

„Nem szabad máshoz mérni magunkat csak a világszínvonalhoz”

Sanatmetal a nemzetközivé válás útján II. - esettanulmány

Kazainé dr. Ónodi Annamária

178. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2019. október

Kazainé dr. Ónodi Annamária¹

„Nem szabad máshoz mérni magunkat csak a világszínvonalhoz”

Sanatmetal a nemzetközivé válás útján II. - esettanulmány

„We should not measure ourselves against others but the world level.”

Sanatmetal on the road to internationalization II. - case study

¹ Kazainé Ónodi Annamária PhD, Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi docens. E-mail: annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu

Absztrakt

Van egy családi vállalkozás Egerben, a Sanatmetal, amely Európa 20 legjelentősebb egészségügyi gyártója közé tartozik. Árbevétele 2018-ban meghaladta az ötmilliárd forintot, melynek 60 százaléka exportól származik. A cég közel 40 országba exportál, legnagyobb külpiacuk Kína és Oroszország. 2018-ban létrehozták első Magyarországon kívüli gyárukat Oroszországban. Az esettanulmány a cég nemzetközi válásának második szakaszára koncentrál. Bemutatja az oroszországi gyár létrehozását motiváló tényezőket és a kihívásokat. Néhány szemléletes példán keresztül rávilágít arra, hogy a tanulási folyamatnak még nincs vége, a nemzetközi jelenlétből különböző kihívások származnak. Az esettanulmány egy kiváló példa arra, hogy egy magyarországi kis cég egy karizmatikus vezetővel az élén hogyan tud nemzetközi szinten is sikeressé válni. A fő mottó az is lehetne, hogy a fejlődésben nincs megállás. Ha megállnak az innovációban, akkor lemaradnak. A 4. ipari forradalom szervesen jelen van a cég életében. Ugyanakkor nem csak a termék és technológia fejlesztésre koncentrálnak, hanem olyan szervezeti átalakításokat is elkezdtek (holding struktúra kialakítása), ami megalapozza, hogy a cég családi tulajdonban maradó sikeres nemzetközi cékként tudjon működni hosszú távon.

Kulcsszavak: Nemzetközi Vállalatgazdaságtan, nemzetközi terjeszkedés, leányvállalatok, hatékonyság

Abstract

There is a family-owned business in Eger, Sanatmetal, which is one of Europe's top 20 healthcare manufacturers. Sales in 2018 exceeded HUF 5 billion, 60% of which comes from exports. The company exports to nearly 40 countries, with the largest foreign markets being China and Russia. The first factory outside of Hungary was established in Russia in 2018. The case study focuses on the second phase of the internationalization of the company. It presents the motivations and challenges of setting up the factory in Russia. It demonstrates through some illustrative examples that the learning process is not over and the international presence causes various challenges. The case study is an excellent example of how a small Hungarian company with a charismatic leader can become successful internationally. The main motto could be as well that there is no stop in development. If you stop innovating, they will be left behind. The 4th Industrial Revolution is an integral part of the life of the company. At the same time, they are focusing not only on product and technology innovation, but they have also begun organizational changes (establishing a holding structure) that will enable the company to operate as a successful family-owned international company in the long term.

Keywords: International Business Economics, internationalisation, subsidiaries, efficiency

Kezdetek

A Sanatmetal Kft elődje az 1967-ben alapított Heves Megyei Finommechanikai Vállalat. A cég sokféle terméket gyártott, többek között implantátumokat is. Farkas József 1991-ben került a vállalat élére és a korábban állami tulajdonú vállalatot 1992-ben átalakították állami és részben önkormányzati tulajdonú Kft-vé, Sanatmetal Finommechanikai Vállalat néven. A vállalat 1993-ban a privatizációs folyamat során többségében menedzsment tulajdonba került, nyolc felsővezető lett a tulajdonos.

A vállalat életében több jelentős mérföldkő volt. 1994-ben kijutottak a düsseldorfi MEDICA kiállításra, amely jelentősen megváltoztatta szemléletmódjukat. Nagy mellénnyel mentek ki a vásárra és ott ledöbbsentek, hogy mennyi nemzetközi versenytársuk van, saját magukat „keletinek”, „szegényesnek” látták, szinte semmit sem tudnak. Még angolul beszélő munkatársuk sem volt, és a német nyelvtudásuk is szegényesnek bizonyult. 1994-ben szembe kellett nézniük önmagukkal, és ez a szembenézés könnyörtelenül kitart több mint 20 év óta. Azóta nem magyarországi viszonylatokban, hanem globális szinten gondolkodnak. Erőn felül teljesítenek azért, hogy megállják a helyüket a nemzetközi versenyben.

A cég nemzetközivé válásának újabb fontos mérföldköve volt, hogy 1996-ban amerikai-angol-magyar vegyesvállalatot alapítottak DePuy-Sanatmetal néven. A kétéves együttműködés alatt sok tapasztalatot és jelentős nemzetközi kapcsolatokat szereztek. Az együttműködésnek az vetett végett, hogy a Johnson & Johnson felvásárolta a DePuy-t. Kényszerhelyzet alakult ki, Farkas József jelentős kockázatot vállalva, „kivásárolta” a külföldi partnert és a Sanatmetal újra 100%-os magyar tulajdonba került. (Sanatmetal történetének bemutatását 2012-ig lásd Szalay Zs. 2013)

„A Sanatmetal - amely nevéből adódóan is gyógyító fémet jelent - célja az emberek gyógyulásának elősegítése világszínvonalú traumatológiai, gerinc és fogászati implantátumokkal, ízületpótló protézisekkel, műszerekkel, innovatív diagnosztikai eszközökkel, együttműködve és tanulva világvezető multinacionális cégekkel, a folyamatos megújulást biztosító nyereség elérése mellett. Mindezt a környezettel jó összhangban és úgy, hogy a cég dolgozóinak öröm és kifizetődő legyen a Sanatmetal Kft-nél dolgozni.” (Sanatmetal cégfilozófia, 2016)

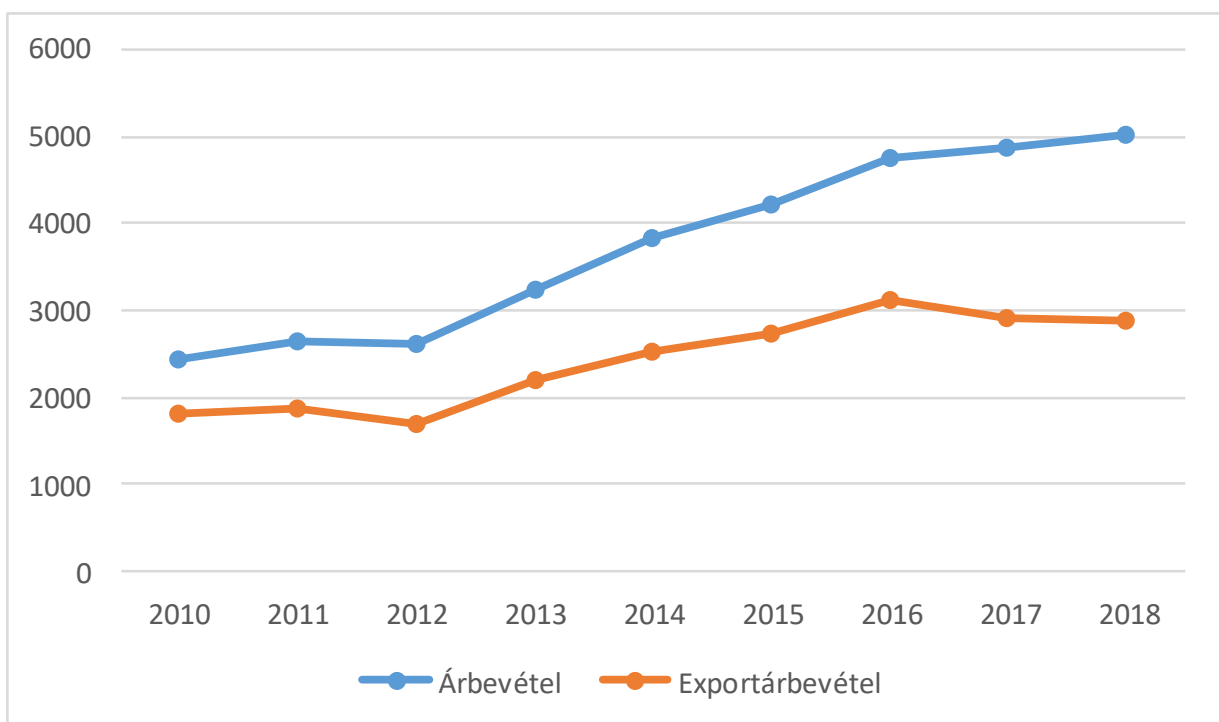
A Sanatmetal stratégiájában a minőségen túl mindig központi szerepet játszott az innováció versenyképes áron és a különböző partnerekkel történő együttműködés. Több mint 25.000 -féle terméket állítanak elő, és a termékek száma folyamatosan bővül évi 1000 darabbal. Folyamatos beruházások, fejlesztések jellemzik a vállalatot, a legkorszerűbb CNC gépeket, 3D nyomtatást, IoT technológiát használják. A cég Ipar4.0 fejlettségét tekintve meghaladja a magyarországi átlagot, különösen jó teljesítményt nyújt az okos gyár (5 fokozatú skálán: 3,87) és a munkavállalók tekintetében (3,6).

