Lejtőfordítók

A hetvenes évek elejéig az USA-ban viszonylag kevés nagyvállalat jutott csődbe. Az Egyesült Államok vállalkozói nyugodtan számíthattak az ország óriási belső piacára, és bátran terjeszkedhettek Európában, Ázsiában és Latin-Amerikában is. Ez a helyzet később drámai módon megváltozott. A nagyvállalatok körében a válság, a csőd futó vendégből állandó családtaggá lett. Sorra inogtak meg az olyan korábbi nagy nevek, mint a mezőgazdasági gépeket gyártó International Harvester, a Braniff, a People Express, a számítástechnika világából a Commodore, az Atari, a Controll Data és a többiek. Sokan közülük — például a Chrysler, az AP és a Wickers — idővel kimásztak a gödörből, de jónéhányan örökre eltűntek a gazdasági élet porondjáról: felszámolták, felvásárolták őket az erősebbek. A válság szele még a Kodakot, az ATT-t és az IBM-et is meglegyintette.

A sokasodó csődök új szakmát teremtettek: a válságmenedzserekét. A feladatuk az, hogy a lejtőre került vállalatokat megállítsák mozgásukban, és újból emelkedő mozgásra késztessék a vállalkozásokat. Az amerikai csődtörvény ehhez időt és jogi lehetőségeket ad; látványos „feltámadások" bizonyítják, hogy nem hiába. A leghíresebb válságmenedzserek számos jeles trófeát mondhatnak magukénak.

Kialakultak a szakma mesterfogásai is. A válságmenedzserek mindenekelőtt a régi jó békeidőkhöz igazodó vállalatvezetési módszereket ostorozzák. A stabil, kiszámítható környezeti feltételek, a soklépcsős, erősen specializálódott hierarchiák kialakulásának kedveztek. A túlrészletezett, megmerevedett stratégiai tervek fétisekké váltak. A vállalatok rengeteg hitelt vettek fel, és keveset törődtek azok visszafizetésével. Az alacsony kamatlábak a pénz pazarlására ösztönöztek.

Mit javasolnak mindezek mellett a válságmenedzserek? Sokféle betegség van, és sokféle gyógyszer. A kínált receptek nem egyformák, esetenként ellent is mondanak egymásnak. A lényeg mindenesetre azonos: egy csődbe jutott, vagy ahhoz igen közel álló vállalatot másképpen kell vezetni, mint egy virágzó céget. A válság, a csőd egyfajta rendkívüli állapotot jelent, amelyben gyakran a megszokott, általánosan elfogadott vezetési szabályok felrúgása vezethet csak sikerre.

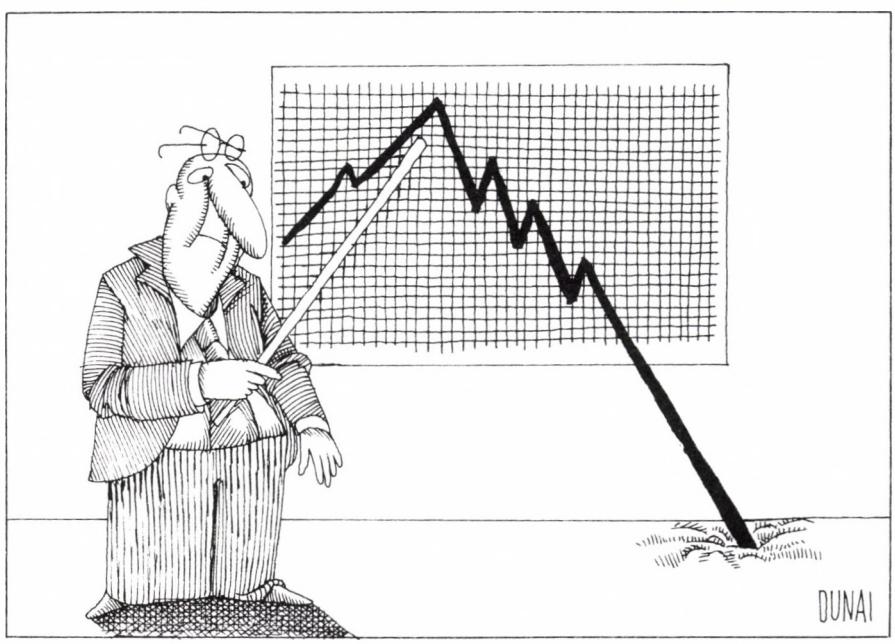
Mit jelent mindez a gyakorlatban? Álljon itt példaként a válságmenedzserek javaslataiból egy csokorraval ó.

1. „Kell egy csapat." A válságból való kilábalás megtervezése és irányítása sokféle szakismeretet és képességet kíván. Az egyik első feladat tehát: a vállalat vezetőiből és külső szakértőiből — jogászokból, pénzügyi, szervezési szakemberekből stb. — össze kell állítani a válságstábot. Külsők bekapcsolása több szempontból is fontos lehet: nem épültek be a vállalati belső személyes kapcsolatok hálózatába, nagyobb objektivitást képviselhetnek az elemzéseknél és a feladatok meghatározásánál, egy-egy jól csengő név bizalmat kelthet a hitelezőkben. A stáb létszáma lehetőleg ne haladja meg a 7-8 főt, mivel ez nagymértékben ronthatja az ütőképességet.

2. A bajok forrását kell megszüntetni! A csődnek sokféle oka lehet: stratégiai tévedések, a piac hanyatlása, jogi hibák, nem megfelelő pénzügyi ellenőrzés — ezek a gyakori tényezők a gyengélkedő cégek kórlapján. Az okokat akkor is pontosan fel kell tárni, ha ez igen fájdalmas művelet. Bármiféle ködösítés, illúzió; a vállalat végső bukásához vezethet.

Gyakori hiba az okok helyett a tünetek kezelése. Ilyen esetben átmeneti sikerek után a régi bajok újból jelentkeznek, esetleg újabb válságtünetekkel karöltve.

3. Realitás a tervezésnél. A válság, a csőd nem a „nagy stratégiák" kidolgozásának és megvalósításának időszaka. Nincs különösebb értelme látványos terveket, légvárakat építeni akkor, amikor a vállalat a napi adósságait sem tudja pontosan fizetni. A fordulathoz egyszerű, határozott, operatív tervek kellenek. A feladatokat napokra, hetekre, hónapokra kell lebontani, és ugyanígy kell mérni az eredményeket is. ▶



► A rövid időhorizontokhoz kapcsolódó eredménymérések igen fontosak: azonnal látni kell, ha egy akció „nem működik", mivel a tévedésnek az adott helyzetben óriási ára lehet.

4. Mutasd meg, hogy ura vagy a helyzetnek! A pontos diagnózis és reális terv a bizalom szempontjából is igen fontos. Bizalomra nagy szüksége van a válságba került vállalatnak, legyen akár a hitelezőkről, akár a cég saját dolgozóiról szó. A bizalmat tovább erősíti a szavak és a tettek egysége. Beszélni könnyű, cselekedni nehéz: be kell bizonyítani, hogy a mentési terv a gyakorlatban is életképes, a pénz oda áramlik, ahol a nagyobb nyereség ígérkezik.

5. Radikális költségcsökkentés. A válságból való kilábalás egyik alapvető kérdése: sikerül-e a vállalat üzletágait — vagy legalább azok többségét — újból nyereségessé tenni. A hitelezők is elsősorban ezt kívánják, mivel a nyereséges gazdálkodás jelent biztosítékot a kölcsönök visszafizetésére, az üzlet folytatására.

Sok vezető az össztüzet a bevételi oldalra próbálja irányítani: reklám hadjáratokat indítanak, átszervezik az értékesítést, növelik a készárukészleteket. Ezek az akciók ritkán vezetnek eredményre: költségesek és kockázatosak. A vezetők jobban tudják befolyásolni a költségeket, mint a bevételeket, így elsősorban az előbbi területen kell gyors és hatékony intézkedéseket hozni. A költségcsökkentés azonnali és kézzelfogható eredményeket hozhat, szemben a bizonytalan, lassan csordogáló pótlólagos bevételekkel. Ne feledjük: a jogszabályok pontos határidőket szabnak, és az óra ketyeg!

6. A pénz a legfontosabb. A mai gazdasági körülmények között a jó vállalati pozíció pillanatok alatt összeomolhat. A válságba jutott vállalat számára ugyanakkor létkérdés a pénz. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a csődbe jutott vállalatok java részének elegendő tőkéje van, csak ez a tőke be van fagyasztva felesleges készletekbe, be nem kasírozott számlákba. Ezeket a pénzeket megfelelő vizsgálatok után fel kell szabadítani.

A pénz kézbentartásának fontos eszköze a pontos költségvetés. Ezt „zéró bázison" kell összeállítani: minden tételről meg kell vizsgálni, hogy miért van rá szükség, milyen hasznot hoz, mit veszítene a vállalat, ha kihúzná a listáról. Ezek az elemzések az eredmények pontos méréséhez is alapot adnak.

A belső likvidítást növelő akciók mellett fel kell tárni a külső tőkebevonási lehetőségeket is. Számos olyan cég van, amely a csődbe jutott vállalatokban jó és olcsó tőkebefektetési lehetőségeket láthat. A tőkeinjekciók a hitelezők bizalmát is növelik. Az adósságokkal azonban nem árt óvatosan bánni. A vállalat jobban teszi, ha csökkenti a hitelektől való függését. A bankokban sem lehet a végtelenségig megbízni: a lovagiasságuk addig tart, amíg nem kerülnek maguk is pénzügyi válságba. Ne feledjük: a hetvenes évek közepén megindult csődhullám áldozatai között ott volt a Continental Bank és a Bank of America is.

7. Készülj fel a hitelezőkkel való tárgyalásokra! A megfelelő rendezési terv kialakításához alapos előzetes felkészülés szükséges. Illúziómentesen fel kell mérni az egyes üzletágak tőkeértékét, pénzszerző képességét. Össze kell hasonlítani két döntési változatot: mire számíthat a vállalat akkor, ha az adott üzletághoz tartozó eszközöket értékesíti, és akkor, ha fenntartja az üzletmenetet. Az eladás révén szerezhető pénzmennyiséget össze kell vetni a normál üzletmenetből kipréselhető nyereség diszkontált értékével, és ezeket a számítási eredményeket kell megtárgyalni a hitelezőkkel.

Az utóbbiak hasonlóképpen gondolkodnak: felmérik a vállalat pénzszerző képességét, a kockázatot, a kamatlábakat szem előtt tartva megvizsgálják, hogy az időben eltolódó visszafizetés megéri-e a várakozást. A bizalom itt is kulcskérdés: a szavak és a tettek egysége az ütemes és pontos hitelvisszafizetésre is vonatkozik.

8. Tartsd kézben az információs csatornákat! A válságból való kilábalás jól szervezett kommunikációs politikát igényel kifelé és befelé egyaránt. A sajtó, ha nincs megfelelően informálva, hajlamos eltúlozni az események negatív oldalát. A válságot, a csődöt úgysem lehet titkolni: jobb, ha a vezetés maga ad tájékoztatást a tényleges helyzetről. A rémhírek terjedését csak így lehet megakadályozni.

A tájékoztatás mellett fontosak a befelé áramló információk is. Célszerű például új információs hidakat kiépíteni a vállalat termékeinek térítésével, értékesítésével foglalkozó kereskedőkkel: hogyan ítélik meg a vállalat termékeit, erős és gyenge pontjait, mit kívánnak a fogyasztók,mire képes és mire készül a konkurencia.

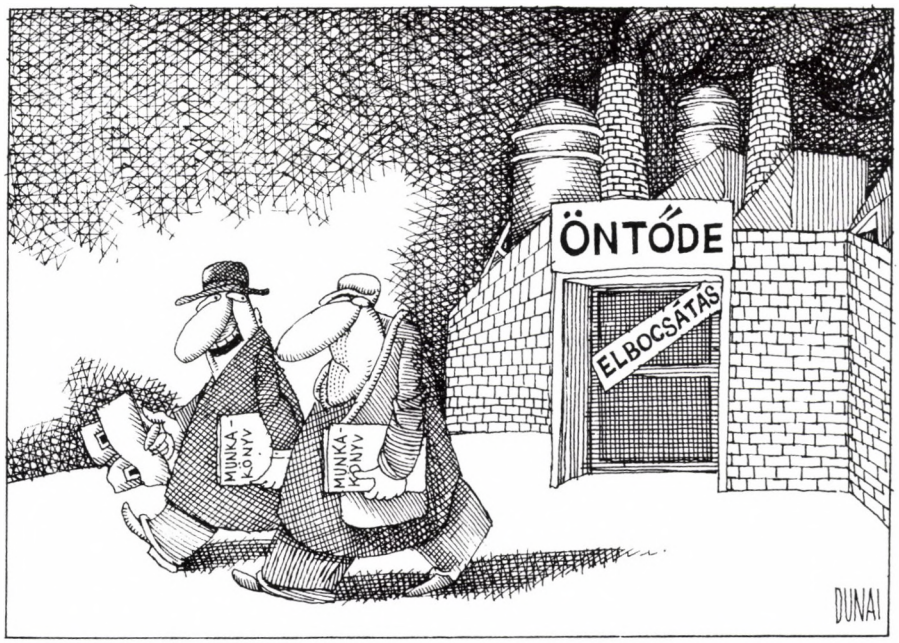
9. Első kézből szerzett információk. A vállalati válságok gyakori tanulsága az, hogy sok vezető nem tudja pontosan, hogy tulajdonképpen hogy mennek a dolgok a vállalat operatív szintjén. Egy lehetséges gyógymód: „tanulmányutak" szervezése az operatív egységekbe.

Meghatározott időszakokra csúcsvezetők veszik át az ügyintézők szerepét, fogadják a megrendeléseket, szervezik és intézik a szállításokat, kintlevőségeket próbálnak behajtani, reklamációs ügyekben tárgyalnak. A közvetlen tapasztalatszerzés hatása néha kifejezetten drámai.

10. Lépd át a hierarchia lépcsőfokait! A csúcsvezetők tájékozatlanságának oka gyakran az, hogy az alulról jövő információk túlságosan sok szűrőn mennek keresztül. Válság idején a kivételek elvére való támaszkodás luxus, mivel igen valószínű, hogy a kivételeket későn és pontatlanul jelentik.

A legjobb tervet sem lehet végrehajtani félretájékoztatott, közömbös emberekkel. A morálról, az emberek motiváltságáról a csúcsvezetőknek közvetlen információkat kell szerezniük, nem támaszkodhatnak csupán a középvezetők jelentéseire. Az alsóbb szintekkel kiépített közvetlen kapcsolatok révén újabb problémák kerülhetnek napvilágra, újabb javaslatok, megoldási lehetőségek születhetnek, tehetséges emberek indulhatnak el a magasabb vezetői pozíciók felé.

11. Minden megszüntetett vezetési szint tiszta nyereség. A vál-



Szóval te is kaptál egy üres ablakot a munkakönyvedbe?

ságstábnak a folyamatok és a szervezeti felépítés közül elsőként az előbbieket kell átalakítani. A megszokott utasítási és ellenőrzési láncok figyelmen kívül hagyása, a megcsapolt információs csatornák kezdetben hasznos káoszt teremtenek a vállalatnál. Előbb-utóbb persze a hatáskörök területén is rendet kell csinálni.

Akárcsak a költségvetések összeállításánál, az új szervezeti rend kialakításánál is a „zéró bázis" elvére kell támaszkodni. Minden szervezeti egység, minden vezetői poszt esetében fel kell tenni a kérdést: szüksége van-e erre a vállalatnak? Milyen haszon származik a létrehozásából? Mi történne, ha törölnék a szervezeti ábráról?

Csak a nagyvállalatok engedhetik meg maguknak azt, hogy háromnál több vezetési szintet építsenek ki. Ezeknél is az a leghelyesebb, ha a vezető minden újabb vezetői szint kialakítására irányuló javaslatot erős kétkedéssel fogad, és csak kemény, cáfolhatatlan érvek hatására adja be a derekát. Attól sem kell megijedni, ha egy-egy vezetőnek átmenetileg vagy tartósan viszonylag sok közvetlen beosztottja lesz. Vezetési szintek megszüntetésével, „lapos" szervezeti felépítés kialakításával csökkenteni lehet a költségeket, kisebb lesz az információk torzulása, egyértelműbb lesz a felelősség, nagyobb lehetőség nyílik ideiglenes akciócsoportok kialakítására.

12. Fair play a személyzeti munkában. A csődhelyzet felszámolása ritkán képzelhető el létszámcsökkentés, alapos „vérátömlesztés" nélkül. A személyzeti feladatok többirányúak. Meg kell erősíteni a kapcsolatot azokkal, akiket a vállalat meg kíván tartani, meg kell őket nyugtatni, pontos és rendszeres tájékoztatást kell adni nekik a vállalat helyzetéről és terveiről. Érezzék, hogy a későbbi nagyobb személyes haszon reményében érdemes vállalniuk az átmeneti többletfeladatokat, az átszervezéssel együttjáró káoszt. Ezzel párhuzamosan ügyelni kell arra, hogy az elbocsátások a körülményekhez képest korrekt és emberséges módon történjenek. Ez a vállalatnál maradókban is nagyobb bizalmat ébreszt a vezetés iránt.

