

Kiss Erika

A HÍDÉPÍTŐ EMLÉKEI MAGYARORSZÁGI MUNKÁJÁRÓL

Interjú Kertész Tiborral

Kertész Tiborral pályafutásom során több interjút készítettem. Legelső alkalommal azt mondta, hidat építeni jött két kultúra között. Aztán évente néztük, hogy halad ez a szellemi hídépítés. Minden évben sort kerítettünk erre, s számba vettük a gondokat, meg az eredményeket. Most, hogy a közel hatéves megbízatás lejárt, búcsúzni jöttünk össze, s az ilyenkor szokásos számvetés nem maradhatott el. Ez a hat év, 1992 februárjától 1997 végéig, sorsfordító időszak az egykori Lehel Hűtőgépgyár, Jászberény, de Magyarország történelmében is. Megtanultuk, vagy még mindig tanuljuk, mi is az a piacgazdaság, a munkanélküliség, a kétszámjegyű infláció, a profit, a csőd, a menedzserszemlélet, a szponzorálás s a GDP-növekedés. Sokat tanultunk itt ebben az országban, de úgy tűnik Kertész Tibor, a nemzetközileg is ismert és elismert szakember is sokat tanult. Legalábbis nekem ezt mondta...

A 1956-os forradalom sokféleképp hatott a magyar emberekre. Sokan látták kilátástalannak a helyzetet november 4-e után. Egy 18 éves pesti fiatalember is úgy gondolta, hogy nincs jövő ebben az országban. Nem a politika miatt, hanem a gazdasági esélyek, a tanulás, az otthonteremtés kilátástalansága miatt. Vette a futócipőjét, s elhagyta az országot. Útiránya Svédország volt. Nem véletlenül, hiszen atlétakorából több versenyen is összeismerkedett, megbarátkozott svéd fiatalokkal, s úgy gondolta, ott meg lehet próbálni az egzisztencia teremtést. Ez sikerült is, az ország befogadta. Göteborgban elvégezte a Műszaki Egyetemet, majd később közgazdasági diplomát is szerzett. Göteborgban a városi közigazgatásban dolgozott, majd a városi igazgatói testület elnöke lett 1987-ben. Számos társadalmi funkciót is vállalt, a svéd kereskedelmi kamara elnöke volt, környezetvédelmi és jövőkutatási bizottságokban dolgozott, többek között az ENSZ felkérésére. S egyszercsak megkeresték az Electroluxtól, nem lenne-e kedve szülőhazájában feladatot vállalni. Ott egy frissen megvásárolt hűtőgépgyár teljes átszervezése, a nagy Electrolux-családba való integrálása lenne a munkája. Kertész Tibor nem tudott ellenállni a kihívásnak, de nem volt könnyű hazatérni.