A növekedés motorja az export

A cég árbevétele az elmúlt 25 év alatt tendenciaszerűen nőtt. Két jelentős visszaesés figyelhető meg. Az első 1999-ben a szétválást követően, amikor a kiválás feltételei (Johnson and Johnson kizárólagos forgalmazási szerződése külföldön 1 évig, Magyarországon három éven keresztül) negatívan érintették a cég teljesítményét. A második 2009-ben a pénzügyi-gazdasági válság hatására. Az elmúlt 25 év alatt a cég árbevétele tizenkilencszeresére nőtt, az elmúlt 5 évben

másfélszeres növekedés mutatható ki. Az elmúlt években a jelentős növekedés ellenére, megtorpanás érezhető. 1995-ben a cég még csak 11 millió Ft értékben exportált, ez az árbevételük 4%-át tette ki. 2000-ben (a DePuy-val való együttműködés hatására is) már 267 millió forint volt az export, ez az árbevétel 53,9%-át jelentette. 2011-ben az exportárbevétel aránya elérte a 74%-ot. A cég növekedésének az export volt a motorja, a belföldi piacon sokkal rosszabbak voltak a pozícióik, mint ami a termék minőségéből és árszínvonalából adódik. Ennek oka a magyar egészségügy helyzetében keresendő. A belföldi pozícióban is megfigyelhető javulás. 2010 óta a belföldi értékesítés árbevétele is folyamatosan nőtt 10-20%-kal. A várakozások szerint ez a tendencia tovább fog erősödni annak hatására, hogy 2017. december 29-én megjelent a hazai orvostechnológiai ipar fejlesztését célzó kormány határozat, amely az innovatív magyar medika gyártókat helyezi előtérbe. Jelenleg 60% körüli az export aránya. A fejlődés régóta tart, de vannak benne megtorpanások. A ciklikusság óvatosságra is felhívja a figyelmet, mi az, amire nem figyeltek, vagy nem kellő mértékben figyeltek oda.

1.sz. ábra. Sanatmetal Kft. árbevételének, exportárbevételének alakulása 2010 és 2018 között (adatok millió Ft-ban)



A Sanatmetal közel 40 országba exportál, legnagyobb külpiacon Kína és Oroszország. Európán kívül exportálnak Ázsiába, Afrikába, Amerikába és Óceániába. Termékeiket multinacionális vállalatokkal kialakított beszállítói kapcsolatokon keresztül juttatják el a vevőkhöz, továbbá értékesítéssel foglalkozó leányvállalattal rendelkeznek Romániában (2005 óta), Törökországban (2010 óta) és Oroszországban (2011 óta). (Disztribútori hálózat kiépítéséről lásd Szalay 2013). A Sanatmetal beszállítója és stratégiai partnere a világ második legnagyobb multinacionális cégének a Zimmer-Biomet USA-nak.

I.sz. tábla. Sanatmetal export értékesítés árbevétele a földrajzilag elhatárolt piacok szerinti bontásban (adatok eFt-ban)

Ország	2018	2016	2014	2012
Kína	582.851	580.474	400.434	315 461
Oroszország	394.934	262.171	411.147	302 712
Mexikó	261.743	109.983	181.332	69 974
Románia	161.888	41.285	6.571	6 880
Görögország	156.598	115.223	90.266	64 891
Kolumbia	146.998	83.166	43.431	399
Franciaország	126.644	113.128	92.907	3 067
Spanyolország	124.596	132.104	202.464	96 812
Bulgária	110.320	75.366	76.385	39 092
Svájc	95.746	459.664	289.286	263 587
Törökország	85.943	662.349	477.082	234 784
Ukrajna	65.279	53.696	6.803	18 381
Észtország	62.491	6.791	n.a.	n.a.
Vietnámi Köztársaság	61.404	32.831	4.681	5 056
Jordánia	58.798	75.461	n.a.	n.a.
Libanon	35.206	25.780	13.686	20 661
Dél-Afrikai Köztársaság	32.539	17.542	2.964	865
Egyesült Királyság	29.395	29.316	25.770	43 564
Brazília	28.599	n.a.	n.a.	n.a.
Szlovákia	26.696	22.177	9.563	79 727
Belize	22.916	n.a.	n.a.	n.a.
Cseh Köztársaság	21.667	24.507	n.a.	n.a.
Grúzia	20.945	42.570	n.a.	n.a.
Olaszország	19.619	30.020	40.066	56 189
Egyesült Arab Emírségek	18.612	5.708	n.a.	n.a.
Szaúd-Arábia	18.125	9.804	27.673	7 193
Lettország	15.289	9.020	5.935	10 863
Dominikai Köztársaság	10.490	n.a.	2.053	n.a.
Albánia	9.058	n.a.	n.a.	n.a.
Thaiföld	8.732	9.646	18.950	6 811
Németország	8.606	n.a.	5.779	2 880
Portugália	8.459	10.522	11.771	14 668
Moldova	7.319	n.a.	n.a.	n.a.
Összesen	2.879.904	3.130.927	2.530.882	1 690 574

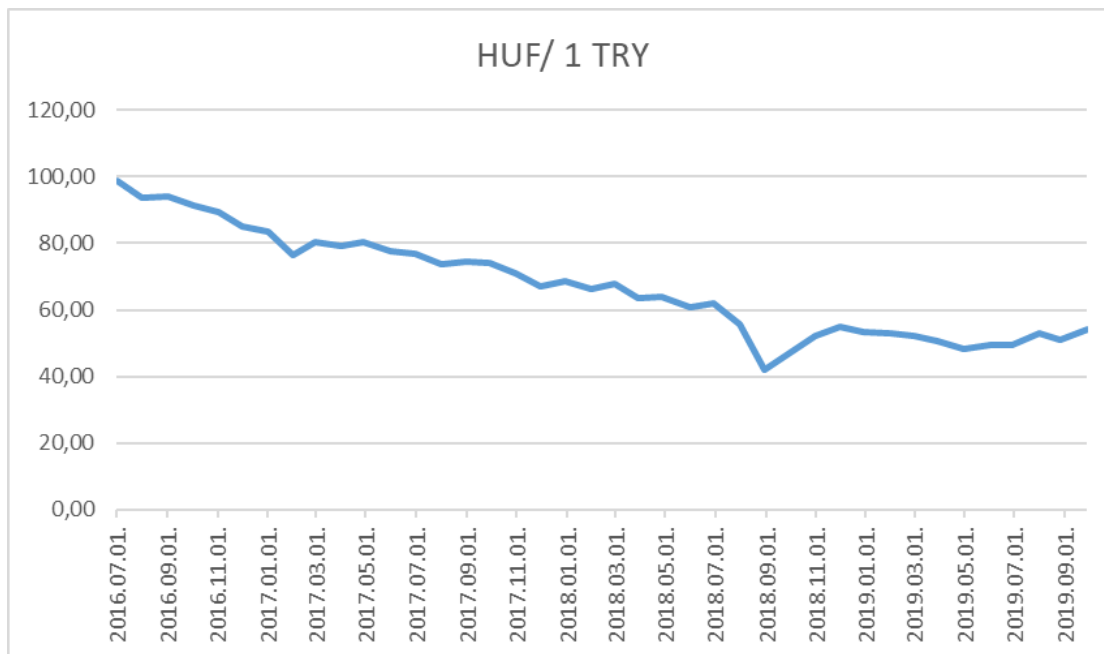
Forrás: Sanatmetal kiegészítő melléklete alapján saját szerkesztés

Ezen kívül exportáltak Guatemalába, Egyiptomba, Iránba, Örményországba, Ausztriába, Dél-Koreába, Jemenbe.