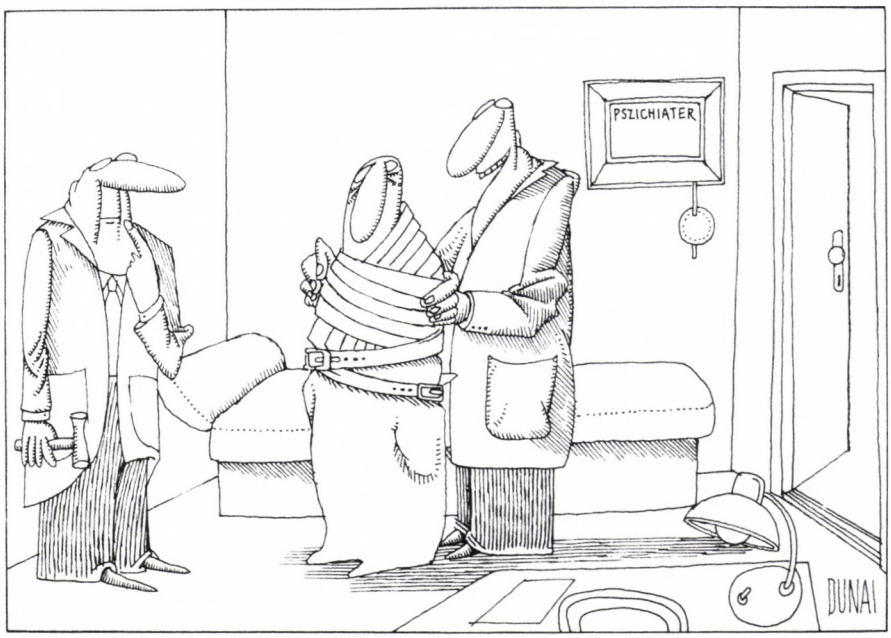
Arról sem szabad megfeledkezni, hogy a válság kialakulásához a korábbi vezetési módszerek is hozzájárulhattak. A vállalat akkori tábornokai az előző háború megvívására készültek fel...

13. A válság nem tart örökké. A szükségállapot idején hozott kényszerintézkedések egy bizonyos ponton túl több kárt okoznak, mint amennyi hasznot hajtanak: a vállalat védekezésre rendezkedik be, az időhorizontok lerövidülnek, a csúcsvezetőket túlságosan lekötik az operatív feladatok, a hierarchia szintjeinek átlépése bizonytalanságot kelt, és így tovább. A feleslegesen fenntartott szükségállapot ugyanúgy károkat okoz, mint az, ha a vállalat nem tanul a válság felszámolását szolgáló módszerekből. A vezetőknek meg kell őrizniük a vállalat problémaérzékenységét, a hasznos információs csatornákat, a részletek iránti fogékonyságot, a pénzügyi egyensúly fenntartását szolgáló szemléletet és módszereket.

Tanulni persze csak azoknak a vállalatoknak van módjuk, amelyek a rendelkezésükre álló idő alatt megfelelő tervet tudnak kidolgozni, el tudják fogadtatni, és meg is tudják valósítani. Öröm az ürömben: a válság, a csőd kiváló vezetőképző iskola. A legnagyobb haszna talán az illúziók összeomlásának van: sokan ilyenkor döbbennek rá arra, hogy a vevők nem vásárolnak, a szállítók nem szállítanak, a hitelezők nem hiteleznek örökké.

Ez megrázó, de igen tanulságos élmény.

Bőgel György



A vállalatokba csak futó viszonyba került a nyereséggel

Nemzetközi Menedzser Központ Budapesten

Magyar—amerikai—olasz vegyesvállalatként kezdte meg működését Budapesten a Nemzetközi Menedzser Központ, Menedzserképző és Üzleti Szaktanácsadó Kft. A Nemzetközi Menedzserközpont fő célkitűzése, hogy hozzájáruljon az elsősorban piacgazdaságban alkalmazott menedzsment szakismeretek, módszerek, know-how bevezetéséhez, illetve elterjesztéséhez. Szeretne segíteni abban, hogy Magyarország hatékony és gyorsan reagáló résztvevője legyen a nemzetközi üzleti életnek, növelje Magyarországon a gazdasági vezetésnek, mint önálló szakmának a tekintélyét. Az intézmény és a nemzetközi partnerintézmények, illetve a hazai és külföldi oktatók folyamatos együttműködése révén a szocialista országok gazdasági környezetéhez alkalmazkodó menedzsment know-how kialakítását tervezik.

Három szinten képzik majd a jövő menedzsereit: külön programokat indítanak felső-, középszintű és fiatal vezetők számára. Az oktatásban a gyakorlati szemlélet kialakítására törekednek. A tananyagot amerikai és nyugateurópai vezetőképző intézetek, egyetemek és vezető professzorok különböző programjai alapján állítják össze. Ezt adaptálják majd színvonalas szakembergárdájuk segítségével a hazai viszonyokra. Tevékenységüket természetesen nemzetközi szakemberek és tanácsadók is segítik. A hallgatók az elméleti alapozáson kívül olyan ismereteket szerezhetnek, amelyeket a mindennapi munkájuk hatékonysága érdekében tudnak felhasználni. Nemcsak a legkorszerűbb vezetési módszerek, technikák, eljárások megismerésére, hanem begyakorlására is lesz lehetőségük. A tanmenetek esettanulmányokat, csoportmunkákat, számítógépes stimulációs feladatokat, előadásokat és vitákat tartalmaznak. A felső vezetők számára 3—5 napos képzést terveznek a következő témakörökben: stratégiai tervezési és döntéshozatali technikák, szervezetfejlesztés és -irányítás, emberi erőforrások irányítása, marketingstratégiák, részvétel a nemzetközi üzleti életben, pénz- és anyaggazdálkodási rendszerek, személyiségfejlesztés. Ezen kívül szakmai tapasztalatcseréket és kapcsolatrendszer bővítő fórumokat is szerveznek. A középvezetők számára öt-tíz hónapos programokat állítanak össze, amelyben általános jellegű vezetői ismeretek és speciális témák szerepelnek. Az utóbbiakra néhány példa: pénzügyi ismeretek nem pénzügyi vezetők számára, műszaki fejlesztési projektek menedzselése, export marketing az USA-ban, információrendszerek tervezése és irányítása, a munkatársak motiválása és értékelése, értekezletek szervezése és vezetése, tárgyalási és előadási készség. A fiatal vezetők számára tíz hónapos postgraduális képzést terveznek, ahová felsőfokú végzettséggel és 2—5 éves vállalati gyakorlattal rendelkező hallgatókat vesznek fel. A felelősségteljes vezetői szerepre felkészítő programok három szemeszterből állnak. Az első két szemeszterben elsősorban a menedzsment tudománnyal ismerkednek a résztvevők. A harmadik félévben hazai és/vagy külföldi vállalatoknál vesznek részt szakmai gyakorlaton. A képzés megkezdése előtt a hallgatók egyhónapos intenzív szakmai nyelvoktatásban részesülnek. A végzős fiatal szakemberek a Pittsburgh-i egyetemmel közös, nemzetközi bizonyítványt kapnak.

A képzésen kívül tanácsadói, kutatói tevékenységet is vállal az MNK. Évente több alkalommal vezetéstudományi témában hazai és nemzetközi konferenciákat, szemináriumokat szervez. Kívánságra speciális vállalati tanfolyamokat és nyelvtanfolyamokat indít.

Az MNK Magyar Menedzsment Alapítványt hoz létre, amelynek célja, hogy — a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően — a magyar és külföldi vállalatok, intézmények, illetve magánszemélyek támogatásával biztosítsa a képzési programjához szükséges pénzügyi fedezetek egy részét. Az intézmény a támogatásokat külföldi ösztöndíjak, kutatási projektek, és a Központ által szervezett programokban való részvétel finanszírozására használja fel. Működési költségének 70 százalékát azonban saját magának kell előteremteni. Ezért a képzés tandíja magyarországi árfolyamokhoz képest igencsak borsos lesz. Meghaladhatja a napi 10 000 ezer forintot is. A Központ a felújított Sacelláry kastélyban fog működni, egy gyönyörű park közepén Budafokon.

Állandó idegfeszültség, túlzott kifáradás, ismétlődő stresszhelyzetek a menedzser életmód természetes velejárói. Ám ugyanígy magától értetődik az is, hogy a sikeres munka pihenés nélkül hosszú távon lehetetlen.

A nyár a hosszabb üdülés, az utazások, a pihenés ideje. Sok elfoglalt vezető családjában a szaporodó veszekedések jelzik az üdülési szezon közeledtét. Egyre többször merül fel az a gondolat, hogy a tervezett üdülést el kell halasztani. Újabb és újabb halaszthatatlan munkahelyi feladat, elodázhatatlan kötelezettség bukkan fel. A házastársi viták, sértődések persze igen kellemetlenek. Az állandóan elodázott pihenés azonban nem egyszerűen kellemetlen, de veszélyes is lehet. A túlhajszoltság intő jeleit nem szabad semmibe venni. A „munkamániás" vezető vállalkozói szervezetének rendkívül hasznos tagja ugyan, de saját szervezete bosszút állhat, és ha a menedzser „kiégett" az senkinek sem jó. A menedzseri munka falja a fizikai és szellemi energiát. Ezt az elveszett energiát valahogyan vissza kell nyerni, ezért semmiképpen nem szabad elhalasztani a pihenést, főként, ha szaporodnak a kimerülés jelei. Ilyenek lehetnek az egyre gyakoribb alvászavarok, a sápadtság, a rossz közérzet, dohányosoknál a napi cigarettamennyiség megugrása, de ide tartozik a testsúlycsökkenés, az ideges mozgások (állandó dobolás az ujjakkal, kéztördelés, lábdobálás stb.) és az állandósuló ingerlékenység.

A menedzsernek önmagára is figyelmet kell fordítania. Sajnos sokan vannak, akik nem tudják miként kell karbantartani testi és lelki egészségüket.

A testi egészség kérdésében nem állunk éppen jól, de az elmúlt években sok változást hozott, hogy a menedzser-külső egyik kritériuma az edzettség, a sportos felépítés. Szerencsés fejleménynek tekinthető, hogy főként az ifjabb menedzserek figyelnek a testsúlyukra. Többségük igyekszik olyan sportot találni, amelyben kedvét leli. Rendkívül divatos ugyan a kocogás, de aki nem szereti, ne gyötörje magát, találjon valami mást.

„Próbálj meg lazítani!”

A legfontosabb, hogy örömünk legyen a választott testmozgásban, és végezzük rendszeresen. A csupán a nyaralás idejére tartogatott testmozgás sokkal több kárt okoz, mint hasznot. Ám, ha mégis csak ekkor tudjuk mozgásra szorítani magunkat, tegyük fokozatosan. Az egész évi mozgás hiányának egynapos „pótlása” megbosszulja magát, és ebből még az izomláz a legkevesebb. Sokkal nagyobb a baleset veszélye, ha nem szoktunk hozzá a rendszeres mozgáshoz. Pszichés hatása pedig az lehet, hogy ezt követően hosszú időre elmegy a kedvünk mindenfajta testmozgástól.

Ami menedzsereink lelki épségét illeti, talán még rosszabb a helyzet. Egyrészt talán azért, mert a pszichés kimerülés jelei kevésbé szembeötlőek, másrészt azért, mert nagyon sokan igen rosszul gazdálkodnak lelki energiáikkal. Ennél rosszabbul csak egy valamivel: annak regenerálásával. A szerencsések képesek arra, hogy koncentráltan pihenjenek, szellemileg is felfrissüljenek. Ezek az emberek rendelkeznek azzal a nagyszerű képességgel, hogy félretegyék problémáikat arra az időre, amíg energiát gyűjtenek, kipihenik magukat.

Vannak azonban szép számmal olyanok, akik képtelenek pihenni. Megfelelő elhatározottsággal ezt is meg lehet tanulni. Ehhez azonban némi önismeretre van szükség. Tudnunk kell magunkról azt — és ezt csak próbálgatással lehet megtapasztalni — hogy milyen tevékenység után érezzük magunkat frissebbnek, nyugodtabbnak. Van, akinek a fokozott fizikai megterhelés „esik jól”, másnak viszont az ellazult nyugalom, a relaxáció. Próbáljuk megtalálni, hogy a testi és szellemi megújulásban mi segít jobban. A csendes elvonultság, szűk családi együttlét, vagy a társaság, a nagy üdülőhelyek sokakat stimuláló nyüzsgése. Az elmaradt olvasmányok habzsolása, vagy a „betűundor” átmeneti boldog vállalása. Ahhoz, hogy megtanuljunk pihenni, meg kell tanulnunk önmagunkkal bánni.

Viszonylag kevesen tekintik természetesnek, hogy a pihenésre való átálláshoz is időre van szükség. A mindennapos felfokozott aktivitás után nehéz a leállás. Ebből sokan azt a következtetést vonják le, hogy nem is érdemes üdülni menni, hiszen a munkahelyi feladatok ott sem hagyják nyugton az embert. Ezen csak a türelem segít. És persze azok a kellemes időtöltések — egy jó mozifilm, kirándulás, fizikai munka; például kerti munka, kellemes társaság — amelyek elterelik a figyelmet a munkahelyi problémákról. Az aktivitás eltereli figyelmünket, és nem hagy időt arra, hogy az üdülés alatt is ezeken „rágódjunk”. Szerencsések azok, akiknek van valamilyen hobbijuk. A szabadság idején lehet végre rendezni a gyűjteményeket, naponta úszni, futni, a vízisportok vagy a sokak által kedvelt horgászás örömének élni.

Régi megfigyelés, hogy a jóleső fizikai elfáradás, szabad levegő, kellemes esti program, és egy-két pohárka ital után a nehezen alvók is jobban alszanak, és kipihenten ébrednek. Sajnos az alvásnak megvan az a rossz tulajdonsága, hogy nem kumulálható, összegezhető. Azaz nincs arra lehetőség, hogy az üdülés alatt alváskészletet raktározzunk el, aminek terhére majd megint büntetlenül élhetünk a mindennapi alvás rovására. Ugyanakkor a kellemes alvás fontos összetevője a kipihentségnek, a jó közérzetnek. Ugyanilyen kellemesen felfrissít az alvás és ébrenlét átmeneti állapotának tekinthető szendergés, a már korábban említett nyugodt ellazulás. Aki nem ismeri hogyan kell relaxálni, az is kipróbálhat néhány ellazító gyakorlatot. Nem hiszem, hogy aki a munkájában képes koncentrálni, az nem képes hasonlóra másban. Ilyen lehet a végtagok izmainak fokozatos ellazítása. Az egyes testrészekre egyenként figyelve, meg lehet próbálni az izmok ellazítását, és felvenni a lehető legkényelmesebb testhelyzetet. Egy-egy ellazultan töltött félóra rendkívül pihentető lehet.

Nincs olyan munkahely, amely ne tudná vezetőjét egy-két hétre nélkülözni. Ne csapjuk be magunkat! Nem az a helyes időbeosztás, ha valaki nem hagy időt a pihenésre, a magánéletre. Aki ennyire nem tud szervezni, az vezetőként sem tökéletes. Aki képtelen arra, hogy önmagával bánjon, testi és lelki egészségét karbantartsa, hogyan vállalkozhat arra, hogy másokat irányítson, azok munkáját megszervezze?

Végezetül néhány jó tanács a pihenéshez:

— Az eltervezett üdülést csak végső esetben halasszuk el!

— Ha mégis úgy tűnik, nincs más választás, próbáljuk meg még egyszer mérlegelni, mennyire fontos a halasztást követelő ok. Igyekezzünk a munkahelyen megoldást találni, mielőtt a családi programot felrúgnánk.

— Tanuljunk meg pihenni! Ehhez meg kell ismerni önmagunkat! Mindenki képes arra, hogy megtalálja azt a tevékenységet, ami fizikailag és szellemileg felfrissíti.

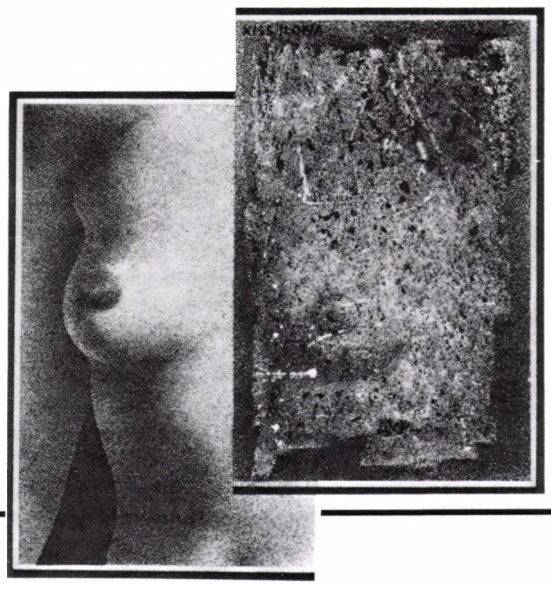
— Ne legyünk görcsösek! Megfeszített munka után sokan nem tudnak azonnal kikapcsolódni. Adjunk magunknak egy kis időt az átállásra! Eltelik néhány nap, mire megszokjuk az alacsonyabb „fordulatszámot”.

— Száműzzük a lelkiismeret-furdalást! Gondoljunk arra, hogy a kipihent menedzser nyugodtabb, körültekintőbben mérlegel, kiegyensúlyozottabb, és emiatt jobban tárgyal és szervez, mint túlhajszolt, kimerült önmaga.

— A pihenés idejére — amennyire csak lehet — zárjuk ki életünkből a munkahelyi problémákat! Így például ne vigyünk magunkkal munkát a nyaralásra! A feladat se lesz kész és a pihenés sem teljes. Éppen ezért, ha lehet, úgy időzítsük a nyaralást, hogy a halasztást nem tűrő feladatokkal vagy nagy munkákkal készen legyünk.

— A pihenés alatt ne foglalkozzunk azzal, hogy mennyi feladat vár ránk, ha visszatérünk. A feladat ettől nem lesz kevesebb a szabadság után, viszont magunk és környezetünk számára is elrontjuk a pihenést. Ilyenkor gondoljunk arra, hogy ez így természetes annál, akinek a munkájára szükség van. Gondoljunk arra, mennyivel rosszabb annak a helyzete, akit szabadsága után nem vár feladat.

Csépe Valéria



Az ivás egészséges!

A Coca-Cola mindent elsöprő reklám-hadjárata mellett az USA-ban szerény, ám mégis hatalmas hatású hirdetési akció zajlik. Néhány vállalat gondos előkészületek és tudományos kutatás után előbb nyilvánosságra hozta, majd elkezdte propagálni a gyógy- és ásványvizeket. A szupermarketek sarkában, a biopultok tőszomszédságában, immáron megjelölt konténerekben lehet megvásárolni a csodaitalokat.