- 1991 november elején jöttem hivatalos mivoltomban Magyarországra. 35 év után a korábbi kapcsolatok, ismeretségek már megszűntek. Sajnos szüleim sem éltek már, s bizony a magyar nyelvet sem beszéltem jól, azt hiszem ma is gyakran hibázom. Elkötelezett magyarnak vallom magam, de Magyarországon munkahelyem soha nem volt, a magyar iparral soha nem foglalkoztam, nem ismertem az itteni munkakultúrát, a szokásokat. Ezért 1991-ben úgy érkeztem, mint egy skandináv tapasztalatokkal s mentalitással bíró menedzser. Sok problémába ütköztem, melyekkel azt hiszem más, hozzám hasonlóan hazatértnek, vagy itt munkát vállalónak is meg kellett birkóznia. A kapcsolatrendszeret, az összefonódásokat a politika és az ipari szféra között nem ismerhettem, nem volt semmilyen kapcsolatom a gazdasági élet szereplőivel. Az első napon, ahogy megérkeztem, azt hiszem épp ön kért nyilatkozatot a sajtó számára, s én igen szűkszavúan nyilatkoztam. Már itt megmutatkozott a két ország kulturális különbözősége. Magyarországon az intellektuális, a kommunikatív háttér is meg akarják egy-egy nyilatkozatban teremteni. Én viszont csak igennel és nemmel válaszoltam, ami nem volt ekkor "nyerő" megoldás, eltért a magyar szokásoktól. Svédországban csak a szűkszavú információadás a jellemző, azaz bennem a svéd mentalitás dolgozott, s mindjárt rosszul sült el. Már az első napokban rájöttem, hogy Magyarországon az egész emberi mivolt bevetésével kell nyilatkozni, s részt venni az ipari feladat megoldásában is. A másik fontos élményem a bizalom kérdése ebből az időből. A bizalom megszerzése Magyarországon igen nehéz folyamat pontosan az előbb jelzett kulturális különbözőségek miatt is. A bizalom kérdése politikai szinten, a kollégáknál, és a szakszervezettel való együttműködés során is felmerült. Egy vezetőnek legfontosabb megtalálni azt a fonalat, amelyre később majd az egész folyamatot felfűzheti. Ez azért is volt nehéz, mert a gazdasági szituáció is nehéz volt, a vállalat nagy kihívások előtt állt, a hazai piac éppen beszűkült, szervezeti átalakítást kellett kezdeni, költségtakarékos megoldásokat kellett találni. Én mint menedzser jöttem Jászberénybe, a hűtős szakmában a háttértem igen-igen korlátozott volt, tehát sok szempontból nem volt könnyű 1992 elején a helyzetem.

- Én úgy tapasztaltam, hogy Önnek hamar sikerült megszereznie a bizalmat.

- Az információ hiánya volt az az első dolog, amit "felfedeztem", s rájöttem, hogy kellő információ nélkül nem lehet az embereket megnyerni a feladatok megoldásához. A dolgozóknak joguk van információt kapni arról, hogy mi történik körülöttük, s velük. Igaz, szakmailag helytálló, s minden dolgozó számára egyformán elérhető információt kellett adnunk. Akkoriban - 1992-ben, de még néha később is - borzasztó hírek keringtek

a gyárban, s a városban is. Mondhatni rémhírek voltak ezek, s keményen meg kellett küzdeni ezzel a jelenséggel. A bizalom szempontjából az első intézkedésem az volt, hogy kibocsátottuk a napi újságot a gyárban, a Lehel-híradót, ami azóta is megvan. A mottója az, hogy csak az igazat, s mindig a legfrissebb információt kell adni a termelésről a piacról, a célokról, a vállalat helyzetéről. A másik része a bizalom megszerzésének a szakszervezettel való kapcsolatépítés. A szakszervezetnek szerintem az első feladata, hogy a vállalat-vezetéssel együttműködjön a stratégia kidolgozásban, a másik, hogy egyértelműen képviselnie kell tagjai érdekeit. Ezt a vállalat el is ismeri. A harmadik feladata pedig, hogy a megtermelt eredmény felosztásában is részt vegyen. Erre természetesen csak akkor van lehetősége, ha van eredmény. Ha ez a felfogás elfogadható a szakszervezet számára, akkor az érdekeink majd minden területen egybeesnek, vagy könnyen megtalálhatók a kompromisszumok ott, ahol ellentétek mutatkoznak. Nos, most már elmondhatom, hogy a szakszervezettel sikerült ezt a munkát harmóniában végezni, tehát a bizalom az ő részükről is megvan.