A cég nemzetközi terjeszkedése folyamatos. 2018-ban jelentek meg Albániában és Szlovéniában. Mindkét országban több sikeres műtétet hajtottak végre a Sanatmetal Kft. termékeivel. Az exportsikerek mellett mindenhol vannak nehézségek. Ezek országonként, piaconként eltérőek. Nincs kockázatmentes befektetés.

Az egyik legjelentősebb veszteség Törökországban érte a céget 2018-ban. Nem voltak elég elővigyázatosak az árfolyamkockázat megítélésében és túlságosan megbíztak a partnerükben. Nem vették eléggé figyelembe, hogy Törökországban más kultúra van, a saját vállalati kultúrájukból, a saját üzleti magatartásukból indultak ki. Az elszenvedett közel 3 millió eurós veszteség jelentős teher egy ekkora cégnek. Ennek hatására a cég tárgyévi adózott nyeresége 38%-kal csökkent. Egy jelentős tendert nyertek el Törökországban néhány évvel ezelőtt és ennek megfelelően szállítani kellett. Későn ismerték fel a problémát, és amikor szembesültek a nehézségekkel, már nem lehetett leállítani a szállítást. Egyrészt a török líra leértékelődése okozott jelentős árfolyamvesztést a cégnek, másrészt a kórházak késve fizetése okozott problémát. A 2015-ös szállításukkal kapcsolatban fennálló tartozás utolsó részét még csak most 2019-ben fizeti ki a török klinika. (Török líra árfolyamának alakulását lásd 2. sz. ábrán.)

2.sz. ábra. Török líra árfolyamának alakulása 2016 és 2019 között



Forrás: MNB adatok alapján saját szerkesztés

A veszteség másik forrása az volt, hogy jelentős készárúval lopták meg a vállalatot Törökországban. Saját raktárból mozgatták át a raktárkészletet egy másik telephelyre, és közben áru egy része nem érkezett meg az új raktárba. A problémára a nemzetközi könyvvizsgálóknak Isztambulban, és az ankarai követségnek az volt a válaszuk, hogy ha van még 80 milliójuk, akkor nyugodtan indítsanak pert, de itt még ember nem húzott ki török emberről 1 eurót sem.

Az országok közötti különbségek további nehézségek forrásai lehetnek. Például egy térd protézist beültetéséhez tartozik egy 6-8 millió forintos műtőkészlet. Ezt a Sanatmetal gyártja, ők szállítják. Ezeket nem veszik meg a kórházak, csak kihelyezik hozzájuk. Európában két év alatt írják le ezeket az eszközöket. Törökországban ugyanakkor nem engedik elszámolni a

termék költségében a műtéshez használt eszközök értékcsökkenését. A nemzetközivé válás során rengeteg nehézséggel, tanulsággal kell szembenézni. Ugyanez a problémája a multinak is, csak egy KKV-nak sokkal nagyobb terhet jelent az ezekből a problémákból adódó veszteség elviselése.

A Sanatmetal nemzetközi terjeszkedésére korábban az volt a jellemző, hogy örültek, ha egy vevő jelentkezett. Az elmúlt évben kezdték tudatosan kezelni azt a kérdést, hogy belevágjanak-e olyan piacok kiszolgálásába, mint Porto Rico, Kolumbia, Thaiföld. Az elmúlt évtől kezdve kezdenek kialakítani egy sokkal tudatosabb nemzetközi terjeszkedési stratégiát. Rendelkezésre állnak azok az információk, ami alapján megítélhető, hogy hogyan fejlődik a GDP függvényében egy ország egészségipara. Ebből a szempontból nagyon vegyes a vállalat jelenlegi piaci jelenléte. Ott vannak a nagy piacoknál (Kína, Oroszország, Brazília) és ott vannak minden náluk jelentkező kicsinél is (pl. Albánia, Belize). Mindig foglalkoztak azzal, aki bekopogtatott hozzájuk. Ezen a hozzáálláson nem kívánnak változtatni, viszont eddig nem elemezték elég tudatosan a piaci potenciált. Kérdés, hogy egy egri csöppnyi szervezetnek (350 fő alatt van a létszám) szabad-e foglalkozni 40 országgal? A kereskedők nem tettek különbséget a különböző régiók között piaci potenciáljuk alapján. Az elmúlt évben azonosították a piaci potenciáljaikat és tettek fel maguknak olyan kérdéseket, hogy „Kínában miért csak 0,76% a piaci részesedésük miközben ott vannak 20 éve?” „Az orosz piacon miért csak 3% a részesedésük?” „Mexikóban 15 éve vannak jelen 2-3%-os részesedéssel, vajon lehet nagyobb a részesedésük?” Tudatos piacelemzés során meghatározták azt az öt célpiacot, ahol másként kell csinálniuk, mint eddig.

Az oroszországi gyár

A nemzetközivé válás során jelentős előrelépést jelentett, hogy 2018-ban létrehozták Oroszországban az első Magyarországon kívüli gyárukat. Vannak országok, amelyek előnyben részesítik a nemzeti ellátást. Ezt részben a nemzetközi környezet kényszeríti ki. Ilyen körülmény például egy ország ellen bevezetett embargó. Ezekben az országokban különös fontossággal bír, hogy az adott termékre vonatkozóan rendelkeznek-e hazai gyártással. Ez a kritérium vonzó lehetőséget teremt leányvállalatok alapítására. Ezt a lehetőséget ragadta meg a vállalat amikor 20 éves piaci jelenlét után, 2018-ban a Moszkvától 100 kilométerre lévő oroszországi Obninszkben felépítették első Magyarországon kívüli gyárukat. A 250 millió rubeles beruházással létrejött új gyár megvalósulását a Sanatmetal saját forrásából, illetve banki hitelekkel finanszírozta.

A gyár megalapítása a Sanatmetal képességeinek felmérését is jelentette. Az volt a nagy kérdés, hogy mernek-e arra vállalkozni, hogy technológiai transzfert hajtsanak végre, létrehozzanak-e Oroszországban egy gyárat, annak érdekében, hogy kihasználják az „orosz termékből” származó potenciális előnyöket. Oroszország kapcsán sokan terveztek ehhez hasonló technológiai transzfert, de úgy tűnik, hogy egyedül a Sanatmetal valósította meg. A megvalósítás sokkal nehezebbnek bizonyult, mint ahogy korábban tervezték.

Barnamezős beruházást hajtottak végre. Vettek egy 1 hektáros területet, ahol már megkezdődött az építkezés, de csődbe ment a vállalkozás. Ez kedvezőbb megoldás volt, mint egy zöldmezős beruházás, mivel annak kivitelezését évekig tartó engedélyezési eljárás lassította volna. Így sem zárult le még minden eljárás. Egy éve várnak az utolsó pecsétre, ami ahhoz szükséges, hogy orosz termékként tudják az orosz gyárban előállított termékeiket kibocsájtani. Még az orosz fél is bizonytalan abban, hogy az 55%-ot el kell-e érnie a termékben az oroszországi hozzáadott értéknek ahhoz, hogy orosz termékként lehessen kibocsájtani.

