikor eldöntöttük, hogy mi veszünk gépet, megmondtuk, hogy tartós együttműködést akarunk velük, mert legalább két termelési helynek kell lennie. Ők fogadták az üzemvezetőnket egy hónapig betanulni. A termelési igazgatójuk idejött elindítani a gépünket, hozta a receptúrát. Nem fizettünk ezért semmit. De jóban vagyunk. Tehát továbbra is maga a tanulás az hihetetlen nagymértékű. Fölvettünk egy srácot, akinél sajnos a magyar

képzési rendszernek a problémáját láttuk. Az adott polimer vegyész, polimer gépész-vegyész képzésnél az évfolyam összes hallgatóját átnéztük, beszéltünk a felével, egyet fölöttünk. Egy évig semmi más dolga nem volt, mint az összes kísérleti, külföldi kísérleti gyártásnál részt vett, majd oktatási anyagokat, prezentációkat csinált a különböző embereknek, és amikor a gépet kellett volna vezetnie, akkor azt mondta, hogy nem, de ez egy szubjektív izé, de egy évig gyakorlatilag ez volt a feladata, hogy olvasson, fordítson, csináljon prezentációkat, konzultáljon a termelési igazgatóval együtt. Az üzemvezető volt a szilikonozógép, akit Olaszországban képeztek. De mondjuk pl. az ő hozzáállása az tök más most, mint korábban volt. Az egy hónap azért nagyon nagy hatással volt rá. Tehát én azt gondolom, hogy az egyik fontos téma a tanuláshoz a kérdése.

A másik, ami hiányzik az elhangzottakból, hogy ehhez kapcsolódóan milyen fejlesztéseket, beruházásokat kellett megcsinálni. Tehát részben más a termékstruktúra is, a termelési kultúra is, máskülönben hiába ugyanazon gépeken dolgoznak, más-más a kultúra a különböző országokban. És ahhoz valamilyen módon alkalmazkodni kell. Azért kellett vennünk egy új vágógépet, mert a nagyobb nyomdák kiszolgálásához 4000 m-es tekercset kell venni, ami 1 méteres átmérőt jelent és mi csak 80-cm-t tudtunk korábban. Azért kellett venni minőségbiztosításra olyan eszközöket, hogy akár a szállítókkal való reklamációnál, vagy akár a vevőknek való kiszolgálásnál meglegyenek. Mit mondjak még? Azért kellett bizonyos ragasztókat kifejleszteni, meg lecserélni, mert olyan igény már volt egyszer. Tehát a nemzetközi terjeszkedés az pénzbe kerül, de beruházási oldalon is. Mert ez nem csak kapacitás költséget jelent, hanem egy csomó indulódolgot. Tehát, például hogy úgy tudjunk csomagolni, ahogy most látod, egy abszolút egyszerű dolog kellett. Minden gépre felszereltünk egy fóliázót, amikor levesszük a tekercset, akkor befóliázza. Láttad az ICO gépen. Ami egy apróság, csak nem lesz koszos a felület. Nincs jelentősége egyébként, mert az első tekercset úgyis kidobják, az a beállításra elmegy. Tehát nem nélkülözhetetlen, de attól még, hogy úgy jelenik meg a termék, az egy fontos kérdés. Egy csomó ilyen dolog van, ehhez tartozik, hogy a kulcsos kocsink egy Mercedes. Tehát mindenki, aki megy külföldre, az Mercedes- szel megy. Nem a lerobbant akármivel, hanem a Mercedes- szel megyünk. Ez a sales-nél is így van, tehát aki nem a kereskedelmi igazgató. Körülbelül ennyi szerintem, ami hiányzott.

K.E: Hozzávettem, rendben, köszönöm.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.
BCE Versenyképesség Kutató Központ
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-6915