És ez a jelző nem is túlzás, hiszen — az amerikai többéves kísérletek bebizonyították, hogy egyes krónikus megbetegedésekre — gyomorsav-túltengés, a hasnyálmirigy krónikus gyulladása, állandó emésztési panaszok, krónikus székrekedés, illetve nyombél-megbetegedés kúrálására szinte nincsen hatásosabb szer a folyamatos és rendszeres gyógy- és ásványvízfogyasztásnál. Természetesen a betegség bizonyos stádiumára jó csupán a gyógyvíz, ám éppen arra, amely az ún. kritikus határon tartja a szenvedő beteget.

Hogy mi is ez a kritikus határ? Az az állapot, amikor a beteg nem „igazán" beteg, „csak" rosszul érzi magát, nem fitt, és panaszokkal kínlódik. Úgy érzi, állapota nem annyira súlyos, hogy orvoshoz kelljen fordulni, netán befeküdjön egy klinikára, illetve olyan gyógyszereket szedjen, amelyeknek mellékhatásai nem lényegtelenek. Ez a kellemetlen, komoly betegségbe torkolló átmeneti állapot, elsősorban a hajszolt életmódot folytatóknál, a menedzsereknél mindennapos. Akinek az életét még a dohányzás, a kötelező üzleti ebédek és vacsorák is megterhelik. Az ő számukra ajánlják az USA orvosai a rendszeres ásvány- és gyógyvízfogyasztást. A többszáz emberrel elvégzett ivókúrák, szinte fantasztikus hatást értek el a vizsgáltak 75 százalékánál. Idült emésztési és pankreás panaszok sőt légúti megbetegedések, állandósult székelési problémák tűntek el nyomtalanul. Mi több, egyes típusú vizek ivása stabilizálta a testsúlyt, másoknál fogyást eredményezett, hiszen a vízben levő nyomelemek lekötötték a zsírt is, ami a táplálékkal bejutott. Volt olyan, „beteg", aki nemcsak normális emésztését „kapta vissza", hanem tíz kilót fogyott, és eközben olyan ételeket kezdhetett el fogyasztani, amelyekről korábban éppen az orvosok beszélték le!

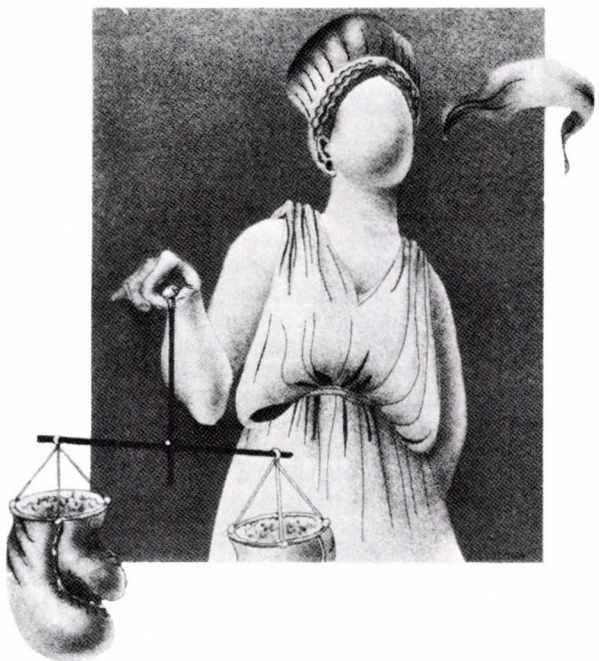
Utánanéztünk a dolognak, és megtaláltuk a magyar Egészségügyi Minisztérium és az Országos Egészségnevelési Intézet egyik 1981-ben közreadott tanulmányát, amelyből kiderült, hogy hasonlóan vélekednek a magyar orvosok is, mint USA-beli kollégáik. Dr. Zajkás Gábor írja a „Gyógy- és ásványvizek" c. munkában: „A gyógyhatás elsősorban a sokféle, vízben oldott ásványi anyag arányától és a víz hőfokától függ. A gyógyvizekkel történő kezelés pontos diagnózisra és orvosi javaslatra épül, bár vannak olyan gyógyvizek, amelyeket a legtöbb ember előírás nélkül is fogyaszthat, legalábbis kisebb mennyiségben. Az elfogyasztott gyógyvízből sók épülnek a szervezetbe, illetve oldódnak ki a szervezetből és ürülnek ki. A gyógyvizeknek van helyi (gyomor, bélrendszer) és általános hatásuk, (idegrendszer, anyagcsere, szívműködés és vérkeringés). Gyakran azzal szolgálják az egészséget, hogy nagyobb arányban tartalmaznak nyomelemeket, amelyek különben elégtelen mennyiségben találhatók az átlagosan táplálkozó ember étrendjében (cink, réz, kobalt, magnézium, jód, fluor). (Az érdeklődőknek megadjuk a hasznos kézikönyv koordinátáit: MAHIR—8677/81. NPI.)

Néhány példa a Magyarországon található ásványvizek hatásmechanizmusáról: a bükkszéki Salvus, a balfi Fonyód, a parádi Csevice és a szegedi Anna-forrás gyógyvize alkalikus. Jól érvényesülnek olyan panaszoknál, ahol a beteg savtúltengésben, gyomorhurutban szenved. Kedvezőek e gyógyvizek a gyulladásos gyomor-bélrendszeri kórképek és a nyálkát termelő betegségek esetén is. Más típusúak a kénes vizek. Ilyen a harkányi, a hévízi, a parádi Csevice egyes és kettes forrásáé. Illetve a Lukács, a Rudas fürdőknél feltörő forrásoké. A kénes gyógyvizek jó hatásúak hypacid, anacyd, gasztritiszek kezelésében, sőt kedvezőek az idült bélhurut ellen. Az anyagcseremegbetegedések vagy pajzsmirigyműködés csökkentésére is megfelelő magyar gyógyvizeket találunk, a már említett magyar kiadvány kitűnő tanácsokkal szolgál erre.

Végezetül egy jó tanács. Van olyan orvos, aki csak legyint az ásvány- és gyógyvizekre (és van némi igaza), hiszen a pontosan adagolt gyógyszerek, a gondos orvosi kezelés gyorsabb és biztosabb hatású. Ám az ivókúráknak is megvan a szerepe — éppen azzal, hogy beépíthetők a mindennapok egyhangúságába, nem okoznak különösebb megterhelést, nem követelnek időtrabló várakozásokat. Ha megleljük a beszerzési forrást, akkor mindig kéznél vannak. Csak az tudja igazán, hogy mekkora segítséget adhatnak a panaszok orvoslásához, akik élnek velük. Ma már nem ritka, hogy a külföldre utazók úticsomagjában féltett helyen ott található pl. a parádi „büdösvíz" vagy más magyar ásványvíz.

Magyarországon palackozott ásvány- és gyógyvizek

Elnevezés	Víznyerőhely	Víztípus
1. Annavíz szénsavdús ásványvíz	Szeged, Anna-kút	$NaHCO_3$
2. Apenta természetes keserűvíz	Bp. XI. Örsödi kutak	Na, $MgSO_4$
3. Borsodi ásványvíz, term. szénsavval dúsítva	Mucsony, Sp. 109 kút	NaHCO
4. Ferenc József keserűvíz	Bp. XI. Örsödi kutak	Na, $MgSO_4$
5. Fonyódi ásványvíz, term. szénsavval dúsítva	Fonyód, I. kút	Na, Mg, $CaHDO_3$
6. Hajdúszoboszlói szénsavas gyógyvíz	Hajdúszoboszló I. kút	Na-Cl, HCO_3
7. Harkányi szénsavval telített ásványvíz	Harkány, V. kút	Na, Cl, HCO_3 kénes
8. Harmatvíz szénsavval dúsított ásványvíz	Bp. I., Rudas Fürdő Juventus kút	Ca, Na, $MgHCO_3$, Cl
9. Hunyadi János term. gyógyvízkeserű	Bp. XI., Örsödi kutak	Na, $MgSO_4$ NaCl
10. Jodaqua Sóshartyán term. jódos gyógyvíz	Sóshartyán, I. kút	
11. Kerekdombi ásványvíz szénsavval dúsított	Tiszakécske, Új Élet MGTSZ kútja	$NaHCO_3$
12. Kékkúti széndioxiddal dúsított ásványvíz	Kékkút, Újforrás	$CaHCO_3$
13. Kristályvíz szénsavval dúsított ásványvíz (gyógyvíz)	Bp., Margitsziget II. (Magda) kút	Na, Cl, $CaHCO_3$ SO_4
14. Igmándi keserűvíz	Nagyigmándi keserűvizes kutak	Mg, $NaSO_4$
15. Mira term. glaubersós gyógyvíz	Tiszajenő, glaubersós kutak	Na, Cl, $MgSO_4$
16. Mohai Ágnes szénsavas dúsított ásványvíz	Moha, Ágnes-kút	$CaHCO_3$
17. Parádi kénes term. szénsavas alkalikus gyógyvíz	Parádsasvár, Csevice I. forrás	Na, $CaHCO_3$
18. Parádi szénsavval dúsított ásványvíz	Parádsasvár, Csevice II. forrás	Na, $CaHCO_3$
19. Salvus bükkszéki term alkalikus gyógyvíz	Bükkszék, B—27 kút	$NaHCO_3$ Cl
20. Büki víz szénsavval dúsított gyógyvíz	Bük, hévízkút	$NaHCO_3$ Cl



Meddig dől a torony?

A Szegedi Posta tetején három éve áll egy acéltorony, amire antennát szereltek volna. A szerkezet használhatatlan, mindösszse a szakértők vizsgálják újból és újból, és jelentéseik nyomán egyre vastagodik a Posta Rádió és Televízió Műszaki Igazgatóság kontra Finommechanikai Vállalat ügy. Az antenna Martfű, Szentes és Szeged mikrohullámú összeköttetését teremtette volna meg. A Finommechanikai Vállalat 1985-ben hozzá is látott az építéshez, és sikeresen feltették az acél tartószerkezetet a szegedi Postaigazgatóság épületének tetejére. Csakhogy a vasbeton lábak megrepedtek és a szerkezet kezdett összecsuklani. A szemtanúk szerint a véletlennek köszönhető, hogy nem történt katasztrófa, mert a hatalmas acélváz nem esett rá a födémre.

A véletlen helyét ezután szakértő mérnökök vették át, akik A, B, C variációt dolgoztak ki a szerkezet megmentésére. A Budapesti Műszaki Egyetem szakértői által készített három variáns közül a C-t fogadták el, mely szerint a megrongálódott szerkezetet ki lehet javítani. Csakhogy az acél elkezdett rozsdásodni, így nem sokkal később ugyanezek a szakértők már nem láttak módot a megmentésére. Időközben természetesen megpróbálták helyrehozni a hibát, de a városi tanácstól a torony nem kapott fennmaradási engedélyt. A kivitelezése eltért az eredeti tervektől és nem derült ki, lehet-e használni rendeltetésszerűen a tornyot, vagy sem. A kirendelt igazságügyi szakértők szerint nem kell elbontani a tornyot, a BME szakértői szerint viszont igen. A szakértők tehát vitatkoznak, a bíróság vár, a torony pedig...

Ismét a gallokról

A 2V IV. évfolyam 1. számában írtunk a Borsodi Iparcikk Kereskedelmi Vállalat és az Országos Árhivatal között folyó perről. A borsodiak véleménye szerint az OÁH kárt okozott, mert nem volt hajlandó előzetesen állást foglalni abban, hogy szabadár esetén az átlagtól hány százalékkal térhet el az eladó. Emiatt a vállalatnak számos kellemetlensége származott, olyannyira, hogy 30 millió forint kártérítésre, ebből 20 millió nem vagyoni kár megfizetése miatt perelte a hivatalt. Ilyen perre még nem volt példa; a vállalatok maximum az árhatóságnál fellebbeznek, de bíróság elé még nem citálták az árhivatalt. (A perpatvar a Gall televíziók miatt tört ki, s az Árhivatal 403 200 forint visszafizetésére kötelezte a kereskedőket, amit ők jogtalannak tartottak.) Az elsőfokú ítélet elutasította a borsodiak kérelmét. Mondván, a szabad árakat a gazdálkodók saját felelősségükre képezik, ebbe az árhatóságok nem is szólhatnak bele, tehát nem lehet áthárítani a felelősséget az árhivatalra. Állásfoglalást kérni nem kötelező, ha viszont kér és kap ilyet egy vállat, az nem érinti a jogszabályokban kimondott felelősségét. Az árakról szólva pedig a bíróság megállapította, hogy egy ár akkor is lehet tisztességtelen, ha nem tartalmaz hasznot. Mert nem a haszon vagy a veszteség nagyságától függ a megítélés, hanem az ár nagyságától. Ha ez nem illik a belföldi árarányokba, akkor magasabb, akkor tisztességtelen. S minden kereskedőnek magának kell eldöntenie, hogy ha vásárol valamit, akkor annak árát elfogadja-e vagy sem. Lefordítva, hiába hiánycikk a színes tévé, ha túl drágán kínálják, akkor nem érdemes megvenni, mert még minimális haszonkulccsal számolva is tisztességtelen lesz az ár. A legfelsőbb Bíróság az I. fokú ítéletet helybenhagyta, mondván, hogy felperesnek mind a nem vagyoni mind pedig a vagyoni kára azzal összefüggésben keletkezett, hogy a vele szemben a hatáskörrel és illetékességgel rendelkező hatóságok tisztességtelen áralkalmazás, illetve áralkalmazás, illetve árdrágítás miatt eljártak és marasztaló határozatot hoztak. Az Országos Anyag és Árhivatalnak mindebben annyi szerepe volt, hogy egy alkalommal a helyi árhatóság valamint az illetékes ügyészség megkeresésére véleményt nyilvánított a felperesi áralkalmazás kérdésében, illetve a felperesnek a hozzá intézett leveleira válaszolt. Az Országos Anyag és Árhivatal mint a piacfelügyelet és árszabályozás országos hatáskörű központi szerve, nem járt el jogellenesen akkor, amikor a hozzá forduló hatóságok megkeresésére választ adott. Ezek a szakvélemények önmagukban az eljáró határozata nélkül a felperesnek sem anyagi, sem pedig személyhez fűződő érdekeire, sem jogaira kihatással nincsenek. Az alperes tehát a szakvéleményben és levelekben kifejtett álláspontja közlésével a felperesnek kárt nem okozott, ezért szükségtelen volt annak további bizonyítása, hogy véleménye ellentmondásos volt-e, mint ahogy azt a felperes állította, vagy sem.

Ahogy a titkárnő látta

Egy régi menedzser: Aschner Lipót • Interjú Nádas Valériával

Az Aschner név fogalom volt a két világháború közti Magyarországon: Aschner Lipót, a századforduló kistisztviselőjéből az Egyesült Izzó vezérigazgatója lett, s cégét nemzetközi hírűvé tette. A konszern tekintélyes voltát és a vezérigazgató menedzseri képességeinek elismerését jelentette, hogy a nemzetközi izzólámpakartellnek egy ideig Aschner Lipót volt az alelnöke. Ezalatt a szakma élvonalában dolgozva, az Egyesült Izzónak nagy amerikai cégekkel is sikerült licenccsere-megállapodásokat kötnie.

Aschner Lipót 1872. január 27-én született Assakürtön (Nyitra megye). Szerény körülmények között élő családból származott, iskoláztatására sem igen tellett, mindössze 4 polgári osztályt végzett. Pályafutását kereskedősegédként kezdte Pozsonyban. 1896-ban lépett be az Egyesült Izzólámpa- és Villamossági Rt. jogelődjéhez az előbb Egger B. és Tsa, majd Egyesült Villamossági Gyár néven működő céghez, amelynek telephelye Budapesten a Huszár utcában volt. A vállalat, mai nevén Tungsram, csak a század elején települt át Újpestre, ekkor indult meg modern nagyvállalattá válása. Aschner karrierje a vállalat fejlődésével párhuzamosan ívelt felfelé.

Kistisztviselőként kezdte, sokáig számlázással foglalkozott, ami lehetővé tette számára a vállalat teljes kereskedelmi forgalmának áttekintését. Fokozatosan került mind fontosabb beosztásokba, végül kereskedelmi igazgató, majd 1918 decemberében a vállalat vezérigazgatója lett. Páratlan szervezőképességével, üzleti tevékenysége eredményeként sikerült az Egyesült Izzót a vákuumtechnikai szakma nemzetközi nagyvállalatainak egyenrangú partnerévé, Európában az egyik vezető céggé emelnie. Érdemei gazdasági vonatkozásban elsődlegesek, mégis joggal érdemel említést azoknak a magyaroknak a sorában, akik szerepet játszottak a természettudományos és műszaki haladásban. Elsősorban mert sokat tett azért, hogy az iparág dinamikusan fejlődjön. Az ő tevékenységéhez fűződik a rádiócsőgyártás magyarországi bevezetése, a fémszálas izzólámpák tökéletesítése és a Bródi Imre által feltalált kriptontöltésű izzólámpa tömeggyártásának megvalósítása.

Aschner volt az, aki már 1922-ben, elsőként az országban kutató laboratóriumot létesített az Egyesült Izzó kebelében. A kutató élére olyan jeles tudósokat sikerült állítania, mint Pfeifer Ignác, majd Bay Zoltán. Az Izzónál számos olyan tudós végzett a vállalat és a tudomány hasznára eredményes és megbecsült munkát, akinek a neve — akkori és későbbi tevékenysége révén — méltán szerepel a magyar természettudományos és műszaki haladás legjelesebb képviselői között.

— Ön nagyon fiatalon került az Izzóhoz, és rögtön Aschner Lipót titkárnője lett. Ajánlotta valaki a feltehetően irigyelt állásra?

+ Tiszta jeles érettségi után a tudományegyetem bölcsészeti karára, matematika-fizika szakra jelentkeztem, de a numerus clausus következtében nem vettek fel. Ezért hat hét alatt megtanultam a magyar és német gyors- és gépírást. Ezek alapján kialakítottam magamnak egy egyéni angol és francia gyorsírást.