Áttelepítették az oroszországi gyárba azt a minimális gépparkot, amely ahhoz szükséges, hogy minden termék csoportjukra elmondhassák, hogy ott is készülhet. Létrehoztak egy kicsi modern gyárat, és egy az anyavállalatét meghaladó csomagolókapacitást. Van néhány olyan berendezés, ami a magas ára miatt csak az anyavállalatnál üzemel. A koncepciójuk az, hogy elvileg majdnem mindent tudnak helyben gyártani. Amit nem, azt félkész termékként kiviszik és Oroszországban történik a tisztítás, lézerfeliratozás, csomagolás és befejező műveletként az orosz címkézés. Jelenleg még egy műszakban dolgoznak, 60%-os gépi kapacitás kihasználtsággal, visszafogottabb termeléssel hiszen eddig befejezetlen terméket gyárthattak csak. Ha a kinti piac indokolná a kapacitás növelését, akkor a meglévő 1500 négyzetméteres terület tovább bővíthető.

A minőség biztosítása kiemelt fontosságú. Ugyanazt a magas minőséget kell biztosítani minden piac számára és mindkét gyárban. Nem csak a berendezéseket vitték ki, hanem a hozzájuk kapcsolódó technológiát és a CNC programokat is. Ugyanazokat az eljárásokat (2500 belső eljárásuk van) használják kint is. Nagyon szabályozottak a folyamatok. Napi SAP összeköttetésük van. Az egri központból szinte mindent meg lehet nézni, hogy a leányvállalatnál előző nap mit termeltek, mit vettek át. Az SAP minden egyes folyamatot rögzít. Ugyanaz a vonalkód rendszer, ugyanaz a követési rendszer van, hiszen azonos a minősítési rendszerük is. Jelentős mérföldkőnek számított, hogy 2019. áprilisában a CE Certiso tanúsítószervezet két auditora a Sanatmetal CIS Kft.-nél is elvégezte az orvostechikai eszközgyártókra vonatkozó ISO 13485:2016 szabvány, a 93/42/EEC direktíva és a 4/2009. (III.17) EüM rendelet szerinti tanúsítását. A tanúsítvány kiállításával megnyílt a lehetőség az orosz piac Obninsk-ban gyártott termékekkel történő ellátására, sőt ezen túlmenően akár az európai piacra történő exportja is realizálódhat.

A menedzsment kialakítása nagy kérdés volt. Ezt nem tudták magyar szakemberekkel megoldani. Nem találtak az iparághoz értő, és oroszul beszélő vezetőt. A jó kommunikáció érdekében olyan orosz ügyvezetést állítottak fel, aminek a tagjai rendelkeztek angol nyelvtudással. A menedzsment tagjai több hónapot töltöttek Egerben az anyacégnél. Az is látszik, hogy időszakonként továbbképzést kell tartani, frissíteni kell az eljárásokkal kapcsolatos ismereteket.

A magas minőség biztosításához elengedhetetlen a képzett munkaerő. Az oroszországi létszám jelenleg 26 fő. 2017 őszén egy három hónapos tréninget szerveztek az egri gyárban a kezdő orosz munkások betanítására. Ugyanazokon a gépeken dolgoztak, amit később leszereltek és kiszállítottak. Van, akit azóta is visszahívnak képzésre. Ha új munkás jön, akkor Egerben kap egy pár hetes képzést. A vezetők esetében ez kiemelten fontos. A gyár vezetője fél évet töltött Egerben és a későbbiekben többször részesült tréningben. Jól mutatja a képzések hatékonyságát a termelés programozást irányító vezető esete. Amikor gyengén teljesültek a napi darabszámok, egy két hetes tréningben (on-the-job tréning, aminek az volt a lényege, hogy lássa, érezze hogy hogyan mennek a folyamatok Egerben) részesült az anyacégnél, két hét alatt felfrissültek az ismeretei, és ezután jobbak lettek a számaik Oroszországban mint Egerben. Összességében sikerült egy jó szakember gárdát felépíteni, viszont a képzésük folyamatos. Azzal nem számoltak előre, hogy nem igazán van olyan hét, hogy 4-5 hazai szakember ne segítse kint a menedzseri munkát. Időszakosan belső auditokat kell tartani, fejleszteni kell a folyamatokat. Hol a kereskedőét, hol a raktár kezelését, hol a MEO-sokét veszik sorra. Még tanulni kell. A termék felszabadításnál Egerből küldenek ki embereket, hogy közös munka legyen.

A vállalat híre és értéke megerősödött. Ez azért is fontos volt, hiszen itt nem csak az orosz piacról van szó. Az oroszok létrehozták az Eurázsiai piacot, amely magába foglalja a volt szovjet tagállamokat (Ukrajna most kivétel) Kínát, Indiát, sőt egyes arab országok is beletartoznak. Ez azt fogja jelenteni, hogy például hiába van most közvetlen kapcsolatuk Kazahsztánnal, előtérbe fog kerülni, hogy lehet-e majd orosz cégen keresztül (hiszen vámunió van) szállítani számukra. Ahhoz, hogy Európán kívül más országba exportáljanak keresztül kell

menni az ország regisztrációs eljárásán. Van olyan ország, ahol ez két év, van ahol 5 év. Kihívást jelent, hogy a legtöbb országban folyik az egészségipar szabványainak átalakítása. Több előnye van, ha Oroszországon keresztül lépnek a vele közös szabványokat használó országok piacára, mivel az Oroszországban érvényes engedélyezési eljárás elegendő lesz ezekben az országokban.

A tervek szerint az oroszországi gyárból fogják ellátni az orosz piacot, Euráziát is ott, ahol ennek gazdasági előnye van. Pl. Kazahsztánt ide sorolják. Magyarországról egyszerűbb és biztonságosabb volt a keresletet kielégíteni, de rugalmasan igazodni kell a megváltozott körülményekhez. Stratégiai kérdés, hogy az erős állami kontroll miatt megváltozhat a gazdasági, piaci környezet Oroszországban, ezért fontos, hogy a gyár magyarországi központtól való stratégiai függősége megmaradjon. A Sanatmetal maradjon az agytröszt, továbbra is itt folyjon a kutatás-fejlesztés. A technológiai, a design, a stratégiai függőséget meg kell tartani az anyavállalatnál. Ez azért is fontos, mert egy távoli, bátor terv keretében hasonló konstrukciót terveznek kialakítani az arab területen, Afrikában, latin Amerikában. Mind a négy területen folynak már tárgyalások ez ügyben, de azt már látják, hogy ez nagyobb falat egy ilyen kis szervezetnek. A partner jelöltek már megvannak, de ehhez erőforrás kell és megfelelő személyzet (HR) szükséges.

Innováció a siker motorja

A Sanatmetal magas hozzáadott értéket termelő vállalat. A tevékenység jellegéből is eredően a folyamatos innováció létfeltétel számukra. Olyan sok változás van a környezetben, hogy ha megszakítják az innovációs folyamatot, lemaradnak. Az éves árbevétel 13 százalékát fordítják innovációra. Külön proto üzemük van, saját gépparkkal és személyzettel. A termékfejlesztés területén 1999 óta 3D modellezést alkalmaznak. Jelenleg 20 fejlesztő mérnök dolgozik a cégnél. Az ő munkájukat technikai személyzet segíti a fejlesztési dossziék, termék regisztrációk összeállításában.

Az innovációs tevékenységük sikerességét több innovációs díj elnyerése jól bizonyítja. 2002-ben a Nemzeti Minőségi Díj nyitja a sort. A régió Legdinamikusabban Fejlődő Kis- és Középvállalkozása címet nyerték el 2004-ben, 2005-ben az Innovációs Díj, 2006-ban az Üzlet és Siker Minősített Vállalkozása Díj és a Magyar Termék Nagydíj következett. 2014-ben a Magyar Innovációs Nagydíj és a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala Innovációs Díjat nyerték el. 2019-ben a diagnosztika területén hozták el az innovációs díjat. Külön említést érdemel a 2018-ban elnyert innovációs díj, amit a WIWE mobil EKG készülékével nyert el a vállalat. Ez utóbbi termék mutatja a fejlődés irányát.