A várossal kapcsolatban is felmerült a bizalom és az együttműködés kérdése. Hamar világossá vált előttem, hogy Jászberény és a Jászság is sokat investált be ebbe a vállalatba, olyan értékeket, ami a mi könyveinkben nem szerepel, de az emberek tudatában ott van. Amolyan íratlan szerződés ez, amely arra vonatkozik, hogy a vállalatnak a polgárok elvárásait is valahol azért figyelembe kell venni. A piacgazdaság nem ismeri ezeket a kategóriákat, ezért törekedtünk arra, hogy a város lakosai számára fontos dolgokat úgy működtessük, vagy adjuk át a város számára, hogy azok továbbra is az itt élőket szolgálják. Ilyen volt a kultúrház, az állatkert, a lakások, az óvodák. A város vezetése szerencsére megértette, hogy ezeket a dolgokat másként kell eztán kezelni, s megtalálta rá a megoldást. Ez is a bizalom kategóriájába tartozik a város vezetése részéről, s nagyon pozitívan értékelem ebben a város vezetőinek a hozzáállását. A bizalom negyedik szférája a kollégákkal való együttműködés. A Lehel egész jövőjét meghatározta, hogy miként sikerül egy svéd konszernbe integrálódnia, milyen napi együttműködést sikerül teremteni ez egyes részterületek szakemberei között. Az első időkben törekedtünk arra, hogy Magyarországra nem nevezünk ki vezetőket, csak tanácsadók, szakértők jöttek külföldről, nem csináltunk belőlük főnököt. A felelősség megmaradt a magyar vezetők kezében. Ez jelentős bizalmi tényező volt, mert a magyar vezetői értékeket, a szakmai tudást, a munkabírást, az odaadást a svéd kollégák nemzetközi ismertségével és kapcsolatrendszerével párosítottuk. Nem volt ez sem tipikus, de jól sikerült. Megmondom őszintén nem vártam, hogy az eredmények ilyen gyorsan mutatkoznak. Tudtam, hogy az egész cég átalakulási folyamata nagyon brutális és nehéz lesz, s ezt tetézte még a gazdasági krízis is. Az eredmények azonban már a

második évben látszottak, s ami a legfontosabb, ezt a kollegák is látták. Ez adta meg a siker ízét, amellyel a pozitív átalakulási folyamat elkezdődhetett. Mi soha nem akartunk itt svéd vezetési kultúrát megvalósítani. Magyarországon magyar módra vezetjük a vállalatot, de a svéd értékek is jelen vannak természetesen a cég egészében, a sikerekben. Én úgy gondolom, hogy egyetlen nemzeti kultúra nem lehet soha jobb a másikénál. Egy svéd ipari kultúra soha nem lehet jobb Magyarországon az itteninél.

- Az Electrolux a Lehel megvásárlásakor arra számított, hogy innen a keleti piacokat könnyen eléri, hisz a változások következtében azok is kinyílnak, Magyarországon is van bőven kereslet, tehát itt is piacot vesz. Ezzel szemben 1992-93-ban a hazai piac összeomlott, s a keleti országok gazdasági válsága csak egyre mélyült. Azaz a Lehel megvásárlásakor látszott előnyöket nem lehetett érvényesíteni.

- Valóban úgy alakult a helyzet, az Electrolux a piaci részesedési arányt ebben a térségben nem tudta növelni. A kelet-európai országokban a rendszerváltás során sokkal mélyebb gazdasági bajok kerültek felszínre, mint amire korábban számítani lehetett. Nagyon hamar új stratégiát kellett kidolgozni. Mivel a Lehelnek voltak korábban Nyugat-európai kapcsolatai, ezt próbáltuk erősíteni, azaz az exportot növelni. Két probléma volt, amit egyszerre kellett megoldani: a régi vevőket megtartani, s hozzá új piacokat találni. Ekkor a magyar termékek, melyek itt készültek Jászberényben nem számítottak csúcsmínőségűeknek. Nagyon sok volt a hibás áru, mondhatni nem feleltünk meg az Electrolux követelményeinek. Tehát a csoporton belül sem volt könnyű megmaradni. A '93-94-es esztendő keservesen nehéz volt, de megérte a sok munka, mert az integráció az Electrolux-családba sikerült. A Lehel világszínvonalú gyártóvá lépett elő Európában. Szerencsére 1995 óta már a kelet-európai piac is szépen fejlődik, bár még mindig meghatározó a nyugati exportunk.

- Egy korábbi beszélgetésünk során Ön azt mondta, hogy a magyar gazdasági fejlődésnek, a gazdasági növekedésnek el kell indulni, mert csak ez hozhat megoldást az ország számára. Ez 1995-ben volt, s ma 1997-ben is erre várunk még.