Ez idő tájt az Izzó az újságokban hirdette meg ezt a titkárnői állást, amit én nem olvastam, de édesapám éppen akkor hivatalos ügyben járt az Izzóban és feltűnt neki a sok állásra jelentkező fiatal nő. Akkor tudta meg: a vezérigazgatóhoz keresnek titkárnőt. A vele tárgyaló tisztviselőnek megmondta, van egy lánya, aki szerinte megfelelne a követelményeknek. Másnap kimentem és a korábbi titkár meg a jogtanácsos levizsgáztatott. A jogtanácsos rendkívül nehéz jogi és szabadalmi szövegeket diktált különböző könyvekből, három nyelven. Jól tudtam németül, franciául és angolul, így a vizsga sikerült. Vizsgáztatóim referáltak Aschnernek, aki a véleményüket elfogadta, felvettek. Belépésem után az elődömtől egyetlen használati utasítást kaptam: a füzetemet és a ceruzámat tegyem olyan helyre, ahol könnyen elérhetem, és olyan gyorsan menjek be Aschnerhez, ha csenget, ahogy csak tudok.



Tizenhat évig, 1944. március 19-ig voltam a titkárnője. Aznap vitték őt el a lakásáról és rövidesen Mauthausenbe került. Majd tudomásom szerint (én akkor már szintén nem dolgozhattam az Izzóban) Aschner egyik utódjának, gróf Jankovich Dénesnek a kezdeményezésére és közreműködésével, gondolom az Izzó stockholmi vállalatának bekapcsolásával, magas váltságdíj ellenében, decemberben kiengedték a németek és Svájcban töltötte a háború hátralévő részét.

Mauthausent csak az akaratereje és az emberi méltósága vészelte át töretlenül, az egészsége nagyon megsínylette. Elhurcolásáig, 73 éves koráig kitűnő volt az egészségi állapota. Amíg Újpesten laktak naponta teniszezett, a Rózsadombról pedig naponta járt a Sportuszodába úszni. Vasárnaponként sétált a budai hegyekben. Betegség miatt egyetlen napot sem mulasztott a munkából. Ezt a példáját nekem is sikerült követnem.

— Milyen volt az Izzó 1928-ban?

+ Amikor odakerültem, hatezren dolgoztak Újpesten. Már akkor a legmodernebb automata gépsorokkal volt berendezve, amelyeknek nagy része az Izzó saját gépgyártó üzemében készült. Élmény volt kimenni az üzembe és figyelni ezeknek a csodálatos gépeknek a működését. Az irodák berendezése a legegyszerűbb volt, az akkori típusbútorokkal. A gyárnak voltak leányvállalatai belföldön, például a tokodi üveggyár, de számos külföldi gyárral, eladási irodával és képviselettel is rendelkezett.

— Ön volt az egyetlen titkárnője?

+ Igen, igaz, kávéfőzés nem volt. A vendég még egy pohár vizet sem kapott a gyár területén. De Aschner a reprezentációra nem sajnálta a pénzt. A legjobb helyekre vitte el a vendéget, délben vagy este gyakran a Megyeri csárdába, amely az Izzó tulajdona lett, mivel a gyár már a 30-as években megvette a Károlyi-birtokból a megyeri részt.

— *Milyen ember volt Aschner?*

+ Nagyon kemény, rendkívül igényes, szigorúan bánt a hozzá közel álló emberekkel is, megkövetelte a pontosságot és a gyorsaságot. Mind tartalmilag, mind formailag csak a legjobb minőségű munka volt az éppenhogy elfogadható számára. Nemcsak a műszaki munkatársait, hanem a kereskedelmi munkatársait is nagyszerűen válogatta meg. És kézben tartott mindent, illetve igyekezett ennek látszatát kelteni. Például külföldi telefonbeszélgetést csak az ő engedélyével volt szabad bonyolítani. Minden beérkező táviratot be kellett neki mutatni, mert szerinte táviratot csak fontos vagy sürgős ügyekben küldenek, ezért azok elintézését ellenőrizni kell. Az osztályoknak a naponta beérkező levelekről postajelentést kellett számára készíteni, amelyek alapján eldöntötte, hogy mely ügyekkel kell neki személyesen is foglalkoznia. Mindennap bekérte a pénztárjelentést, hogy lássa, milyen összegek mennek ki a pénztáron keresztül a vállalattól. Ebben egészen kis tételek is szerepeltek: egy küldönc villamospénze, meg ehhez hasonló apró kiadások. Amiről felvilágosítást akart, azt kereszttel megjelölte és jelenteni kellett neki, miért volt szükség a szóban forgó kiadásra. Őt nem ezek a 20 fillérek érdekelték, hanem azt akarta, érezzék az emberek, hogy mindenen rajta tartja a szemét és mindenről tud.

— *Milyen iskolát végzett az Izzó vezérigazgatója?*

+ Tudomásom szerint magasabb iskolát nem végzett, egy igazi self made man volt. Talán a kereskedelmi iskolát járta ki, ott akkor még nem volt érettségi. Saját erejéből tanulta meg a szakmát, ösztönös és kimondottan nagyvonalú üzletember volt. Németül kiválóan beszélt és angolul is megtanult annyira, hogy én, aki nála sokkal jobban tudtam a nyelvet, irigyeltem a tárgyalóképességét. Ösztönösen érzett meg dolgokat. Itt volt például a kripton ügy. Bródy Imre kutatta az argongáz helyettesítésének lehetőségét az izzólámpa gyártásában. A kriptonnal elért nagyon jó eredményeket elméleti lehetőségnek tekintette, mert a kriptont az oxigéngyártás melléktermékeként állították elő mindenhol, ám egy lámpába való kriptongáz ára sokszorosa volt egy teljes izzólámpa árának. Aschner ösztönösen megérezte, hogy a kriptongázt másként, olcsóbban is elő lehet állítani. Rávette a kutató néhány munkatársát a további munkára, és a kísérletek sikerrel jártak. Így indulhatott meg a kriptongáz főtermékként való gyártása, az erre a célra létesített ajkai kriptongyárban. Minthogy a kriptongáz előállítása rendkívül sok villamos energiát igényel, az Izzó megvásárolta és kibővítette az ajkai erőművet. A tervezés annak a Heller Lászlónak az első magyarországi megbízása volt, aki később a világhírű Heller—Forgó légkondenzációs hűtőtorony-szabadalom társfeltalálója lett.

— *Naponta hány órát dolgozott Aschner?*

+ Csak kezdete volt a munkaidőnek, vége nem. Akkor mentünk haza, ha mindent befejeztünk. Nagyon gyakran maradtunk benn késő estig. Kezdetben, belépésem után még jó néhány évig Aschner a gyár területén lakott egy villaszerű épületben. Ebben két szerény lakás volt, az egyikben ő, a másikban a német üzemigazgató élt. Aschner korán lejött dolgozni, délben felment ebédelni, majd megint lejött, és addig maradt, amíg minden sürgős munkát elintéztünk. Én szintén maradtam, hátha szüksége van valami segítségre a munkájához. Akkoriban túlórapénzt nem fizettek.

Amikor elköltözött a gyári villából a Rózsadombra, már többnyire korábban ment el, csak akkor maradt késő estig, ha komoly ok volt rá.

— *Milyen munkamódszerrel dolgozott?*

+ A gyorsaság és a pontosság volt számára a legfontosabb. Hogy a kartell előírásainak meg lehessen felelni, az ügyvitelben is a legmodernebb technikát alkalmazta a cég. Akkoriban az amerikai Hollerith lyukkártyarendszerrel történő készletnyilvántartás számított a legkorszerűbbnek. Az Izzó is ezt alkalmazta. Mindig naprakészen tudtuk, melyik lámpatípusból hány darab van az egyes belföldi és külföldi raktárakban.

Én akkor azt hittem, hogy ez a magasfokú szervezettség általános a magyar iparvállalatoknál, csak utólag jöttem rá, hogy az Izzó nemzetközi mércével mérve is rendkívül magas szervezettséggel dolgozott. Aschner jóformán naponta elmondta a kereskedelmi osztályok dolgozóinak, hogy a tőlünk nyugatabbra fekvő cégektől éppen egy postanappal el vagyunk maradva — akkor az európai országokból két nap alatt, Amerikából 2—3 nap alatt érkezett a posta — s ezt csak úgy hozhatják be, ha minden beérkező levelet aznap elintéznek és megválaszolnak.

— *A módszert külföldi vállalatoknál tett látogatásairól hozta magával a vezérigazgató?*

+ Nem hiszem, ez az ő egyénileg kialakított munkamódszere volt.

— *A külföldi nagyrészvényesek menynyiben befolyásolták a cég irányítását?*

+ Az Izzóban részvényes volt az amerikai General Electric, a német Siemens konszernen keresztül az Osram, a holland Philips, az osztrák Niederösterreichische Escompte-Gesellschaft és a Vereinigte Elektrizitäts A. G. Arra azonban Aschner vigyázott, hogy egyik külföldi óriásnak se legyen részvénytöbbsége. Aschner viszont a külföldi részvényesek teljes bizalmát élvezte, felhatalmazása volt, hogy a közgyűléseken részvényeikkel — nevükben — szavazzon. Ezáltal, szinte tulajdonosi jogai voltak annak ellenére, hogy nem volt számottevő részvény a tulajdonában. Ehhez a bizalomhoz hozzájárult a folyamatosan — részben levelezés, részben személyes találkozás útján a részvényesek és más fontos cégek partner vezetői — fenntartott kapcsolat. Ezek közül emlékszem Gerard Swope-ra, az amerikai General Electric elnökére, David Sarnoffra, a Radio Corporation of America elnökére, Colonel Sosthenes Behn-re, az International Telephone and Telegraph Corporation elnökére, dr. von Buolra, az egyik Siemens-vállalat vezérigazgatójára, dr. Philips-re, a hollandiai N. V. Philips Gloeilampenfabriken elnökére és a német Osram vezérigazgatójára. Ezekmind megfordultak Újpesten is.

A részvényesek közé tartozott a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank is, amelynek tulajdonképpen nem volt nagyobb részvénypakettje, de a kisrészvényesek ott helyezték el letétbe Izzó-értékpapírjaikat, így a közgyűlésen a Kereskedelmi Bank lépett fel nevükben. Az Izzónak előbb Fellner Frigyes nagyiparos, felsőházi tag volt az elnöke, az ő halála után Weisz Fülöp, a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank elnöke lett az utódja. Aschner Lipót mindkettővel jó barátságban volt, rendkívül tisztelte őket. Ha elment hozzájuk megbeszélésre vagy referátumra, úgy készült, mint egy kisdiák a felelésre, gyűjtötte az adatokat mindazokról a témákról, amelyek szóba kerülhettek, vagy amelyeket ő akart szóba hozni.

Az Izzó fejlődésének fontos tényezői voltak a szakma élvonalbeli vállalataival létesített licencia-szerződések. Az amerikai General Electric-kel izzólámpákra vonatkozó, kölcsönösen díjmentes licencia- és tapasztalatcsere-szerződés állt fenn, ha jól emlékszem, ötvenévi időtartamra. Ennek a létrejötte főként annak volt köszönhető, hogy az országban elsőként, ipari kutatólaboratóriumot állított fel, amelynek vezetésére megnyerte Pfeifer Ignácot, a neves műegyetemi tanárt, aki kiváló kutatógárdát gyűjtött maga köré. Pfeifer professzor nyugdíjba vonulásakor a kutató vezetését Bay Zoltán szegedi egyetemi tanárra bízta. Rádiócsövekre vonatkozólag a Radio Corporation of America-val állt fenn licencszerződés, ennél a vállalatnál az Izzónak évekig állandó kiküldöttje tartózkodott az új fejlesztések figyelemmel kísérése céljából. Arra nem emlékszem, hogy ez a szerződés díjmentes volt-e vagy sem.

— *Fő piaci riválisaival, az európai izzólámpagyártókkal hogyan tudott együttműködni?*

+ A legjelentősebb európai gyárak abban az időben nemzetközi kartellbe tömörültek. A Phoebus kartellnek Aschner két vagy három időszakban elnöke is volt. Kiválóan megállta a helyét a nagynevű személyiségek mellett. Nagy tekintélye volt, az Izzó számára például az országos eladási kvóták növekedése terén olyan előnyöket ért el, amilyeneket más tagoknak sohasem sikerült.

— *Mennyire tisztelték-félték az emberek?*

+ Hát féltek — féltünk — tőle. Attól, hogy nem lesz velünk megelégedve. De ha időnként leszidott is valakit, még nem érezte az ember azt, hogy ezért most el ▶

fogják bocsátani. A respektusnak egész más mércéje volt akkor érvényben. Respektáltuk és azt akartuk, hogy meg legyen velünk elégedve. A környezetében mindenki igyekezett a legjobban végezni a munkáját.

Az alkalmazottakat nem lehetett az engedélye nélkül felvenni. Minden akceptáló levelet személyesen írt alá, ahogy a felmondó leveleket is. Nem szerette, ha felmondanak valakinek, az volt az elve, hogy egy év után már csak komoly okból lehet valakit elbocsátani. Szerinte egy év alatt meg lehetett győződni arról, valaki alkalmas-e vagy sem egy feladat elvégzésére. Ha az illető egy év után sem volt alkalmas a munkára, akkor áttették egy másik munkakörbe. Csak fegyelmi vétség, például sikkasztás miatt engedett egy év után felmondani.

— Mi volt a helyzet a munkások esetében?

+ A felvételek és az elbocsátások egészen más módon történtek, az ő ügyeikkel nem a titkárság, hanem a munkaügyi osztály foglalkozott.

Aschner nagyon sokat járt ki az üzembe. A régi munkásokat, mert ott egész munkásdinasztiák dolgoztak, személyesen ismerte. Szeretett üzembe menni, hiszen az ő szeme láttára nőtt az üzem azzá, ami lett, hát hogyne érdekelte volna. De a munkások nem jártak be hozzá. A szakszervezeti bizottsággal havonta egyszer rendszeresen tárgyalt. Ezekről nem készült jegyzőkönyv, hacsak a szakszervezet nem készített róluk.

— Tud valamit a bérvitákról?

+ Csak azt tudom, hogy a Gyáriparosok Országos Szövetsége havonta, vagy negyedévenként elküldte a gyáripar bérlistáit, kategóriák és szakmák szerint bontva, amelyekben szerepelt a minimális, a maximális és az átlagos órabér. A legmagasabb bért pirossal húzták alá és az Izzó listáján nagyon sok pirossal aláhúzott órabér szerepelt. Ezt a GYOSZ figyelmeztetésnek szánta, hogy a gyár vezetősége lássa, más ipari üzemekben milyenek a fizetések, az órabérek, és az eltérések miatt ne legyenek országosan nagy bérfeszültségek.

— A maximumnál adhatott többet is a vezetőség?

+ A GYOSZ nem írhatott elő maximumot. Majdnem minden kategóriában az Izzó fizette a legmagasabb órabért.

— Hogy alakultak a fizetések a zsidótörvényeket követően?

+ Amikor az 1939-es zsidótörvények előírták, mekkora lehet a zsidók aránya az alkalmazotti létszámon és bérösszegen belül, akkor Aschner ezt úgy oldotta meg, hogy emelte a nem zsidó alkalmazottak számát és fizetését, így az arány megfelelő lett. Később pedig az arányszám javítása céljából lemondott a saját fizetéséről. Az arányszám javítását célzó felvételeknél is ügyelt arra, hogy olyan embereket találjon, akik hasznosak a vállalatnak. Ezek között volt például a később tragikus sorsú Pálffy György és Sólyom László.

— Az Izzó híres — a hazai környezetből messze kiemelkedő — szociális létesítményei létrejöttében milyen szerepe volt Ascher világlátottságának?

+ Csak az amerikai tapasztalatokról tudok valamit mondani. 1929-ben volt egy Edison-évforduló alkalmából rendezett ünnepség Edison híres Menlo Park-i laboratóriumában, amelyen a világ izzólámpaiparának és -kutatásának legfontosabb személyiségei vettek részt. Ezt az alkalmat használta fel amerikai útjára. Már amerikai látogatása előtt is nagy súlyt helyezett a jóléti intézményekre, mert fontosnak tartotta, hogy a vállalatnak stabil alkalmazotti és munkásgárdája legyen. Volt kantin, csónakház a Duna újpesti ágában, teniszpályák, UTE futballstadion. Amikor hazajött, kultúrházat építtetett, amely még most is megvan. Rendkívül modern konyhával, étkezdével, színpaddal szerelték föl, még fedett teniszpályával is, valamint Megyeren strandfürdőt, és a Római-parton üdülőtelepet hozott létre. Ez amerikai hatást tükröz. Igaz jóléti vonalon egy dologban nem engedett a szakszervezetnek: nem volt hajlandó bölcsődét, óvodát létesíteni, mondván, hogy az városi feladat.

— Hallottam egy történetet, kérdés, mennyire jellemző. Állítólag József Ferenc főherceg kiment megnézni az automata ballongyártást az Izzóba, nem sokkal azután, hogy működni kezdett. Aschner Lipót frakkban fogadta és úgy kísérte végig a műhelyen keresztül. A látogatást állítólag megzavarta, hogy az egyik mérnök elkezdte magyarázni a főhercegnek az eljárást, pedig nem lett volna szabad megszólítania. Gyakran jártak előkelő vendégek az Izzóban? Egyáltalán, a falusi fogadós fiából lett vezérigazgató hogyan tudott beilleszkedni a korabeli magyar társadalomba, e félig arisztokratikus világba?

+ Az üzleti élet volt a lételeme és ott nem sok dolga volt az arisztokratákkal. A Gyárosok, Gyárigazgatók Klubjába (GYIK) rendszeresen eljárt. Összejöttek, beszélgettek, kártyáztak. A kártyapartnerei közé tartozott Budai Goldberger Leó, Hubert Gyula és sok más gazdasági vezető. Úgy hetente, a munkaidő után ment oda. De ez a klub nemcsak szórakozás célját szolgálta, az ipari vezetőknek itt alkalmuk volt információkat, tapasztalatokat cserélni.