A jövő egyre inkább a szenzorokkal ellátott, állapotukról és környezetükről folyamatosan adatokat szolgáltatató implantátumoké és protéziseké. A szenzorok és egyéb technológiák fejlődésével a labor és klinikai vizsgálatok egyszerűsödnek, egyre több minden lesz házi körülmények között mérhető. Ezzel út nyílik olyan veszélyes és gyakori betegségek megelőzésében, mint a stroke, vagy a hirtelen szívmegállás. A jövőben várhatóan egyre több az eszközt szolgáltatással összekapcsoló okosterméket fejlesztenek és gyártanak majd az egészségügyi ellátás fenntarthatóságának és a lakosság életminőségének javítása érdekében. Előzetes kutatások alapján lehetséges különböző implantátumokba olyan miniatürizált szenzor kapszulák betekozása, amelyben a felhasználás módjától függően: segíti a beültetést, segíti a gyógyulási folyamat követését (induló gyulladási folyamat kimutatása, terhelés-túlterhelés kimutatása, a gyógyuló csont teherviselő képességét elemzi), segíti az implantátum várható

élettartamának becslését (ciklusszámok követése, kopás elemzése). Az a gyártó, amely nem lesz képes ilyen termékek fejlesztésére, le fog maradni a versenyben. A Sanatmetal a technológiai változásokhoz igazodva újraértékelte a termékportfólióját, a fejlesztés további irányait, valamint a folyamataikat. Folyamatosan vizsgálják, hogy termékeik értékét milyen szolgáltatásokkal növelhetik. A tervek között kiemelt helyen szerepel az okostermékek fejlesztése. Az első ilyen fejlesztésre kiválasztott okos termék a térd protézis.

Az Ipar 4.0-s stratégiájuk egyik fontos lépéseként létrehozták diagnosztikai üzletágukat, amely WIWE néven egy saját fejlesztésű, miniatűr, bankkártya méretű elektrokardiográfiai mérőeszközt kínál lakossági felhasználóknak. Az eszköz segít a leggyakoribb halálokok közé tartozó hirtelen szívmegállás kockázatának korai felismerésében és a megelőzésben. Méri a vér oxigénszintjét, a tulajdonosa által megtett lépéseket is számolja, az EKG-görbét egy egyedülálló, intelligens algoritmussal értékeli ki, és az adatokat továbbítja a kezelőorvosnak. A WIWE kifejlesztése mögött több éves kutatómunka állt, amelyet Dr. Kozmann György (D.Sc.) egyetemi tanár, a Pannon Egyetem Egészségügyi Informatikai K+F Központ elnöke, az MTA doktora és munkatársai végeztek. A találmányt az egri székhelyű Sanatmetal Kft. karolta fel, fejlesztette tovább és szerezte meg a szükséges engedélyeket. A készülék 89.700 forintos áron megvásárolható a társaság webáruházában és a saját üzletében, de nemzetközi piacokon is forgalmazzák. Több nemzetközi kiállításon is bemutatták, köztük a barcelonai Mobile World Congress-en, a düsseldorfi Medicán és a dubai Arab Health-en. Az Egyesült Államokban is már debütált az eszköz és folyamatban van a forgalmazási engedély kiadása.

Az orvosi műszerek, eszközök gyártása, fejlesztése igazi interdiszciplináris terület. Ez a munka csak széles körű együttműködés mellett lehet sikeres. Fontos az érintkező szakmák kooperációja, a tudáscentrumokkal való együttműködés. A vállalat kutatómérnökei folyamatosan együttműködnek a magyarországi klinikák, a SOTE, a SZOTE, a POTE és a Debreceni Egyetem Klinikai Központ orvosprofesszoraival. Az első, személyes konzultációt követően a munka további szakaszaiban már elektronikus csatornán tartják a kapcsolatot. A tervezőszoftverben elkészített 3D-modelleket megosztják, azokat az orvosprofesszorok is meg tudják nézni minden oldalról, így folyamatosan ellenőrizhetik, hogy jó irányban halad-e a fejlesztés, és azonnal korrigálhatnak, ami szintén fokozza a munka hatékonyságát. Ilyen együttműködés egy új megoldás kidolgozása a Szegedi Tudományegyetemmel és a dicomLAB Kft.-vel közös konzorciumban: műtéti tervező - és navigációs eszköz-gyártó rendszerek, illetve ezzel kompatibilis implantátumok és műtőeszközök létrehozása. A projekt során létrejövő navigációs eszközök segítenek majd a kevésbé gyakorlott orvosoknak is a műtétek során. A 900 millió összköltségű projekthez több mint 600 millió forint vissza nem térítendő uniós támogatást nyert el a konzorcium.

Az emberi testbe ültetett implantátumoknak és protéziseknek rendkívül szigorú követelményeknek kell megfelelniük, kifejlesztésük bonyolult, 48 fázisból álló folyamatot és alapos tesztelést feltételez, ezért fontos, hogy a ciklusokat rövidítsék a munka minden szakaszában, ahol ez lehetséges. Nagy segítség például, hogy a tervezőkörnyezet a csontrészek és ízületek kész, 3D-s modelljeit is tartalmazza, amelyekre ráfejleszthetik a termékeiket. A vállalat implantátumai, protézisei nem személyre szabottak, hanem a népek, a nemek, a különböző életkorú emberek közötti anatómiai különbségekhez illeszkedő méretsorban készülnek, és ezeket a változatokat is könnyebb paraméterezni egy tervezőszoftverben. A rendszer hasonló módon fejlett funkciókkal támogatja a végeselem-vizsgálatok, valamint a statikai, dinamikai és hőhatásmérések beállítását és elvégzését. A tervezőszoftver 3D-s modellező és szimulációs képességei mellett nagyban növeli tervezőmunkájuk hatékonyságát, hogy a prototípusokat mindössze pár óra leforgása alatt, közvetlenül a rendszerből

kinyomtathatják. A rendszer CAM-modulja emellett a gyártást is hathatósan támogatja, mivel a termékek 3D-s modelljének átvitelével CNC-szerszámgépeiket is könnyebben és gyorsabban tudjuk programozni, lerövidítve az utat a tervezéstől a megmunkálásig.

A digitalizációban rejlő lehetőségeket fel kell használni a termék tökéletesítésében és a gyártás fejlesztésében egyaránt. Az okosgyárak építése már nem valami távoli, misztikus jövő. Az optimalizáció és az automatizáció nélkül egyre kevésbe lehet versenyben maradni. A vállalat az elmúlt időszakban két pályázaton összesen 320 millió forintot nyert. Száznolc millió forintból felújítottak és kibővítettek egy 1200 négyzetméteres csarnokot, amelybe az ortopédiai eszközök gyártása került át. Gazdaságfejlesztési beruházásuk 588 millió forintját gépvásárlásra és innovációra költötték. Ezen kívül önerőből is fejlesztettek.

Marketingben még mindig kellene erősítés

A kitűnő minőségű, innovatív termékek legyártása mellett fontos feladat az értékesítés. El kell érni, hogy a termékek kielégítő volumenben kerüljenek a piacra. A piacra vitel, a marketing sok hazai cég gyenge pontja. A Sanatmetálnál 3-4 éve született meg a marketing magja. Már több alkalommal próbálkoztak, hogy a kereskedelmi részleg élére külső szakembert állítsanak. Jelenleg egy multinacionális vállalat vezetőjét sikerült megszerezni. Kérdés, hogy hogyan lehet egy multi és egy agresszívan fejlődni akaró KKV igényeit összehozni. Az a probléma, hogy a világszínvonalú multinacionális vállalatától átcsábított vezető el van képedve azon, hogy mi mindenük van, mi mindent csináltak, mennyire összetett a dolog. Ez erőn felüli folyamat volt, hogy mennyi termékmarketing, mennyi cégmarketing valósult meg. Szinte emberi erőforrás felhasználása nélkül alakulnak ki brossurák, eljárások, a Sanat Akadémia tevékenysége, egy tucatnyi dolog. Szinte le van döbbenve, hogy mindez az ő felelőssége lesz és ezt, hogy fogja tovább vinni, csinálni. A cég meg várja, hogy az i-re felkerüljön a pont. Ehhez megfelelő piaci jelenlét, volumen kell. Megfelelő marketing szükséges ahhoz, hogy versenyképesek legyenek a piacon a cég világszínvonalú termékei.

Ma már elképzelhetetlen a sikeres marketing webes jelenlét nélkül. Bár a társaság jelenlegi honlapja esztétikus, harmonikus és egységes a színvilága, de ez már nem elegendő. Eddig is tudatosan törekedtek arra, hogy szétválasszák, hogy mi tartozik a termék marketinghez, mi a cégmarketinghez, és mi tartozzon az újdonságokhoz. Az oldalt ennek megfelelően fogják fejleszteni. A marketing akkor lesz igazán sikeres, ha a jelenlegi 5 milliárd forintos árbevételtől ki tudnak robbanni 8-10-15 milliárd forintos szintre. Ez reális célkitűzésnek tűnik, hiszen a Sanatmetal a külső értékelések szerint Európa top 40 cégéből indulva ma már a 20 legjobb cége közé tartozik. A vállalat termékskálája, a termékek magas színvonala magasabb árbevételt is lehetővé tette. Az innováció fő hajtóereje a vezetés belső elégedetlensége, illetve az a tény, hogy ha leállnak a folyamatos innovációval, akkor lemaradnak a versenyben.

Az említett belső elégedetlenség forrása az 1994-es düsseldorfi vásár, amikor is olyan erős volt a szembesülés a lemaradásukkal, hogy onnantól származtatják azt a szemléletmódjukat, hogy nekik nem elég Magyarországi viszonylatban jók lenniük, hanem a globális versenyben kell helytállniuk. A vezető véleménye szerint nem arra van szükség, hogy dicsérjék őket, hanem az, hogy tudják magukat elhelyezni a globális versenyben. Erőn felül azért fordítottak nagyon sokat arra, hogy járjanak nemzetközi kiállításokra. Bár a vásárok, kiállítások fontossága megmarad, szerepük csökken. Az internet világában új lehetőségek nyílnak a termékek bemutatására. Az utóbbi időben olyan mértékben hanyatlott a látogatók száma mind Európában, mind Amerikában, hogy érdemes átgondolni, hogy mennyit költsenek a vásárokon való jelenlétre.

Egy amerikai kiállításon való részvétel költsége 35 millió Ft. Az elmúlt 13 évben mindig ott voltak az Egyesült Államokban, ezt az évet hagyták ki. Kérdés, hogy menjenek-e jövőre. Esetleg két évente vegyenek-e részt rajta. Ugyanakkor minden évben részt vesznek az Európai ortopédiai kongresszuson. Tehát a kiállítások nem szűnnek meg, csak a szerepük alakul át. A legutóbbi évben már nem költöttek 100 millió forintot kiállításokra.

Az innovációt hajtó belső elégedetlenség forrása az első számú vezető, Farkas József. Az évtizedek során sikerült felépítenie egy olyan csapatot, ahol a többséget jellemzi ez a belső elégedetlenség, viszont nem könnyű fenntartani ezt a szemléletmódot. Rengeteg fejlesztési lehetőség van, inkább az jelenti a kihívást, hogy mivel foglalkozzanak, illetve milyen mértékben. A lehetőségek megvalósítása terén kell észszerű korlátokat állítani. Ez egy komoly stratégiai kérdésük.

Képzéssel a siker szolgálatában

A Sanatmetal integráló szerepet tölt be a különböző tudáscentrumok között. Nagyon fontos a különböző kutatóközpontokkal, a klinikákkal, az orvosokkal való együttműködés. Mivel a Sanatmetal termékeinek nagy részét (implantátumok, protézisek stb.) az orvosok ültetik be a betegek szervezetébe, ezért kiemelt fontosságúnak tartják az orvosok képzését. A vállalat honlapján van egy „Tudásbázis” fül, ahol műtéti leírásokat, műtéti filmeket találhatunk a különböző termékekkel kapcsolatosan, illetve néhány tudományos publikációt is.

A Sanatmetal Kft. 2019-ben létrehozta a Sanat Akadémiát, amelynek sokrétű céljai közül kiemelkedő fontosságú az orvos-továbbképzés. Létrejöttét elsősorban az motiválta, hogy a Sanatmetal világszínvonalú termékeivel a sebészek a lehető legjobb eredményt tudják elérni, ezzel segítve a betegek minél gyorsabb gyógyulását. Ennek érdekében már létrehozták a traumatológiai terület 22 fős oktatói bázisát, a pécsi, szegedi, debreceni egyetem mellett az Országos Baleseti Intézet orvosai, tanszékvezető egyetemi tanárainak részvételével. Tervben van az ortopédia és a gerincsebészet oktatói bázisának kialakítása is. A cél az, hogy Magyarország, Eger lehessen a traumatológia-ortopédia-gerinc sebészet egyik nemzetközi képzési központja. Az oktatók a szakvizsga, szaktudás mellett többek között kiváló angol nyelvtudással és prezentációs készséggel is rendelkeznek, így nemzetközi képzéseket is tudnak tartani. A Sanat Akadémia először Szegeden mutatkozott be a Magyar Sebész Társaság Kísérletes Sebészeti Szekcióján, ahol módszertani képzést tartottak a MAGIC Trochanter szegezés és műtőműszerről. Ezt követően a képzés Oroszországban, a Sanatmetal Obninsk-i gyárában folytatódott, ahol Prof. Dr. Varga Endre tartott 25 orosz traumatológus számára továbbképzést, melynek két fő témája a MAGIC szegezés és a Vortex lemezrendszer voltak.

A vállalat nem csak az orvosok képzésére fordít nagy figyelmet, hanem a piaci siker érdekében a saját kereskedőinek és a vezetőinek a képzésére is. Mindig volt valamilyen képzés a kereskedőknek. Ezeket a tréningeket délutánonként, vagy egy-két napos kurzusokban bonyolították le. Szívesen gondoltak vissza ezekre a képzésekre, de úgy tapasztalták, hogy az ott szerzett tudás nem épült be olyan szinten a mindennapos tevékenységbe, mint ahogyan azt a vezetőség elvárta. Ezért arra az elhatározásra jutottak, hogy több, mint 10 millió forintos, 27 napos képzést szerveznek a kereskedőknek. A cél az, hogy a kialakításra kerülő kompetenciák beépüljenek a mindennapos rutinba. Egy korábbi orientációs nap fontos eredménye volt, hogy közösen meghatározták a kritikus viselkedési módot a kereskedők számára. Néhány példa a kritikus viselkedési módokra: 1. A kereskedő releváns információkat hozzon és még a látogatás

napján rögzítse a rendszerbe. 2. Azokat a feladatokat, amelyeket az elsőből adódóan kapott időben hajtsa végre. 3. Tudatosan tervezze meg a kereskedő, hogy a következő héten hova megy el és milyen céllal. A megfogalmazott kritikus viselkedési módok hozzájárultak ahhoz, hogy a korábbi hiányosságaikat kiküszöböljék és sokkal céltudatosabban végezzék a kereskedők a munkájukat. Annyira sikeresnek érezték a kereskedők számára megfogalmazott kritikus viselkedési módokat, hogy kiválasztották azt a 11 kritikus viselkedési módot, amit átvisznek más szakterületekre.

Mivel a vállalatban belüli K+F folyamattal sem voltak maximálisan elégedettek, a terület vezetője is kidolgozta a kritikus viselkedési mód lépéseit. Több körben megvitatták és így azonosítani tudták a problémák okait, hogy miért jött be kevés téma, miért nem haladnak megfelelő ütemben, miért fordultak elő csúszások. Az innovációs szemlélet folyamatos erősítése nagyon fontos. Bárhol vannak, ha ott olyan dolgot látnak, akár termék, akár folyamat innováció terén, amit a cégnél lehetne hasznosítani, azt hozzák be a cégbe. Farkas József személyiségéből adódik, hogy ha látnak egy jobb megoldást, mint amit eddig ők alkalmaztak, akkor már másnap szeretné azt úgy csinálni.