— Gazdag embernek számított?

+ A vagyonukhoz képest szerényen éltek. A felesége kívánságára vásárolta meg a rózsadombi villát. Autót tartott, amelyet saját pénzéből vett meg, a vállalat csak a fenntartás költségeit fizette, mert magáncélra is használni akarta a kocsiját, de ezt vállalati pénzből tisztességtelennek tartotta volna. A fia kedvéért pedig vásárolt a Dunára egy motorcsónakot, amelyet szülőhelyéről „Assakürt"-nek nevezett el.

— Miből állt a titkárnő napi munkája?

+ A napi munkám? Mindenből. Először is az általa diktált leveleket, jegyzőkönyveket, egyéb feljegyzéseket gyorsírásban fölvettem, leírtam. A magasabb üzletpolitikával, fontos tranzakciókkal kapcsolatos személyes leveleket mindig maga diktálta, ezek mind felépítésben, mind stilárisan igazi remekművek voltak. Egyszerűbb ügyekben a szövegezést rám bízta. Aschner leveleit én borítékoltam és úgy kerültek az expedícióba. Telefonhívások és előre be nem jelentett látogatók esetében eldöntöttem, hogy olyan témáról van-e szó, amellyel a vezérigazgatónak személyesen kell foglalkoznia, vagy átirányítsam az illetékes munkatárshoz vagy osztályhoz. Aschner külön irattárát is én kezeltem.

— A külön irattárban mi volt?

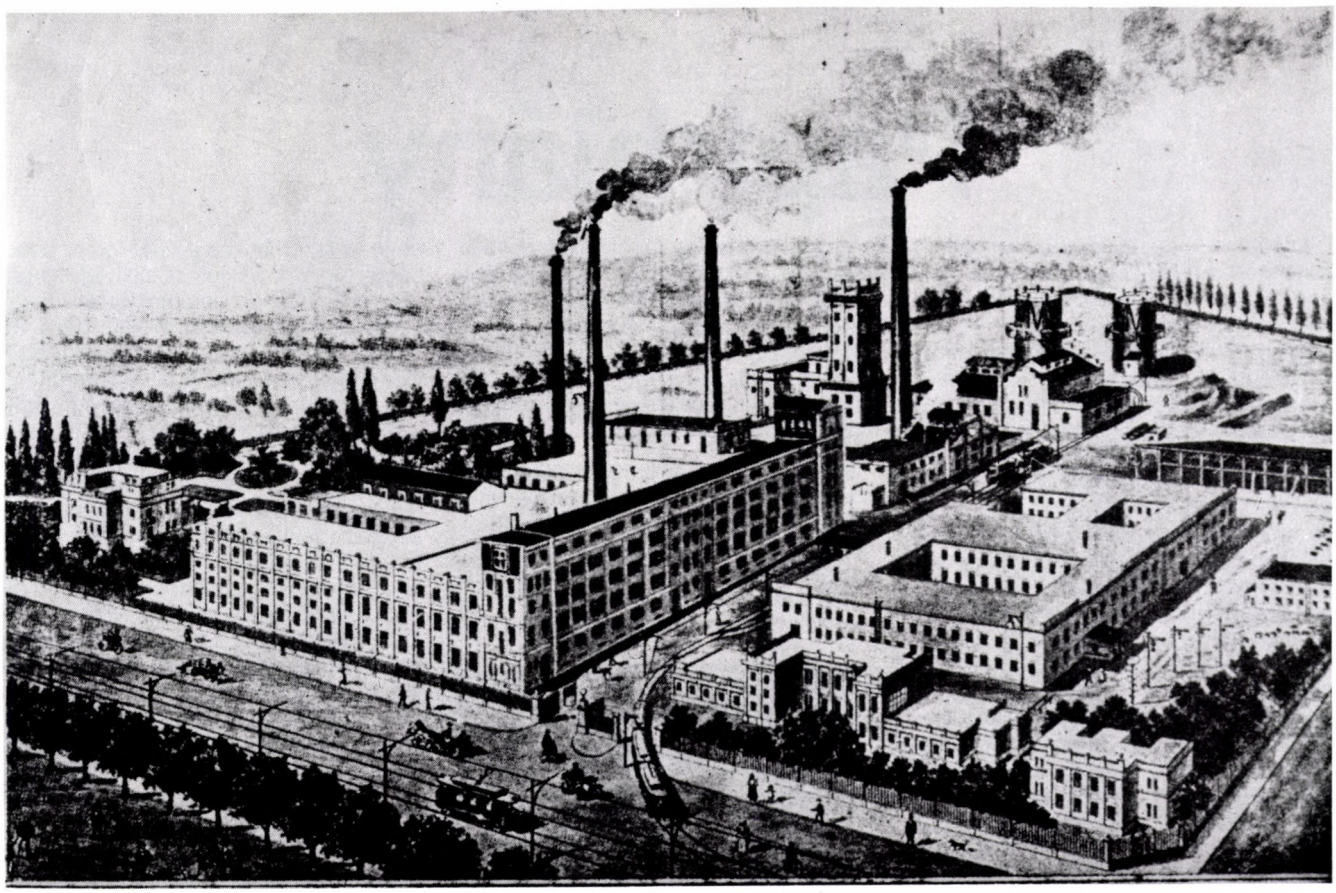
+ A bejövő levelek, s az általa aláírt kimenő levelek másolatai. A bel- és külföldi szerződések eredeti példányai, az igazgatósági, végrehajtó bizottsági ülések jegyzőkönyvei. Az is jellemző, hogy az igazgatósági ülésekről a jegyzőkönyveket ő diktálta le utólag nekem. Tehát nem a helyszínen készült a jegyzőkönyv, és csak utólag küldtük el a jelenvoltaknak. Ez is mutatja, hogy az igazgatósági tagok mennyire bíztak benne.

— Ez lényegében egy emlékeztető volt arról, hogy miben állapodtak meg?

+ Igen. És nem fordult elő, hogy valamelyik igazgatósági tag ne írta volna alá azt a jegyzőkönyvet, amit Aschner Lipót készített. A külön irattárba kerültek a kartellel kapcsolatos különféle dokumentumok, periratok stb. A kartellnek volt választott bírósága, ott döntötték el a tagok egymás közötti vitáit. A periratokat német és angol nyelven kellett beadni 50 példányban. A szerkesztésükben általában a jogtanácsos vett részt, és ezeket is én írtam le. A 40—50 oldalas iratokat határidőre kellett beadni. Sokszor egész éjszaka dolgoztunk rajta, hogy idejében elkészüljenek. Aschner és a jogtanácsos németül diktáltak, a szöveget angolra fordították és sokszorosították.

— Még ott dolgozott az Izzóban, amikor egykori főnöke visszajött?

+ Igen. Én 1945 januárjában mentem vissza a gyárba, miután 14-én felszabadultam. Aschner 1947-ben jött vissza Magyarországra, az Izzóba. Úgy tudom Friss István javasolta a visszahívását. Amikor visszajött időnként meglátogattam hiszen régi munkatársak voltunk. Szerette volna, ha visszamegyek titkárnőnek hozzá, de



én akkor már import-osztályvezető voltam és nem akartam újból titkárnői munkát végezni. Az Izzótól 1950-ben kerültem el, mivel áthelyeztek az állami külkereskedelembe főosztályvezetőnek.

— Tulajdonképpen akkor vették el az Izzótól a külkereskedelmi jogot?

+ Körülbelül akkor. Először az export ügyintézés került át az állami külkereskedelemhez. Az Izzó még egy ideig maga intézte az importját, mert a külkereskedelmi vállalatok egy része kezdetben elég szervezetlenül dolgozott. Ügyintézésük abból állt, hogy az iparvállalat beküldte nekik a már minden részletében előkészített külföldi rendelésre vonatkozó behozatali engedélykérelmet, amit ők továbbítottak a minisztériumhoz, az iparvállalat pedig a megkapott engedély után maga intézte az üzletkötést és lebonyolítást. 1949 decemberében jelent meg az a rendelet, amely előírta, hogy csak állami külkereskedelmi vállalat levelezhet, illetve tárgyalhat külföldi partnerekkel. Ezzel a nyakukba szakadt a tényleges üzleti munka, amire sem létszámban, sem szakmailag nem voltak felkészülve. Ezért a minisztérium elnézte, hogy az Izzó fontos importjait átmenetileg az addigi módon maga intézze. És még akkor is magunk intéztük az importot, amikor a külkereskedelmi vállalatok már minden egyéb importot átvettek.

— Az államosításkor még kint volt az Izzóban. Ennek részleteiről, mit tud?

+ Akkor már nem voltam olyan közel a vezérigazgatósághoz, hogy erről tudnom kellene. A háború után először az import osztályt vezettem. Majd átmenetileg, az Iparügyi Minisztérium Híradástechnikai Főosztályának kérésére, kiküldtek az Elektroimpexhez. Két vagy három hónapig voltam az Elektroimpexnél, megszerveztem az import főosztály ügyintézését, majd visszamentem az Izzóhoz. Azután 1950-ben a Parlamentben Gerő Ernő az állami külkereskedelem nem megfelelő működéséről beszélt, s azt mondta, ennek egyik oka az, hogy az iparvállalatok nem adják át a külkereskedelemhez értő kádereiket. Ezután alakult egy bizottság, amelyik végigjárta az iparvállalatokat, ahonnan kiemelték a szakembereket. Ezek között voltam én is.

— A részvénytöbbség állami tulajdonba kerülésekor kinevezett új vállalatvezetőnek, Beer Frigyesnek milyen volt a kapcsolata Aschnerrel?

+ Nem tudom, milyen kapcsolatuk volt és hogyan működtek együtt. Aschner visszatérése után ügyintéző alelnöki kinevezést kapott.

— Amikor hazatért, a régi villájába költözött?

+ Nem. Azt már elfoglalták, 1944-ben, ha jól tudom Eichmann, a hírhedt náci lakott benne. Majd a háború után több család költözött oda. Így egy szerény lakást kapott, ha jól emlékszem Pasaréten, a Torockó utcában.

— Tulajdonképpen miért jött vissza?

+ Számára szerintem ez volt a természetes, örült, hogy hazajöhetett, hiszen annyira nem akart elmenni innen. Emlékszem például arra, hogy 1939 szeptemberében az Egyesült Államokban rendeztek egy világkiállítást, amire el akart menni. Már megvolt a jegye a feleségével együtt a Queen Mary hajóra, amikor kitört a világháború. Lemondta az utazást mert félt attól, ha elmegy, nem tud visszajönni. Politikailag nem volt előrelátó, nem hitt abban, hogy Magyarországon lehetséges mindaz, ami 1944-ben megtörtént. Akkortájt többen ki akartak vándorolni az Izzó alkalmazottai közül is. Mindenkit lebeszélt, aki hagyta magát, mondván, hogy itt nem történhet bajuk. Ugyanakkor, ha valaki mégis a kivándorlás mellett döntött azt megpróbálta segíteni abban, hogy sikerüljön. Én természetesnek tartottam, hogy amikor hívták, hazajött, hiszen az Izzó volt az élete. Hitt abban, hogy ha hazajön, talpra tudja állítani, hogy ez sikerült az I. világháború után is. Rossz egészségi állapotban érkezett meg, remegő kezekkel, ennek ellenére naponta bejárt a gyárba. Alelnökként a szobáját megtarthatta élete utolsó napjáig, 1952. január 17-ig. Éppen indult a vállalathoz, már várta a kocsi, amikor a lakásában rosszul lett és meghalt. Tíz nappal a nyolcvanadik születésnapja előtt.

INZELT ANNAMÁRIA

Papírhiány

A legújabb papírtakarékossági hullám drasztikusan megnyirbálta a napi és hetilapok terjedelmét és példányszámát. Az eddigi akcióknak azonban keményen ellenállt a vállalati papírfelhasználás, pedig a különböző információs jelentések, adatszolgáltatások révén a magyar papíripar egyik legjelentősebb megrendelőjévé nőtte ki magát. A jelentések 40-60 százaléka a vállalatok véleménye szerint merőben fölösleges, és még aki kérte, az sem mindig olvassa el a benne foglaltakat. Ám minden józan érvelés dacára a papírhegyek egyre tornyosulnak az íróasztalokon. Dr. Medgyessy Péter miniszterelnök-helyettestől kapott megbízás alapján a Magyar Könyvvizsgálók Egyesülete vállalta föl — valószínűleg nem utoljára — a helyzetfelmérést, a hazai információszolgáltatás racionalizálásának feladatát. Az első összegzés ősszel készült el. A tapasztalatokról, lehetőségekről kérdeztük dr. Scholcz Rezsőt, az egyesület ügyvezető elnökét, aki nyugdíjazása előtt a PM főosztályvezetőjeként gyártotta az előírásokat.

— Manapság a vállalati menedzserek a tőkés exporton kívül a mérlegről beszélnek a legtöbbet. Mintha a mérleg összeállítása lenne a gazdálkodás fő szempontja, más lényeges problémák eltörpülnének mellette.

— Szerintem egyáltalán nem baj, hogy e körül forog a vállalat mikrovilága, hiszen nem is olyan régen a pénzügyi helyzet, a gazdaságos termelés tizedrangú szempont volt. Ezért aztán a költségszámítás, a gazdasági kalkuláció, mint a gazdálkodás alapvető iránytűje — legalábbis ennek kellene lennie — sem működik kielégítően. Ennek egyenes következménye, hogy a rezsiköltségek növekedése már évek óta lényegesen meghaladja a bevételek növekedését.

— Csakhogy a mérlegben az eredményen túlmenően számos egyéb fontos kérdés elsikkad. Például növekedett-e a vállalat piaci részesedése, versenyképesek-e a termékei stb.

— Csak olyan adatokat lehet a mérlegen számonkérni, amit tartalmazhat. Rögzíti a pénzmozgásokat, a vállalati eszközök változását, tartozásokat, követeléseket, a költségvetési kapcsolatokat, hitelállományt, a saját tőke és idegen tőke változásait stb. Az igaz, hogy korábban erősen vagyonszemléletű volt a mérleg, de most már a likviditási mutatók is nagyobb hangsúlyt kapnak. Lényegesen közelítettünk a nemzetközi gyakorlatban alkalmazott könyvviteli mérlegösszeállításokhoz. A mi mérlegrendszerünket elfogadta a Világbank.

— Ha a mérleg megfelelő adatokat szolgáltat, akkor miért kérnek egyre több adatot, részmérleget, becslést a vállalatoktól évközben az irányító szervek? Tulajdonképpen ezeknek az információknak az összeszedése ma már legalább annyi időt — ha nem többet — vesz igénybe, mint a mérleg összeállítása.

— Több, mint negyven évet töltöttem el ezen a pályán, sokféle gazdaságirányítási, adatszolgáltatási rendszert átéltem. Nekem úgy tűnik, hogy egyrészt azért kérnek fantasztikus mennyiségű jelentést a főhatóságok, mert még erősen élnek az elmúlt évtizedek gazdaságirányítási „ha-



Scholcz Rezső

gyományai", és nincs türelmük kivárni a februárt, amíg elkészülnek a mérlegek. Előre akarnak tudni adatokat, a vállalatok viszont ekkor még képtelenek produkálni a pontos számokat, így rákényszerülnek a becslésre. Ugyanez vonatkozik lényegében a statisztikai adatszolgáltatásokra is, bár a KSH sokszor támaszkodik a mérlegre. Másrészt a mérlegbeszámoló nem tükrözi teljes körűen a vállalati gazdálkodást, az érdekeltek pedig ezen belül is szeretnének tudni egyet s mást. Ez utóbbi külön gondot, nehézséget okoz azzal is, hogy az „érdekeltek" a maguk rendszere, feldolgozási szisztémája szerint kérik az adatokat, ami természetesen nem egyezik a vállalat rendszerével.

— Milyen alapon kérhetnek egyáltalán jelentéseket a különböző szervek az elméletileg önálló vállalatoktól?

— Hivatalosan csak az kérhet a vállalatoktól bárminemű adatszolgáltatást, aki engedélyszámot kap a KSH-tól, az adatkérést tartalmazó lapra. Csakhogy lényegében mindenki automatikusan megszerzi ezt az engedélyt... Például havonta kérnek adatot a tanácsi szakigazgatási szervek az áremelésről, a munkaerőhelyzetről, a pártbizottságok negyedévente számoltatják be az igazgatót saját munkaterveinek alapján, az OT tervelőkészítés címén küldi vaskos paksamétáit. A jelentések halmozódnak, egy részük eleve becsült adatokra épül, vagyis információtartalma minimális, szinte használhatatlan — mégis ragaszkodnak hozzá. Az elmúlt hónapokban végzett felméréshez több mint száz vállalat véleményét kértük ki, és persze megkerestük a főhatóságokat is. Ez utóbbiak nagy csalódást okoztak — nekem legalábbis —, mert az Ipari, a Kereskedelmi és a Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium kivételével az adatszolgáltatási igényük csökkentését nem tekintik szükséges és lényeges feladatnak, illetve nem akarják az eddigi rendet megváltoztatni.

— Vagyis ragaszkodnak a jelentésekhez?

— Nem veszik a fáradtságot, hogy a mostani rendszert kritikusan felülvizsgálják és kidolgozzanak egy megfelelőbbet s eldöntsék: a jelenlegi gazdaságirányítási követelmények figyelembevételével mire van szükség és mire nincs. Fölfelé mutogatnak: mondják meg, miként alakul a hatáskörük. De gyakran halljuk a másik érvet is; soha nem lehet tudni, mikor lesz ezekre az adatokra szükség, mit kérdez a főnök. Egy ilyen ügynek magam is utánajártam. Az egyik miniszterelnök-helyettesre hivatkozva kértek bizonyos adatokat. Amikor „véletlenül" rákérdeztem, kiderült, nemhogy az illető, de még a környezete sem tudott a kérésről. Azt hiszem, ez is jól mutatja, mennyire kaotikus a helyzet, és még fölbecsülni sem lehet, mennyibe kerül a vállalatoknak a jelentések összeállítása, hiszen ők állják a papír, a munkabér és minden más költségeit. A vállalatok sem tudják mindig, hogy kinek, s éppen miért akkor van szüksége az adatokra. A gazdálkodók a mi munkánkat is nagy kétkedésel fogadják, annyiszor akartunk már egyszerűsíteni, miért éppen most járna eredménnyel az akció?