Folyamatban van egy komoly képzés a felsővezetőség részére is. Egy vagy két napos folyamatfejlesztésről lesz szó 14 fő (vezetők, illetve bizonyos esetekben helyetteseik) részére. 2019 nyarán a felsővezetőkkel és a kereskedőkkel elvégeztettek egy személyiségtesztet, hogy lássák, hogy milyen kompetenciákkal rendelkeznek. Ezek a kompetenciák segíthetnek abban, hogy a vezetőket képessé tegyék az előttük álló feladatok, kihívások elvégzésére. Veszélyes lehet, ha egy vezető bizonyos kompetenciáknak nagyon felette vagy alatta van, minden tevékenységi körhöz létezik egy ideális sáv. Annak ellenére, hogy a vállalat vállalta a tesztek költségeit a személyiségi jogok védelméért szigorúan előtérbe helyezték. Mindenki eldönthette, hogy a személyiség tesztjének eredményét megosztja-e Farkas Józseffel vagy sem. Mindenki megosztotta vele, sőt átbeszélték a tanácsadóval is. Maga Farkas József is kitöltötte, hiszen fontosnak tartotta a példamutatást. Még a legelején tisztázták, hogy a teszt eredményei alapján senkit nem fognak sem felvenni, sem elbocsájtani. Ez is csak egy teszt, amit a maga helyén kell kezelni. Farkas Józsefnek fontos visszacsatolás volt, hogy legalább 90%-ban ő is olyanok ismerték az embereket, mint ami a tesztből kijött. Arra is akadt példa, hogy a teszt eredménye elindította valaki képzését. A tudatosság a vezető részéről is fontos, hogy ne próbáljon ráerőltetni feladatokat olyanra, akinek nincs meg ehhez a szükséges kompetenciája. Az a vezető sem jó, aki csak delegál és nem vesz részt a terület munkájában, de az sem, aki nagyon elmerül a részletekben. Az eltérő szociális nyitottságra is érdemes odafigyelni.

Az a jövő kihívása, hogy hogyan tudják a korábbi vezetői célokat, KPI²-okat összeolvasztani a kritikus viselkedésekkel? Hogyan tudják a BI adathalmazokból ezeket lehívni és összevontan kezelni?

Teljesítménymérés és hatékonyság növelés

A termelékenység mérésére 1992-től, mióta Farkas József a céghez került az ÁKFN (árbevétel, változó költség, fedezet, fixköltség, nyereség) struktúrárt alkalmazzák. Az összehasonlíthatóság jól biztosított. Termékcsoportokon belül termékszinten vizsgálják a fajlagos gyártási költségek

² KPI: Key Performance Indicators – kulcsfontosságú teljesítmény mutatók

alakulását költségnemenként (pl. fajlagos alapanyagköltség, bérköltség, energia költség). Annak ellenére, hogy a bérköltség az elmúlt két évben 17-18%-kal nőtt, több mint 10 év átlagában szinten tudták tartani a fajlagos költségeket. Ez egyrészt a technológiai fejlesztések során bekövetkező hatékonyságnövelésnek, másrészt a rendszerben rejlő hatékonysági tartalékoknak köszönhető. A költségek alakulásáról pontos kimutatásokkal rendelkeznek.

A menedzsment nagyon odafigyel a számokra, a teljesítménymutatók alakulására, nem megérzés alapján irányít. Jelentős fejlesztések történtek az információs rendszerben (SAP). A fejlesztési folyamat nem ért véget. Most jutottak egy olyan program közelébe, amely a jelenlegi volumenüket (sok termék, sok különböző igény) tudja kezelni. Beállítható, hogy maximális hatékonyságot, maximális darabszámot vagy minimális költséget, akarnak elérni. A program tesztelése fél éve folyik három termelési divízióban. A vezetőség úgy látja, hogy annyira gyors az informatika fejlődése, hogy az is előfordulhat, hogy egy év múlva úgy döntenek, hogy a teljes SAP rendszerüket lecserélik. A sokféle termék és a sokféle igény miatt olyan bonyolult a jelenlegi rendszerük, hogy az országban nem nagyon találtak hasonló bonyolultságú rendszerrel. A bonyolultság adódik a sok termékből, a sok műveletből, a dokumentálás szükségszerűségéből és abból az igényből, hogy tudni szeretnék, hogy melyik műveletnél mennyit költöttek.

Az informatika fejlődése, a big data egyrészt lehetőséget jelent, másrészt kihívást jelent időmenedzsment szempontjából. Egy az adatok elemzésére nyitott vezető könnyen eshet abba a csapdába, hogy ha belemegy a BI rendszerbe, két óra múlva már nem tudja, hogy miért is ment bele, annyiféle érdekes részlet van benne, hogy könnyen el tud veszni a részletekbe. A vállalatnál sokféle mérőszámot alkalmaznak. Ezen a területen is törekednek a tudatosságra. Jelenleg folyik a KPI rendszer (Key Performance Indicators – kulcsfontosságú teljesítmény mutatók) átgondolása, átalakítása. A hatékonyabb irányítás végett folyamatban van a holding szervezetet létrehozása, tehát a KPI-okat már meghatározzák holding szintre, a Kft-k szintjére, az összetett Kft-ken belül szakterületek szintjére. Holding szinten jobban kell ügyelni az EBITDA³-ra. Az elmúlt időszakban az elsődleges céljuk a pályázati lehetőségek kihasználásával feltökésíteni a céget gépi beruházási oldalról. Ennek az időszaknak vége. Az 1,2 milliárdnyi EBITDA-t sokkal tudatosabban kell felhasználni. Tudatosabban kell kezelni a készletállományt és a kintlevőségeket is. Veszélyes, ha 2-3 milliárd forint van kint vevőállományban. A vevői kintlevőségek kezelésére faktoring szolgáltatást vesznek igénybe. A meglévő KPI rendszer felülvizsgálata során meghatározzák, hogy melyik területet mivel mérjék annak érdekében, hogy hatékonyabban tudják az egész rendszert működtetni. Előbb jött létre egy nagyon nagy adathalmaz és most próbálják kialakítani azt a rendszert, ahol villámgyorsan le tudnak jutni a probléma keresésnél a gyökerekig. Próbálják a vállalat vezetését, irányítását minél tudatosabbá tenni. A KPI-okat hetente értékelik. Ez alkalmanként nagyjából félórát vesz igénybe. AKFM értékelést a központban és a leányvállalatoknál havonta végzik.

A leányvállalatok működtetését tanulniuk kell, fontos, hogy ne a Sanatmetal EBITDA-ját használják fel. Fontos a leányvállalatok teljesítményének nyomon követése. Folyamatában nézik, és ha a kontrolling számokban jelentős eltérés van, akkor ott a gyökér okot, a beavatkozást keresik. Ezen a területen is van még mit fejlődniük. Hiszen ugyanolyan nagy baj,

³ EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization vagyis: kamatok, adók és az értékcsökkenés levonása előtti eredmény

ha a betervezett költség alatt vannak jelentősen, illetve ha még túl nagy a szórás. Ez a tervezési módszerek fejlődési igényeit mutatja.

A jövő Sanatmetalja

2020. január 1-től holding szervezetbe mennek át. Eddig a Sanatmetalból próbálták a kis belső cégeket és a külföldi leányvállalatokat irányítani, ellenőrizni, viszont ez a megoldás egyre több bonyodalmat jelentett. Elérkezett az idő a szervezet kitisztítására, átalakítására. Már kialakítottak egy olyan irányítási rendszert, ami úgy működik mintha már most is Sanatholdingként működnének. A Kft formát továbbra is megtartják. A cégmarketinget átvitték a holdingba, a termékmarketing marad a Sanatmetalban. A holdingba helyezték még a kontrollingot, a gazdasági igazgatóságot, a HR-t, és létrehoztak egy üzletfejlesztést, mivel tudatosan készülnek akvizíciókra is. Gazdasági előnyök miatt eddig törekedtek arra, hogy a KKV kategóriába maradjanak, de ezt már nem lehet tovább tartani. Ebből a megoldásból is adódnak veszteségek. Úgy döntöttek, hogy átlépnek a nagyvállalati kategóriába. A jövő a holding szervezet és a nagyvállalati kategória. A holding alatt marad egy Sanatmetal Kft, amely kutatás-fejlesztéssel, gyártással, kereskedelemmel foglalkozik. Marad egy Sanatmetal CIS, amely csak gyártással és bizonyos kereskedelemmel foglalkozik. Sanatmetal Románia, amely csak kereskedelemmel foglalkozik. Törökország SM is marad kereskedelmi funkciójával. Bármekkora veszteség is érte őket a török piacon, a termékeikre van kereslet ezért nem tervezik a kivonulást. A líra is kezd erősödni, viszont azt megtanulták, hogy török vevőnek csak akkor értékesítenek, ha előre kifizetik a termékek árát. Külön kivitték egy start-up-ba a WIWE mini elektrokardiográfiai mérőeszközüket. Van további 3-4 Kft-jük, amiket vagy üressé tesznek, és amíg nincs rájuk szükség addig altatják őket, vagy összevonják őket.