— Úgy tudom, sokan javasolták, hogy ezentúl a főhatóság, az adatkérő fizessen az adatszolgáltatásért.

— Valóban szeretnénk elérni, hogy pontosan és világosan meghatározzák, ki és milyen adatot kérhet, újrarendezve annak rendszerét és tartalmát. Ezt elengedhetetlen alapkövetelménynek tartom. Véleményem szerint, egyrészt a Pénzügyminisztériumnak, illetve az APEH-nek

lenne joga a mérleget, az adóbevallást, illetve a pénzügyi információt kérnie. Másrészt ezekkel összhangban — elsősorban a Központi Statisztikai Hivatalnak — felül kellene vizsgálnia a statisztikai adatszolgáltatás rendszerét, és nagymértékben csökkenteni a különböző információs jelentések számát, összehangoltabbá téve a minisztériumi statisztikai adatszolgáltatásokkal. Ugyanez vonatkozna a pártra, a tanácsokra, és a további adatkéréseket elrendelő szervezetekre is. Persze mindehhez előzetesen tisztázni kell a kormányon belül, mire van szüksége a legfelsőbb irányításnak.

Ma már azonban érzékelhető, hogy „önmagát" senki nem racionalizálja. Ezért a feladatok gyakorlati végrehajtására célszerűnek látszik egy, a kormány felügyelete mellett működő bizottság létrehozása. A jövőben meg kellene teremteni az adatkérések koordinálását, összehangolását. Talán az is célhoz vezetne, ha két főhatóság — a KSH és a PM — közös engedélye kellene az adatkéréshez.

— Számomra ellentmondásnak tűnik, hogy éppen a Pénzügyminisztérium adná ki az engedélyeket. Holott az elmúlt évtizedekben a pénzügyi tárca magatartása bátorította fel a többieket arra, hogy a vállalatokat szinte minden lépésükről elszámoltassák.

— Úgy vélem, hogy a szükséges pénzügyi elszámoltatásról a jövőben sem lehet lemondani. A Pénzügyminisztériumnak és más hatóságoknak, de a gazdálkodó szerveknek is szükségük van a mérlegbeszámolóra, az adóelszámolásra, az adóbevallás elkészítésére, a költségvetéssel történő elszámolásra. A mérlegbeszámoló adatszolgáltatásának csökkentését többször kezdeményezte a Pénzügyminisztérium. Azóta kevesebbszer kell összeállítani a mérleget, de még most is sok vállalat kifogásolja a harmadik negyedévi mérlegbeszámoló készítését ott, ahol még van. Ennek megszüntetése önmagában is lényeges papír-, munkaidő- és költségráfordítást jelent. Persze ezen a területen is akad tennivaló. Évekkel ezelőtt például megszüntettük az írásbeli mérlegbeszámoló készítésének kötelezettségét. Sajnos több helyen tovább él, az egyik APEH-igazgatóság az idén újból kérte a vállalatoktól.

— Az ÁFA bevezetése hihetetlenül megnövelte az adminisztrációt. Most érződik, hogy a jórészt 20—30 évvel elmaradott adatfeldolgozási technika milyen problémákat okozhat. Bár talán már néhány helyen rájöttek, mire való a számítástechnika.

— A számítástechnika valamiféle fétissé nőtte ki magát, véleményem szerint jogosan. De több okból nem lehetnek illúzióink. Egy összehangolatlan, koordinálatlan ügyviteli eljárásokat tartalmazó rendszert a számítógép sem képes ellensúlyozni. Csak akkor segíthet a számítástechnika alkalmazása, ha végre pontosan meghatározzák, ki, mikor, milyen adatokat mely formában kérhet. De be kell látnunk, az adóreform tapasztalatai alapján is, hogy jogszabályokat nem szabad csak „íróasztalnál" alkotni. Egy-egy rendelet megszövegezése, kiadása előtt meg kellene vizsgálni annak ügyviteli hatásait, terheit is, mert könnyen kiderülhet, hogy végrehajtása veszélyesen növeli a költségeket, túl bonyolult, sok embert, energiát köt le. A gazdálkodó szervek véleménye szerint is ez az egyik gyenge pontja a legutóbbi adórendelkezésnek.

A Magyar Könyvvizsgálók Egyesületéhez gyakran hoz vastag borítékokat a postás. A vállalatok meglehetősen bőbeszédűek, ha az őket terhelő adminisztrációról van szó, s nem egyszer „házi feladatként" több oldalnyi táblázatot is mellékelnek illusztrációként. Az alábbiakban a beérkezett véleményekből idézünk, de neveket nem említünk. Hiszen mint kiderül, nagyon is közeliek a vállalati önállóság határai.

(Egy építőipari vállalat). A jelenlegi információs rendszer túl sok célt hivatott szolgálni. Megfogalmazódnak a műszaki és gazdasági követelmények, vezetői igények, a politikai és társadalmi szervek kívánságai, ugyanakkor szolgálnia kell hatósági, főhatósági és ellenőrzési célokat is. Az építőiparban már több egyszerűsítési kísérletet megértünk, jött az AVIR (automatikus vállalatirányítási rendszer), majd az EVIAR (egységes vállalatirányítási rendszer), kísérleteztünk számítógéppel és hagyományos eszközökkel, de mindig kiderült, hogy az egyik főnöknek sohasem elég (vagy jó) az, ami a másiknak megfelel, a harmadik még cifrázza is a kimutatást, mert szükség van például az egy főre jutó termelékenységi mutatóra, ami ugyan édes-keveset mond rólunk, de jó ha van. És sok információt azért kérnek, mert a „jó ha van" jelmondata érvényesül manapság, minden szinten. Jó ötletnek tűnik, hogy a rendkívüli adatkérést fizessék meg a hatóságok, csak a javaslattevők nem számolnak a vállalat függőségével. Hiszen ki is kéri az információt? A KSH, a PM, az APEH, az ágazati minisztérium, a felügyeleti szerv, a politikai és a társadalmi szervezet és a bank. Tehát azzal fizettessük meg az információ árát, „aki" hitelt folyósit, „aki" minősít minket, „aki" az áraikat vizsgálja, s a bérklub-tagságot bírálja el? És vajon minek alapján képezzük az információszolgáltatás árait? Nemcsak a szolgáltatható információk körét kell csökkenteni, hanem a gondok gyökeréig kell visszamenni, különben ez az ügy is elhal, mint annyi más kezdeményezés. A jelenlegi rendszert alapjaiban kell megváltoztatni: a belső információs gondokat érdekeiket felismerve majd a vállalatok megoldják. De el kell fogadtatni a változás szükségességét ott ahol az újabb ügyviteli feladatokat, adatgyűjtést és adatszolgáltatást kezdeményezik, eközben minket győzködnek arról, hogy a mi érdekünket szolgálja, sőt baráti segítség, jószándékú, céljaikat támogató lépés. Ebben az esetben is igaz a mondás: a barátainktól ments meg uram, az ellenséggel magunk is elbánunk.

(Egy húsipari vállalat). Tavaly készítettünk egy kimutatást, amely a rendszeres adatszolgáltatási kötelezettségeinket vette számba. Mint kiderült, 85 féle jelentést készítünk, heti, havi, negyedéves, féléves, éves és kétéves periódusokban, de a többségét havonta, vagy negyedévenként kérik. Akad néhály adatot tartalmazó jelentés, de nem ritka a 30-40 oldalas paksaméta sem. A jelentéseket a KSH, a MÉM, az Ipari Minisztérium saját igényei szerint állítjuk össze, vállalatunk számára ezek használhatatlanok. Nagyon sok problémát okoz a határidő betartása. Igaz, a Húsipari Központnak sem lehet könnyebb, mert a tőlünk kapott információkból összeállított szakágazati szintű adatokat kötelesek továbbítani a felsőbb szintű irányításnak. Ezért sokszor előzetes becsült adatokat adunk meg például a termelési jelentésekben. A vállalattól kért kötelező jelentések nagyrésze szükségtelen a mi szempontunkból, de országos szinten sem adnak használható információt. Ilyen például a havonta kért bélkészlet statisztikai jelentés, a bőrkitermelés és értékesítési jelentés, a vágósertés bekerülési áráról összeállított statisztika, a húskeret-gazdálkodással kapcsolatos mutató, vagy a hetente küldött belkereskedelmi húskészítmény forgalomról adott jelentés. Félévente kell összeállítanunk véleményünk szerint szintén feleslegesen — a melléktermék és hulladék hasznosítás eredményei című statisztikát, az anyagfelhasználási mérleget, a csomagolóanyag felhasználási jelentést, és még sorolhatnám tovább. Az adatszolgáltatás egy része párhuzamos, például készítünk a MÉM-nek, illetve a Húsipari Központnak egy tervinformációs jelentést, ugyanazokból az adatokból, de eltérő szerkezetben és saját magunknak is összeállítunk egy tervet. Hogy mire van szükség népgazdsági szinten, azt nem a vállalatoknak kell eldönteni. De jó lenne, az öncélú, a vállalat számára is sokad rangú jelenségek megfigyelését megszüntetni.

(Egy főhatóság) A tényleges változások elsősorban „tiszta lappal" kellene indulnunk, felhagyva a jelenlegi, a tervutasításos rendszerben kialakult elvek és gyakorlat toldozásával-foldozásával. Ehhez viszont megfelelő — döntési és végrehajtást ellenőrző — hatáskörrel rendelkező, néhány fős irányító csoportot kellene létrehozni. Ezt a szervezetet az államigazgatási szervek jelenlegi struktúrája fölé kell helyezni, mert csak így lehet esélye arra, hogy az egyes hivatalok, minisztériumok ellenérdekeltségét és ellenállását legyőzze. Ez természetesen szorosan összefügg a gazdaságirányítás gyakorlatával is, azzal, hogy a különböző gazdasági erőforrások allokációját és felhasználását a szubjektív, hivatalnoki döntések helyett a piaci viszonyok határozzák meg.

Lesántult a Puli

A Puli története azt igazolja, hogy a magyar ipar nem lépheti át a saját árnyékát: azzal a háttériparral, műszaki felkészültséggel és munkásgárdával, amellyel meg lehet csinálni egy kiváló minőségű trágyaszóró pótkocsit, nem lehet személyautót készíteni.



Kozári József vezérig.



Olasz Mihály művezető



Rákos Sándor

Július 28-án ülésezett a Hódgép vállalati tanácsa. A rendkívüli ülésen a vállalat 1988. évi tervét 1 milliárd 30 millió forintról 780 millió forintra mérsékelték. Ezen a vt-ülésen azonban nemcsak a tervmódosításról döntöttek, hanem erőteljes vita alakult ki a vállalat jövőjéről, lehetőségeiről, a folyamatban lévő látványos fejlesztések szaporodó kudarcairól is.

Ahhoz, hogy a mostani helyzet érthető legyen, vissza kell pillantanunk legalább egy évtizedet a vállalat történetében.

— A korábbi termelési profilunkat nem mi határoztuk meg, hanem a Mezőgép Tröszt osztotta ránk — mondja Kozári József, a Hódgép vezérigazgatója. — Ebbe a profilba beletartozott a különféle szerves — és műtrágyaszóró pótkocsik gyártása, továbbá a nagyüzemi szántóföldi növénytermesztéshez használatos gépek, gépláncok, uborka-, hagyma-, bab-, borsókombájnok előállítása.

Gál Dezső, a vállalati tanács elnöke azzal folytatja, hogy a hetvenes években, amikor még érvényben volt a zöldségprogram a hazai mezőgazdaságban, akkor ez kiváló termékszerkezetnek számított: a nagyüzemek 70 százalékos dotációt kaptak a zöldségtermesztő gépeikre, ha elromlott, a javítással sem vesződtek, hanem vettek újabbat az állam kontójára.

— A belföldi piac persze már akkor is kicsi volt, de úgyszólván az egész szocialista tábor a vevőnk volt. Alakult a KGST-n belül egy úgynevezett AGROMAS-társaság, ebben sokáig stabil helye volt a géprendszereinknek — mondja a vezérigazgató. — A nyolcvanas évtized elejére azonban kiderült, hogy nem tudunk ebből megélni. Mindenki befelé fordult, ezen a területen is elkezdtek párhuzamosan fejleszteni a többi szocialista országban. Ma már mindenki eladni akarna, közrejátszanak a külkereskedelmi mérleg gondjai is. Amikor kimentem a kisinyovi kiállításra, azzal az utasítással bocsátottak útra, hogy mutassam be a termékeinket, de még árajánlatot se tegyek senkinek, nehogy megvegyenek valamit és fokozódjon a szocialista országokkal fennálló aktívum.

A Hódgép munkatársaitól nem kaptam választ arra a kérdésre, hogy a szocialista országok érdeklődését nem csökkentették-e esetleges minőségi kifogások, ezért megkérdeztem ezt Sugár Józseftől, a hódmezővásárhelyi városi pártbizottság gazdaságpolitikai titkárától.

— Ezek a konstrukciók nem a világszínvonalat képviselték, de volt idő, amikor még a szocialista országokban élenjárónak számítottak. Más kérdés, hogy mindig viszonylag nehezek, ormótlanok voltak, a szükségesnél több anyagot használtak fel hozzájuk, nehezebben, több energia felhasználásával lehetett vontatni őket. Ezért közös gyártmányfejlesztést kezdtek a szovjetekkel, amiből — szerintem mindkét fél hibái folytán — nem lett semmi. Közrejátszott az is, hogy igénybe kellet volna venni szocialista szállítók produktumait, például bolgár hidromotorokat, amelyeket sem a magyar, sem a szovjet gazdaság nem fogadott el — egyszerűen azért, mert rosszul működtek.

Gál Dezső egy időben a fejlesztési vonalat vezette. Most némi nosztalgiával mondja:

— Az egész fejlesztő gárda a mezőgazdasági gépek területén volt otthon, 4—5 évre előre megvoltak a tervek, sok dokumentáció csak arra várt,

hogy megkezdődjék a gyártás, amikor egyik évről a másikra elfogytak a megrendelések. Váltani kellett, új irányt keresni.

— Az is nehezítette a dolgunkat, hogy a nyolcvanas évek elején már omladozott a tröszt, de elhúzta 84-ig — magyarázza Kozári József. — Közben évről évre új szabályozókat adtak ki, egyre jobban fenyegetett, hogy megszűnik a szocialista exportra kapott állami támogatás. A KGST pedig úgyszólván semmit sem fejlődött, továbbra sincs szabad kereskedelem, a szovjet vállalatok még annyira sem önállóak, mint mi, úgyszólván leküzdhetetlenek az eltérített árfolyamból és a nem konvertálható valutából származó nehézségek. Ebből következett, hogy ha meg akarunk élni, akkor a tőkés piac felé kell nyitnunk. Persze ez sem könnyű, hiszen negyven éven át csináltuk valahogyan, és ezzel a gyakorlattal most szakítanunk kellett.

A Hódgép hagyományos profilja megmaradt, de összezsugorodott és nagyobbrészt kikerült a törzsgyárból a makói leányvállalathoz. Egy időben hadiipari megrendeléseket teljesítettek, közben ígérkezett egy üzlet, hogy tőkés exportra különböző részegységeket gyártsanak. Ebből fejlődött ki végül a kamionprogram, amely ma már körülbelül 35 százaléka a vállalat éves termelésének. A magyar Volán vállalatok és a Hungarocamion a fő megrendelők, a vezérigazgató szerint a licencvásárlással kifejlesztett kamionpótkocsijuk európai színvonalú.

Olasz Mihály, a szerelőüzem művezetője meséli, hogy 1987-ben a Hungarocamionnak 110 pótkocsira volt szüksége, de a Hódgéptől csak 55 darabot rendelt, a többit egy török cégtől vásárolta. Igaz, hogy a Hódgép késlekedett annak az 55-nek a szállításával is, de csak azért, mert saját konvertibilis devizájuk nincs, és olyan későn kaptak valutát, hogy még a karácsony és szilveszter közötti napokban is be kellett hívni az embereket, hogy befejezzék a megkezdett munkát, holott ezeket a napokat már hónapokkal korábban ledolgoztatták velük. Hónapokig vacakoltak az importengedéllyel néhány részegység miatt, miközben jutott az országnak kemény devizája 55 teljes pótkocsira.

A makói leányvállalatnak a hagyományos termékekből származó nyeresége és a pótkocsiüzlet volt az, ami eddig a felszínen tartotta a Hódgépet. Az országos közvélemény azonban nem ezekről, hanem főleg a Puli nevű, kétszemélyes bevásárló autóról, a motoros sárkányrepülőgépről, repülőtéri szállító járművekről, újabban pedig az emeletes luxusautóbuszról ismeri a Hódgépet. Talán a fejlesztési sikerekre kiéhezett hazai közvélemény várakozása az oka, de kevesen tudják, hogy ezek egytől egyig veszteségesek, és kétséges, hogy valaha is nyereségessé válnak. Vegyük sorra őket, hogy miért.

— A motoros sárkányrepülő esetében nagyobbnak bizonyult a jelzett igény, mint a valódi. Kiderült ugyanis, hogy mire mi ezt nagyüzemi módon felfuttattuk, akkora a konkurencia elárasztotta vele a sportegyesületeket. Mi — hagyományos termékskálánkkal összhangban — mezőgazdasági repülő munkagépként kívántuk forgalomba hozni. Igen ám, csakhogy ugyanazok az előírások érvényesek így, mint a merev szárnyú repülőgépekre: csak pilótavizsgával lehet vezetni, előzetes egészségügyi vizsgálat kell hozzá minden egyes növényvédőszerre, kijelölt repülőtér, főpilóta, méregfelelős, egy egész hadsereg. Nyilvánvaló, hogy ekkora felhajtással önálló sárkányrepülős növényvédelem Magyarországon nem fog kialakulni — foglalja össze Kozári József.