Olyan vezetést szeretnének felállítani, amelyre a jövő Sanatmetaljának szüksége lesz. Farkas József úgy gondol vissza az elmúlt 10 évre, hogy sokkal több fiatal tehetséget kellett volna behoznia a cégbe. Mindig annyit hoztak be, amennyire éppen szükségük volt, viszont az ebből való vezetői kitermelés jelenleg kevés. Ez az oka annak, hogy az elmúlt évben 5-6 külsőt hoztak be a cégbe, nem nézve költségvonzatukat. A cég körül mindig vannak tanácsadók, akik azt fürkészik, hogy vajon eladó-e a cég. Farkas József azért ül le időnként ezekkel a tanácsadókkal beszélni, mert mindenből lehet tanulni. A tanácsadók szerint a Sanatmetalnak európai szintű menedzsment tagokat kellene hozni. Bár a vezérigazgató elgondolkodott ezen az ötleten is, de a saját, multinacionális cégnél szerzett tapasztalatai alapján inkább elvetette. A döntését az is erősítette, hogy több olyan magyarországi esetet látott, amikor a tulajdonosváltást követően a külföldről hozott vezető nem tudott boldogulni a cégnél. Ugyanakkor a kívülről, akár egy multinacionális vállalat magyarországi leányvállalatától hozott vezető szervezetbe történő beillesztését szerette volna kipróbálni. A Sanatmetal tapasztalatai alapján nehéz az illesztés. Szinte lehetetlen egy nagyon kicsi vagy egy fejlődő vállalkozásba multitól behozni szakembert. Máshoz vannak szokva, kijelölt folyósok, irányok, leszabályozott folyamatok. A multitól jövő embernek sokszor nem sikerül megbirkóznia a feladatok komplexitásával. A külső szakember bevonása ugyanakkor folyamatban van, jelenleg vannak már Dunántúlról és Budapest környékéről felsővezetők a cégnél. A menedzsmentnél még mindig gyenge pont a kereskedelem és marketing, amit képzéssel igyekeznek kompenzálni.

A vállalatnál a kereseti lehetőségek a magyarországi átlag felett vannak. Régen volt a fizikai dolgozóknál egy 20% -os mozgó bérelem. Mivel 25-28 ezer féle terméket állítanak elő

különböző technológiákkal, egy műszak alatt többszöri átállással, nehéz napi normát meghatározni. Annyiféle változás van egy műszakon belül, hogy nehéz meghatározni, hogy egy műszakon belül hány darab terméket kell előállítani az átállási idők miatt. Az üzemben hiába volt néhány évig egy 20% mozgóbér elem, ez több nehézséget jelentett mint előnyt. Sok idő elment vele, ráadásul gyakran szubjektívnek ítélték a termelésirányítók értékelését. További problémát jelentett, hogy a dolgozók nem tekintették a mozgóbért a fizetésük részének és szinte kevesebb pénzért mentek át egy multinacionális vállalathoz dolgozni, mivel az összehasonlításnál csak az alapfizetésükkel számoltak. Jelenleg mindenki alapórabért kap. A teljesítmény szerinti bérezés továbbra is egy megoldatlan kérdés a vállalatnál. Gondolkodnak azon, hogy hogyan lehet a kompetenciákat is figyelembe vevő teljesítménytől függő javadalmazási rendszert kialakítani. Keresik a megoldást. A megvalósítás első lépéseként azt a problémát kell megoldaniuk, hogy ennyiféle termék (napi termelési mátrixban több ezer féle termék van, termékenként legalább 15-20 műveleti lépés) kezelése milyen rendszerrel történjen, az SAP néha összeomlik. A termelésprogramozásba egyedi módszereket kell bevezetni, dolgoznak a számítástechnikai megoldásán.

Sanatmetalt már most is Európa 40, más becslések szerint a 20 legjelentősebb egészségügyi gyártója közé tartozik, de szeretnének a top 10-be jutni. A minőség és az innovációs kapacitás adott ehhez. Elsősorban a marketingben, értékesítésben és a tőkehelyzetet illetően kell javulni. Ez utóbbi nem jelentene gondot, mivel a vállalatot gyakran megkeresik befektetők, de Farkas József a céget családi cégnek szeretné megőrizni. A vezetőségben benne van Farkas József fia és lánya is, de nem az az elképzelés, hogy valamelyikük átveszi majd a vállalat vezetését. Tudatos előkészületeket tesznek annak érdekében, hogy hátrébb lépjen a család a cégvezetéstől, mint tulajdonos. Ez is ösztönözte a holding szerkezet kialakítását. Farkas József fokozatosan vonja ki a család tagjait az operatív feladatok alól. A jövőbeli vállalatirányítás végett alakítottak ki egy tulajdonosi szemléletű kontrolling rendszert, ennek a működtetését tanulják most. Kialakított értekezleti rendszerük van, mérési pontokkal. Emellett működtetik a családi tanácsot. A vezetők mellett folyamatosan képzik a helyetteseiket. Most alakítják ki azt a szervezetet, azt az irányítási formát, amelyen keresztül képesek lesznek egy nemzetközi vállalatot hatékonyan irányítani.

Felhasznált források:

BÉT (2016): Gyógyító terjeszkedés – Sanatmetal

<https://www.bet.hu/Kibocsatok/bet50/2016/BET50-vallalatok-2016/Gyogyito-terjeszkedes-sanatmetal>

Eger Tv (2019): Informatikai innovációs díjat kapott a Sanatmetal Kft. - 2019.04.02.

<https://www.youtube.com/watch?v=WVgX7qLgVXQ&feature=youtu.be>

Farkas J. (2019): Farkas Józseffel a Sanatmetal Kft ügyvezetőjével 2019. szept. 20-án készített interjú

Farkas J. (2018, 2019): Farkas József 2018-ban és 2019-ben a BCE-n tartott előadása

Farkas E. (2018): Sanatmetal gyár nyílt Oroszországban

https://www.sanatmetal.hu/cikk/sanatmetal_gyar_nyilt_oroszorszagban.1547.html?pageid=236

Farkas E. (2019): Bemutakozott a Sanat Akadémia

http://sanatmetal.hu/cikk/bemutakozott_a_sanat_akademia.1678.html?pageid=31

Kis E. (2017): Okosimplantátumok a látóhatáron Gyártástrend.hu 2017. október 30.

http://gyartastrend.hu/meditech/cikk/okosimplantatumok_a_latohataron

Molnár H. (2019): Újabb mérföldkövéhez érkezett a Sanatmetal Kft. HEOL Heves megyei hírportál 2019. 04. 16. [HTTPS://WWW.HEOL.HU/KOZELET/HELYI-KOZELET/UJABB-MERFOLDKOVEHEZ-ERKEZETT-A-SANATMETAL-KFT-1653169/](https://www.heol.hu/kozelet/helyi-kozelet/ujabb-merfoldkovehez-erkezett-a-sanatmetal-kft-1653169/)

Márkamonitor (2016): Orvosdiagnosztikai eszközt dobott piacra a Sanatmetal

<https://markamonitor.hu/2016/11/23/orvosdiagnosztikai-eskozot-dobott-piacra-a-sanatmetal/>

Portfólió (2018): Okos-protézis és stroke-riasztó is készül az egri implantátumgyárban. 2018. március 18.

<https://www.portfolio.hu/uzlet/20180318/okos-protezis-es-stroke-riaszto-is-keszul-az-egri-implantatumgyarban-279531>

Szalay Zs (2013): Vegyesvállalatból magyar céggé – a Sanatmetal esete In: Ábel – Czakó szerk. 2013 Az exportsiker nyomában. Alinea Kiadó

Sanatmetal Kft honlapja: <http://www.sanatmetal.hu/>

Sanatmetal pénzügyi beszámolóí ebeszamolo.hu