A reptéri vontatók közül öt darab még mindig ott áll eladatlanul a raktárban, ezeket ugyanis megrendelés nélkül gyártották, csak azért, hogy legyen munkájuk a dolgozóknak. Az emeletes luxusbuszból mindössze két darab készült, ekkora „szérián" nem is lehet nyereség, bár a vezérigazgató szerint nagyon értékes műszaki tapasztalatokat szereztek közben. Igaz viszont, hogy a tapasztalatok hosszabb távon nem helyettesíthetik a nyereséget. A műtét sikerült, a beteg meghalt — a termékszerkezetváltásnak ez az útja a híres Puli autó történetében követhető nyomon a legjobban. Érdemes ebbe részletesebben belepillantani.

— Véletlenül jutottunk ehhez a profilhoz — mondja a vezérigazgató. — Ez egy speciális eszköz, részfeladatra alkalmas. A Technoimpex szervezésében jártam Franciaországban, és feltűnt, hogy milyen drágák ott ezek a kiskocsik. Úgy ítéltem meg, hogy ez egy olyan piaci rés, amibe mi is be tudnánk furakodni. Összetalálkoztunk egy francia kereskedővel, aki a Ladákat, Skodákat forgalomba hozza, ő is biztatott bennünket.

— Volt-e ellenfele a vállalaton belül a Pulinak?

— Kezdetben elég jelentős volt az ellenállás, de később, amikor mindenkinek egyre több munkája feküdt benne, akkor úgy gondolkoztak az ▶



emberek, hogy ezt már csakazértis jól kell megcsinálni.

— Sok emberben felvetődött, hogy mi magyarok, akik sohasem gyártottunk számottevő mennyiségben gépkocsit, azoknak a franciáknak akarunk autót eladni, akiknél évszázados gyártási hagyományok vannak. Úgy látszott azonban, hogy ezen a speciális területen vannak esélyeink — emlékezik vissza Gál Dezső.

— Ez egy ámokfutó gondolat volt — jelenti ki Rákos Sándor, a szerelőfestő üzem volt vezetője, azóta egy kisszövetkezet ágazatvezetője. — Megfelelő motort, a kábelrendszert, festéket nem lehet kapni a KGST-ben. Nem volt konstruktőri tapasztalat sem. Azzal a háttériparral, műszaki felkészültséggel és munkásgárdával, amellyel meg lehet csinálni egy kiváló minőségű trágyaszóró pótkocsit, nem lehet személyautót készíteni.

— A tesztautókról, amelyeket kiküldtünk, jó véleményük volt a franciáknak. Igaz, hogy az igazi vásárlókig nem jutott el, tehát voltaképpen a kereskedők mondtak véleményt, de az úgynevezett nullszériát — 50 darabot — megalapozottan kezdtük el gyártani — vélekedik a vezérigazgató.

— A fejlesztés során remek saját ötletekkel ötvöztek a Ladából és a Skodából kiollózott műszaki megoldásokkal — ez a véleménye Rákos Sándornak. — A hozzáértők már a tesztautókat megmosolyogták, maga a konstrukció bukott meg odakinn, hiszen a részletmegoldások jó része a 60-as, 70-es évek szocialista autóiparának színvonalát tükrözte.

— Ha ezt akkor ilyen jól látták, miért nem szóltak ellene?

— A vezérigazgató autokratikus stílusban vezeti a vállalatot. Annyi tény, hogy valamerre el kellett indulni, de a kételyeknek egy idő után hangot adni sem volt szabad. Kialakult egy olyan belső hangulat, hogy aki nincs a Puli mellett, az ellenünk van. Nekem akkor is az volt a véleményem, ami ma: ez egy rossz stratégiai döntés volt, törvényszerűen történt, ami ezután következett.

Annyi tény: a tesztkocsikat bizonyos módosítással alkalmasnak találta a francia vevő, dehát ezekben szinte semmi sem volt a szocialista ipar terméke, egyedi darabként rengeteg időt fordíthattak az elkészítésükre, a későbbi jó üzlet reményében a költség sem számított. A nullszéria készregyártása azonban részben a háttéripar, részben a Hódgép hibájából elhúzódott, az elkészült kisautók 18 kilóval haladták meg az előírt 350 kilogrammos plafont, a kocsi nem érte el a szükséges 45 kilométeres végsebességet, a formája és a festése csúnya volt, különben is, mire idáig eljutottak, akkorra a francia piacon megjelent a konkurencia szebb, jobb, többet tudó terméke.

— A múlt nyáron a francia megrendelő még meghívta ebédre Kozári Jóskát, ami ugye azt jelenti, hogy elfogadták őt partnernek. Idén aztán egy hétig etették-itatták itt, még barátnőt is kerestek neki, de hiába. Nem hatódott meg, és nem kellett neki a Puli — meséli Sugár József.

— A súlyfelesleg olyanokból adódott, hogy a tesztkocsikon még francia gumik és akkumulátor volt, ezt szovjettel helyettesítettük. A magyar műanyag karosszériaelemek falvastagsága nem egyenletes, ez is súlyfölösleget okozott, amikor megpróbáltuk lecsiszolni, akkor meg túlmunkát — sorolja Gál Dezső.

— Gyártás közben érzékeltük a súlyfelesleget, megpróbáltunk segíteni rajta — mondja Olasz Mihály. — Megnéztük, hol nincsenek teherhordó részek a nehéz, ormótlan alvázon, és oda könnyítő furatokat helyeztünk el. Nekünk nincs megfelelő technológiánk a tűzi horganyzáshoz, Dombóváron végezték el, de ott is úgy sikerült, hogy a furatok telerakódtak horgannyal, itthon megint neki kellet esni, és kitakarítani belőle.

— Bennem is van némi nosztalgia a Puli miatt — mosolyodik el Rákos Sándor. — Monopolhelyzetben lévő, nehézkes nagyvállalatokat kellett megmozgatni. A Salgótarjáni Síküveggyár direkt nekünk gyártott speciális üvegeket, a műanyagipar karosszériaelemeket. Minden alkatrésznek története van, egy könyv kerekedne belőle, ha megírná valaki, hányszor kellett egyeztetni minden egyes lyukat, sarokbetörést.

— Azt mivel magyarázza, hogy közönséges festékhibák is voltak, nemcsak a nullszérián, hanem azon a darabon is, amit a Szegedi Ipari Vásáron kiállítottak?

— A kamionpótkocsi a csúcs, amit ezekkel az emberekkel és eszközökkel még elfogadhatóan meg lehet csinálni. Nem képesek egyik napról a másikra kibújni a bőrükből: a trágyaszórókat nagykalapáccsal és dórnival egyengették, és ha valahol leverték a festéket, a végén lelocsolták újra.

A kérdés ezek után kétféle lehet: mi lesz a Pulival és mi lesz a Hódgéppel?

— Amikor leállítottuk a nullszériát, a többség azt mondta, ha már idáig eljutottunk, csináljuk tovább. Menet közben sokat javult a háttéripar teljesítménye, mi is rengeteget tanultunk. Úgy érzem, nem veszett kárba, amit eddig tettünk. Mi legalább megpróbáltuk az áttörést, bár sok volt az ellendrukker, és sok most a kárörvendő — mondja a vezérigazgató.

— Ha folytatják a Puli gyártását, hol tudják eladni?

— Például itthon, közületeknek. A Dégáznak készített gázszivárgásmérő kocsit, az úgynevezett szimatoló Pulit bemutattuk a Szegedi Ipari Vásáron is. De el tudom képzelni, hogy használja a posta, sőt olyan emberek, például újságírók is, akik sokat közlekednek a belvárosi forgalomban, és kis helyen kell parkolniuk. De nem mondtunk le a tőkés piacra való termelésről sem, igenis akarunk személygépkocsit gyártani, esetleg nagyobb sebességűt, szebb karosszériájút. Tárgyaltunk azzal a francia konstruktőrrel, aki hasonlót tervezett, esetleg beszállhatnánk a gyártásába.

— Nem a földön jár, aki ezt elhiszi — rázza meg a fejét Rákos Sándor. — A Puli egy igényes piacon a minősége miatt, a kiéhezett hazai piacon pedig az ára miatt nem versenyképes. Akkora a tőkés import tartalma, hogy többért kellene adni, mint egy Lada Szamarát, hogy kifizetődjön a gyártás, annyit meg nálunk nem adnának érte. Más volna a helyzet, ha a mostani közgazdasági és gyártási környezet megváltozna, erre azonban belátható időn belül kevés az esély.

— Mi lesz a következménye, hogy az első félévi tervet csak félig sikerült teljesíteni?

— Erre az évre fennáll a veszteség veszélye — feleli Olasz Mihály.

— Mi a terv? Egy szám, amit úgy vezettek le, hogy belegondoltak, mennyi pénzt akarnak, ahhoz mennyi nyereség kell, ahhoz pedig mekkora termelési érték. Komolytalan dolog, másként nem fordulhatna elő, hogy félév után a negyedével csökkenteni kell — így Rákos Sándor.



— Ebben az évben a termékeinknek 78 százaléka új — szögezi le Kozári József. — Nagyképűnek tartok mindenkit, aki azt mondja, hogy akár egy évre előre megközelíthetően is pontosan lehet tervezni. Nyitott a terv, az a baj, hogy nem érkeztek meg a megrendelések.

— Talán rossz piaci információk alapján várják őket...

— Ami még nincs, azt még nem is igényelheti a piac, fel kell kelteni az érdeklődését.

— A vállalati tanács eddig úgy gondolkodott, hogy őrizzük meg a pozíciónkat, adjunk kenyeret és munkát azoknak az embereknek, akik eddig a Hódgéphez kötődtek — tűnődik el Gál Dezső. — Alighanem váltani kell: leépíteni a vállalatot, embereket elküldeni, főleg az alkalmazotti állományból. Ekkora irányító és adminiszratív apparátus másfél milliárdos termeléshez kellene, nálunk azonban csak a fele van.

— Fölvetődött, hogy ki a hibás — mondja Olasz Mihály. — Egyesek azt mondják, a vezérigazgató az oka mindennek. Dehát van párt, szakszervezet, vállalati tanács. Mindenki felelős azért, ami kialakult, hiszen mindegyik vt-tagnak volt egy szavazata. Az már más kérdés, hogy bevált-e az egész rendszer így, ahogy van, hiszen a vállalati tanács felét a vezérigazgató delegálja.

— Vagyis, így korlátlanul manipulálható...

— Ön mondta, nem én!

— Én elmondtam a vállalati tanács ülésén is, hogy a Kozári Jóskát kitűnő vezetőnek tartom, aki szárnyalni képes. Az a baj, hogy a beosztott vezetők nem képesek fölvenni az ő fordulatszámát. Nincs megfelelő kapcsolat, erőátvitel. Fényévnyi távolságból a legjobb élcsapat sem vezethet — bizonygatja a városi pártbizottság titkára.

— És vajon ki válogatta ki maga mögé azokat a beosztott vezetőket, akik nem bírják fölvenni azt a hatalmas fordulatszámot? — kérdez visszza Rákos Sándor, amikor elmondom ezt neki.

— Ön miért jött el a Hódgéptől?

— 29 éves vagyok, üzemvezető voltam. Amikor odakerültem, a Hódgép a lehetőségek földje volt. Az utóbbi fél évtized megalapozatlan fejlesztési, kereskedelmi és káderpolitikai döntései beszűkítették a mozgásteret. Belekaptunk minden slágernek ígérkező termékbe, első körben kidolgoztuk, beleöltünk időt, tudást, fáradságot, de piacképes termék kevés lett belőlük. Már nincs saját fejlesztési lehetőség, leépül a szervezet, a folytonos átszervezések nem jelentenek egyebet porhintésnél, az emberek és a viszonyok összekavarásánál. Engem hívtak korábban is ebbe a kisszervezetbe, de akkor a vonzás mellett nem volt még elég erős a taszítás. Azóta azonban itt vannak már sokan a Hódgépnek azon vezetői és dolgozói közül akik képesek lettek volna fölvenni a fordulatszámot, de talán éppen ezért kellett eljönniük.

— Mi lehet a jövője a Hódgépnek?

Olasz Mihály:

— Egy művezető olyan, mint két cintányér között a levegő. Nem tudok jutalmazni, fegyelmezni, nincsenek eszközök a kezemben. Szerintem nincs valódi befolyásom az események alakulására. A Hódgép helyzete együtt alakul majd a többi hasonló középvállalatéval, együtt az egész országéval.

Kozári József:

— A belső szervezetek korszerűsítésével, együttműködéssel, kemény munkával, az egymásra utaltságot felismerve kilábalhatunk a hullámvölgyből.

Sugár József:

— A tervezett Kft és vegyesvállalat alakítása, a tőkés együttműködés, más működési formák segíthetnek.

Rákos Sándor

— Még ma is az a helyzet, hogy egy ember aláírhatja 1200 család egzisztenciáját, annak ellenére, hogy munkáját látszólag konrollálja pártbizottság, vállalati tanács, szakszervezet. Mióta a jelenlegi vezérigazgató áll a cég élén, eladták a Rárósi úti fejlesztő részleget, a makói gyárból leányvállalatot csináltak, azóta azt is felajánlották, hogy vásárolja meg önmagát. A szentesi gyárat a Ganznak árulják, a dorozsmaiból luxusautóbusz-gyártásra Kft-t akarnak csinálni, a törzsgyárból és a sándorfalvi üzemből közös vállalatot a Kögel céggel. Néhány éven belül nem marad más a Hódgépből, csak a második emeleti titkárság és környéke. Én azért jöttem el, mert nem láttam biztosítva ott a magam és a családom jövőjét, úgy ítélem meg, hogy ez a vezetőség addig viszi magával a vállalatot, míg nyilvánvalóan csődbe nem kerül.

Augusztus utolsó hétvégéjén rendezték meg Pusztamérgesen a Hódgép Homok Rallyt. A nézők között egy Puli autót sorsoltak ki. Mivel a gépkocsi még nem kaphatott rendszámot, ezért a szerencsés nyertesnek lehetőséget adtak, hogy válasszon a Puli illetve az ára között. A nyertes a pénzt, a Puli előállítási árát, 230 ezer forintot választotta.

TANÁCS ISTVÁN

DÉL-KOREA



Magyarnak lenni mindenképpen kellemes dolog mostanában Dél-Koreában. A helyiek nemcsak arra emlékeznek, hogy hazánk volt a szocialista országok közül az első, amely bejelentette sportolói részvételi szándékát az olimpiai játékokon, hanem azt is észben tartják, hogy nemrég a Magyar Gazdasági Kamara — ugyancsak elsőként — képviseletet nyitott Szöulban. Magyarország iránt tehát rendkívüli az érdeklődés. Az üzleti célból kiutazó is érezheti ezt, „könnyebb" az elfoglalt vállalati felső vezetőkkel időpontot egyezteni. Ez az „előlegezett bizalom" persze nem tart örökké, ezért megalapozott vállalkozási célokkal, üzleti elgondolásokkal állandóan erősíteni kell.

A kiutazó nyilván meglepődik, hogy a helyiek bennünket távoli rokonnak vélnek. Ez azonban nem is akkora képtelenség! Gondoljunk bele: a koreai nép őshazája valahol Mongóliában volt, míg a magyarok — Kiszely István professzor kutatásai legalábbis azt állítják — valahol Hszincsiang-Ujgurban élhettek. Ha volt is rokonság, mára ezt a nyelven nem lehet észrevenni, viszont a vezetéknév a koreaiaknál is megelőzi a keresztnevet. Több segítséget azonban nem kapunk. Nyelvük hangtartománya más, bonyolultabb. Az írás még ennél is komolyabb akadály. Kezdetben a kínai írásjeleket használták a koreaiak is, majd a XV. században alakították ki sajátos ábc-jüket: a hangult. Most párhuzamosan írnak ezzel és a kínaival (egy szón belül persze nem vegyülnek). Ennek a műveltségnek megmutatkoznak az előnyei is. Egy átlagosan tanult ember több, mint 1000 kínai írásjelnek kétségtelenül birtokosa és ezzel már a kínaiul írt szöveg egy részét is megértheti. A beszédből azonban semmit.

A magyar kiutazó Szöulba érkezvén ha taxiba akar ülni, érdemes az úticélt dél-koreai partnerével felíratnia egy papírra a helyi írásjelekkel, a sofőr ugyanis gyakran nem ért angolul. (Az ismertebb szállodák neveit természetesen elég bemondani.) Ha pedig véletlenül valaki maga kíván vezetni, kezdetben csak rövidebb kirándulásokra vállalkozzon. Angolul ugyanis csak a jelentősebb utcanevek, terek vannak kiírva útbaigazító táblákra. A városközpontba igyekvőnek persze segítséget jelent, hogy a City-Hall (Városháza) betűi szinte mindenütt szerepelnek. Ennek alapján négy-öt nap és a magyarok által frekventált szállodát (például a Lotte vagy a President) könnyen meg lehet találni. Eltévedni nem nagyon veszélyes, mert a közbiztonság jó. A dél-koreai cégek egyébként — éppen a tájékozódási problémák miatt — a külföldi tárgyalófélnek igyekeznek totális kiszolgálást: „full-service"-t nyújtani. Az illetőt a szálloda előtt kocsi várja és viszi a céghez, a megbeszélések után pedig gyakran már az ebéd következik. Nem csoda. A nagy távolságok miatt ugyanis — Szöul, konzervatív számítások szerint, 10 milliós város — egy megbeszéléssel s az oda- és visszautazással könnyen elmehet a délelőtt.

Visszatérve a közbiztonságra: a közelmúlt televíziós tudósításai gyakran adtak számot hatalmas tüntetésekről, „csillagháborús" külsejű rohamrendőrökről. Ezek a képek bizony nem gerjesztenek bizalmat. Azért nem eszik olyan forrón a kását. Ajánlatos például az összecsapások nyomán elhunytak vagy sebesültek számát figyelemmel kísérni... A helyi televízióban látott tüntetés inkább derűt, mint félelmet keltett; az utca egyik oldalán tömörülnek a tüntetők, a másikon készü-

lődtek a rohamrendőrök. A helyzet egyre mérgesebb lett. A tüntetők jelszavakat kiabáltak, a rendőrök is láthatóan egyre idegesebbé váltak. Kettőjük között viszont normálisan hömpölygött az autóáradat, a lámpa is pirosat mutatott a gyalogosoknak s amikor az zöldre váltott, a türelmetlen rohamrendőrök átsiettek a tüntetőkhöz és kezdetét vehette a tömeg megszokott feloszlatása. A városnézés során persze belebotolhatunk a tüntetésekbe például a leghíresebb műemléknek számító Namdemun, a Déli Kapu terén, a Myongdong, a legnagyobb katolikus katedrális előtt.

A kiutazó a városközpontban, a Városház-tér környékén találja a Toksugung-palotát, amely korábban a császáré volt. (Az utolsó uralkodót a támadó japánok 1910-ben távolították el.) Errefelé áll az elegáns, de drága Lotte áruház. A névnek természetesen semmi köze sincs Goethe művéhez és Weimarhoz, a névadó család Japánban él. Az áruházak egyébként — mint a környék országaiban mindenütt — drágábbak, mint a konkurens kisboltok, „butikok". Szöulban is — legalábbis az ár szempontjából — érdemesebb a földalatti bevásárlóközpontokban vagy az Itevonon vásárolni. Ez utóbbi a Dél-Koreában állomásozó amerikai katonákat és hozzátartozóikat látta el eredetileg, mára azonban már útikönyvek által is emlegetett turistalátványossággá vált. Nagy óragyárak nemritkán többszáz dolláros termékei itt húsz dollár körüli áron kaphatók. A magyarázat nem rendkívüli kiárusításokban rejlik, a kópiákat ügyes kezek állítják elő helyben. De szinte mindenütt kapható másolat. Tornacipő éppúgy van mint „francia" nyakkendő. Egy, Ausztriában például 5—600 dollárba kerülő síruhát 100 dollárért varrnak méretre. És ez csak az induló ár volt, alkudni ugyanis kötelező. Léteznek persze legendák is. Az egyik magyar lap helyszínen járt tudósítója például arról adott számot, hogy 250 dollárért gyönyörű bunda kapható. A szóbeszéd szerint eddig már több hazánk lánya utazott ki az Itevon-ra szőrmenézőbe, de be kellett látniuk, hogy a nagy alkalom nem létezik. Vagy ha igen, csak a hírt hozó tudósítónak, egyetlen alkalomra.

Egyébként azonban Dél-Korea a külföldi számára drága ország. Nem lehet ugyanis állandóan kópia-tornacipőt fogyasztani, másolat-trikót venni. Egy normális szállodában viszont a reggeli svédasztal könnyen kerülhet akár tíz dollárba is. A számla nominális összegéhez ugyanis minden esetben hozzá kell adni a 10 százalékos értéktöbblet-adót, melyet a szállodai szolgáltatásokra is kivetnek. A jobb hotelekben egyébként 120—130 dollárba kerül egy szoba, a vendéglőkben is elkérnek — itallal együtt — személyenként mintegy 100 dollárnak megfelelő összeget. (Más kérdés, hogy Szöulban általában nem a magyar üzletember a meghívó fél.) Érdemes azonban kipróbálni a helyi nevezetességet, az utcai vendéglőst, akinél szinte „steril" körülmények között kaphatóak az ízletes tengeri halak, vagy éppen a nemzeti ételnek számító kimcsi. Ez utóbbi leginkább a fokhagymás nyers káposztának felelne meg Magyarországon. A tisztaság és rend amúgy is általában jellemző Dél-Koreára, járványveszély nincs, oltás nem szükséges. Bár a csapvizet az útikönyvek ihatónak minősítik, a nyolc órás időeltolódás, a hosszú repülőút miatt amúgyis legyöngült szervezetű európai jobban teszi, ha csak a szállodákban díjmentesen felszolgált kancsós jeges vízre hagyatkozik. Energiáit pedig tartogassa inkább a minimum 10 fogásos ebédekre.

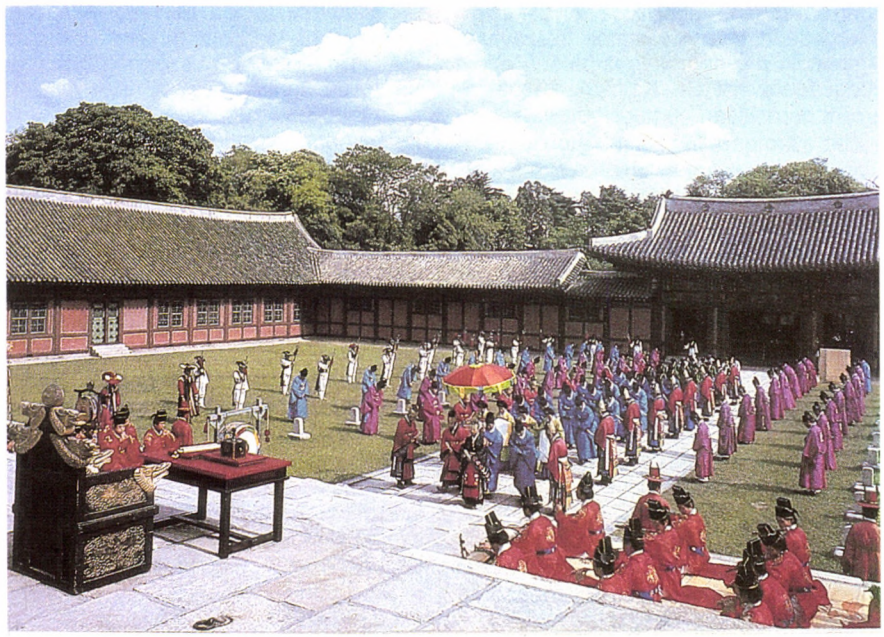
A legtöbb vállalatnál a hivatalos munkaidő reggel kilenctől délután hatig tart. Papíron. A legtöbb vezető ugyanis még órákkal később is bent található. Dolgoznak szombaton is, délig. A nemzetközi kereskedelemmel foglalkozó legtöbb munkatárs vagy középvezető elfogadható szinten beszél angolul. A magyar kiutazó jól teszi, ha partnere nevét figyelmesen megjegyzi. Később ugyanis nem elég azt mondani, hogy „erről már Kim úrral tárgyaltam". Üzletfele számára esetleg nehézséget okozhat a „visszakeresés", hisz Dél-Koreában 6 millió Kim él. Ha már a három nagy ellenzéki pártnak is lehet Kim a vezetője, akkor arra is van esély, hogy az adott vállalat bérlistáján is többen szerepelnek ezzel a névvel. Az angolt egyébként nemcsak a partnerekkel való érintkezésben lehet gyakorolni, hanem a helyi ügyekről való tájékozódásnak is nélkülözhetetlen segédeszköze. A kiutazó reggelenként a szállodai svédasztalnál átlapozhatja a Korea Times és a Korea Herald reggeli kiadását, a súlyosabb elemzéseket pedig a Korea Business World vagy Business Korea című folyóiratokból veheti ki. Az amerikai csapatokat szolgáló AFKN-tévéállomás adásai révén pedig ▶





► néhány nap alatt már az amerikai folytatásos show-műsorok széles választékával is meg lehet ismerkedni.

A magyar üzletember egy rendkívül dinamikus, nyitott, sokat dolgozó közösségbe érkezik. Ugyanakkor lehetőleg úgy tárgyaljon, hogy semmit se tételezzen fel eleve tudottnak. A rólunk Szöulba eddig eljutott információk ugyanis sok esetben pontatlanok, vagy a címzettek gyakorlat híján nem tudják még azokat megfelelően értelmezni. Célszerű így elmondani, hogy a magyar vállalatok nem állami hivatalok, működésük igencsak hasonlít a fejlett piacgazdaság körülményei között tevékenykedő kollégáikéhoz. Azt sem árt hangsúlyozni, hogy üzletet a vállalatokkal lehet kötni, a fő kritérium pedig az ajánlat versenyképessége. Későbbi félreértéseket előz meg tehát az, aki a bevezetőjében tájékoztatja partnerét gazdaságirányítási rendszerünk alapelvei





ről, a vállalatok helyzetéről. Azon se lepődjünk meg, ha üzletfelünk nem ismeri megfelelően a hozzánk való eljutás körülményeit, a liberális magyar vízumgyakorlatot.

A magyaroknak nehezebb Szöulba eljutni. Az általában Bécsben, a külképviseleten benyújtott kérelemre 6—8 hét alatt kap vízumot az utazó. (A hírek szerint a dél-koreai hatóságok a közelmúltban könnyítéseket léptettek életbe.)

Budapesttől Szöulig a repülési idő útvonaltól függően 25—26 óra. A jegy ára oda-vissza mintegy 140 000 forint.

A dél-koreai tárgyalópartnerek rendkívül udvariasak, készségesek, de természetesen rendkívül érzékenyek is. Gyakran előfordul, hogy egy tárgyaláson a cég több területének specialistája is részt vesz és szükség esetén átveszik egymástól a megbeszélés vezetését. Mivel a magyar vállalat Szöulban általában csak kevesebb emberrel tudja magát képviseltetni, a kiutazóknak célszerű alaposan felkészülni azokból az árukból is, melyek esetleg Magyarországon nem tartoznak közvetlenül részlegükhöz, de a tárgyalásokon szóba kerülhetnek. Kívánatos a tekintetben is előzetesen tájékozódni, mely termékek azok, amelyekből a vállalat tényleges szállítási lehetőségekkel rendelkezik.



Bizalmat romboló, ha egy adott termék vételéről vagy eladásáról a magyar képviselő részletekbe menő megbeszéléseket folytat, hogy aztán később telexen közölje, mégis tárgytalan az ügy. (A telexet egyébként érdemes előnyben részesíteni a levéllel szemben, hiszen jelenleg még 1 hónap is eltelik a feladástól addig, amíg a címzett a sorokat kézhez veheti.)

Érdemes tehát alaposan felkészülni, a vállalati tárgyalásokat előre megszervezni. A magyar vállalatok piackutató-kapcsolatteremtő munkájukban számíthatnak a Magyar Gazdasági Kamara irodájára. A Kamara egyébként több dél-koreai kereskedelemfejlesztő szervvel áll kapcsolatban. Legfontosabb partnere a Korea Trade Promotion Corporation (KONTRA), amely budapesti irodát is működtet. E szervezettel az MGK 1987-ben kötött megállapodást, és ugyanebből az időből származik a Koreai Kereskedelmi és Iparkamarával kötött egyezménye is. E két dokumentum szerint a magyar vállalatok segítséget kaphatnak új cégkapcsolatok megteremtéséhez, üzleti információk megszerzéséhez, egymás vásárain való részvételhez. Dél-Koreában egyébként a legjelentősebb vásárnak a Szöuli Vásár számít, szakkiállításokat természetesen számosat rendeznek. Ezekről az alapinformációkat legegyszerűbb a budapesti KONTRA-irodában beszerezni. Ami Dél-Korea importrendszerét, szabványrendszerét, a kereskedelmi mintákra vonatkozó előírásokat, a vámrendszert — egyszóval az alapvető kereskedelemtechnikai információkat — illeti, a Magyar Gazdasági Kamara 1987 novemberében jelentetett meg magyar nyelven partnerünkről külkereskedelmi útmutatót. Angol nyelvű anyagokhoz ugyancsak a Kamarában tudunk hozzájutni. A kereskedelem pénzügyi oldalával kapcsolatban érdemes az MNB és az MKB illetékeseivel konzultálni, mindkét pénzintézetünk több levelező kapcsolattal rendelkezik Szöulban, ahol egyébként jól ismerik a CIB nevét is.

A Budapesten alaposan felkészült magyar üzletember nyugodtan vághat neki a hatalmas útnak. Érdemes még egy kicsit tanulmányozni a vendéglátók történelmét, kultúráját is. Mindenképpen jó benyomást tesz, ha néhány szót megtanulunk koreaiul. Például kambe (Egészségedre!), kamsza hamnida (Köszönöm), anyong hasimnika (Jó napot!).

És lesz egy jó napunk Szöulban!

GARA SZABOLCS

A SAS Skandináv Légitársaság a távolsági repülés új koncepcióját valósítja meg.



Az 1980-as évek elején a légitársaságok, köztük a SAS is, pénzügyi nehézségekkel küszködtek. Ekkor hajtotta végre a Skandináv Légitársaság a polgári légiközlekedés „kulturális forradalmát". Az európi járatokon bevezette az EuroClass, az interkontinentális járatokon a First Business Class kategóriát. Ezeken az osztályokon a teljes díjtételt fizető utasok a korábbinál jobb kiszolgálást, több figyelmet kaptak, nemcsak a repülőgépen, hanem az utazás minden szakaszában.

A versenytársak ellenezték a SAS újításait, de látva sikereit, kénytelenek voltak követni példáját, és különböző néven ők is bevezették az ún. „C" osztályt. Ezért a SAS megint nyitott, és szolgáltatásait még inkább az utazók igényeihez igazította.

Az utóbbi évek kutatásai szerint az interkontinentális járatokon a gyakran utazó üzletemberek a következőket igénylik:

- pontosságot,
- kényelmet,
- nyugalmat,
- finom ételeket és italokat,
- kellemes időtöltést,
- munkához megfelelő körülményeket,
- éjszakai repüléskor kényelmes alvást.

Ezeket az igényeket figyelembe véve, a SAS tengerentúli járatain tovább javított a kiszolgálás színvonalán. A változások lényege a következő:

A „C" osztályt három kabinra osztották (korábban kettő volt). Az egyik kabint úgy alakították ki, hogy az utasok nappal irodaként, éjjel hálószobaként használhatják. Ebben a részben 19 ülés van. Itt nem lehet dohányozni. Nappali repüléskor különböző irodai felszerelésekkel van ellátva. Éjszaka könnyebb vacsorát szolgálnak fel. Filmet nem vetítenek, viszont kényelmes, meleg ágyneműt adnak, és leszállás előtt csak reggelire ébresztik fel az utasokat.

A „C" osztály másik két kabinbjában is 5 cm-rel növelték az ülések közötti távolságot. Az ülések támláját 22 fokkal lehet hátrahajtani az eddigi 16 fok helyett. Az audiovizuális berendezést modernizálták. Filmeket vetítenek. Az utasok a repülőgép mozgását vetített képen követhetik. Bővítették az ételek és az italok választékát. Az utasok kisebb ajándékokat is kapnak.

Az új szolgáltatást EuroClassnak nevezték el a korábbi First Business Class helyett. Egyik versenytársunk ugyanis beperelte a SAS-t, hogy a First Business Class megnevezés félrevezető, és ezért a jövőben nem használhatjuk. A bírósági döntés tulajdonképpen közvetett bók, annak elismerése, hogy a SAS a business classon majdnem az első osztálynak megfelelő kiszolgálást nyújt – minden felár nélkül.

A SAS
Piacai:

42 ország 92 városába közlekednek a SAS járatai. Tavaly 13 millió utast, szállított. A leányvállalatokkal együtt 34 000 dolgozója van.

Flottája:

11 DC–10–30 típusú géppel bonyolítja le az interkontinentális forgalmat. 92 DC–9 típusú gép szolgálja a rövid- és a középtávú forgalmat. Versenyképessége növelése céljából ez év januárjában 9 Boeing 767–300 típusú gépre adott fel rendelést 700 millió USA dollár értékben, és további 15 gépre van opciója. A SAS az Airbus és az MD11 gépekkel szemben választotta a B767 gépet, mert hosszabb távra repül leszállás nélkül (11 100 km), üzemelése gazdaságosabb, és az utasoknak nagyobb kényelmet nyújtunk.

Stratégiája:

A gyakran utazó üzletemberek legkedveltebb légitársasága kíván lenni. A biztonság mellett a menetrend pontos betartására és a kiváló minőségű szolgáltatásra helyezi a hangsúlyt.

Pénzügyi helyzete:

1987-ben bevétele 24 milliárd svéd korona nyeresége 16 milliárd SEK volt.

Kitüntetései:

A Fortune Magazin szerint a SAS nyújtja a legjobb business class szolgáltatást.
1984-ben az „Év Légitársasága".
1986-ban a légiközlekedés Nobel-díját, a „Legjobb Utasszolgálat" díját nyerte el.

Idén heti 5 SAS járat közlekedik Koppenhága és Budapest között, de a jövő év áprilisától napi járatot indítunk.

Őszintén reméljük, hogy a tisztelt Olvasó legközelebbi skandináv vagy tengerentúli útja alkalmából a SAS járatait választja.

LÁSZLÓ JÓZSEF
a SAS magyarországi igazgatója

DESIGN: KISS ILONA

SAS AZ ÜZLETEMBEREK LÉGITÁRSASÁGA



ISMÉT ÚJAT ÉS TÖBBET nyújtunk interkontinentális járataink "EUROCLASS" osztályán.

A gép egyik kabinja NAPPAL az Ön mindennel felszerelt IRODÁJA, ÉJJEL pedig nyugodt HÁLÓSZOBÁJA.

Egyidejűleg tovább emeltük az „EUROCLASS" többi szolgáltatásának színvonalát is.

Mindezt FELÁR NÉLKÜL adjuk!

NEM 100 SZÁZALÉKKAL AKARUNK JOBBAK LENNI EGY TERÜLETEN, HANEM CSAK 1 SZÁZALÉKKAL, DE MINDEN TÉREN!

Ha úticélja az USA, Dél-Amerika, Japán, Délkelet-Ázsia vagy Kína, próbálja ki új szolgáltatásainkat!

SAS EuroClass

FELVILÁGOSÍTÁS – JEGYELADÁS:
Budapest V., Váci utca 13.
Telefon: 185-377, 185-675, 185-582