- Valóban az 1995. évi várakozás kissé hosszúra sikerült. Az akkor jelzett növekedés jelei most már egyértelműen megmutatkoztak. A hazai piac nagyon beszűkült, a reálbérek 1995-96-ban 16 %-al csökkentek. Az infláció a beszállítóinkat is megrázta. A kis és közepes beszállítóink forgótöke hiánnyal küzdöttek, s a magas infláció miatt a hitelkamatok is csillagászatiak lettek, amit egy kisebb cég nemigen tudott vállalni. A

Lehelnél a magyar beszállítói arány 50%-ról 30-35 %-ra csökkent, s jelenleg is küzdünk, hogy ez növekedjen, hisz nem célunk minden anyagot importálni a termelésünkhöz. A lakásépítések szinte leálltak, ami szintén hatással volt a mi termékeink keresettségére is. Ami idén megmutatkozott, az egy pozitív folyamat. Az infláció mértéke, s ezzel együtt a kamatláb is csökken, az ipari termelés növekszik, erősödnek a magyar vállalatok, a GDP 2-3%-os növekedése idén várható. A reálbérek növekedése is megkezdődött, ami számunkra a hazai kereslet növekedését eredményezi.

- Milyen kormány intézkedések vezettek ehhez a növekedési tendenciához?

- A kormány jól látta, hogy a magyar gazdaságot a kátyúból saját erőből nem lehet kiemelni. Nagyon jól lobbizott azért, hogy Magyarországra hozza a multinacionális vállalatokat s az Electroluxhoz hasonló a befektetéseket. Ez az első lépés ahhoz, hogy a gazdaság számára erőforrásokat teremtsenek. Tehát a privatizáció az iparban egész jól sikerült. A magyar ipari vezetés jól megtanulta az ázsiai kistigrisek példáját, a multinacionális cégek és a külföldi tőke beáramlását segítve. Ezt a stratégiát Magyarország nagyon jól másolta. A másik dolog szintén fontos, de ritkán beszélünk róla., az a képzési szint. Ez Magyarországon véleményem szerint európai szintű. Ebben sok fejlett országot megelőzünk. Szakmai téren a magyar munkaerő nagyon jól képzett. Ezt jó volna gyakrabban hangsúlyozni, mert nemigen figyelünk erre. A harmadik dolog, amit én az eredményekben látok az az, hogy Magyarország jól tervezte a politikai prioritásait. A két fő cél, a hosszú távon megvalósuló európai-uniós tagság s a NATO-hoz való csatlakozás megoldja a politika két alapvető feladatát, a biztonságot s a gazdasági fejlődésnek az alapkérdését. Én nem vagyok politikus, nem is politizálok, de úgy ítélem meg, Magyarország előtt nem volt más út, ugyanakkor a kihívásokra jó válaszokat adott az ország.

- Jászberényben, illetve Magyarországon azonban nemcsak a gazdaság volt válságban az elmúlt 5-6 évben, hanem más is. A környezetvédelemben olyan probléma volt szó szerint felhalmozódva, melyet rendezni kellett. Milyen gondokkal járt ez munkája során?

- Az az alapkérdés, hogy a vállalatnak milyen kötelezettségei vannak a társadalommal szemben. Az Electrolux hozzáállása e kérdéshez a következő volt: a társadalom számára a környezetvédelem rendkívül fontos, tehát ezt nem lehet figyelmen kívül hagyni. A másik, hogy ha hozzálátunk a megoldáshoz, akkor tisztességesen csináljuk meg, hogy később még egyszer ezzel ne kelljen foglalkozni. A harmadik dolog, ami fontos volt

ebben a kérdésben, hogy olyan megoldást válasszunk, ami hosszú távon megfelel az európai uniós elvárásoknak is. Ekkor ugyanis Magyarországon a szennyezettségi mértékek megállapításához nem volt kidolgozott határértékekkel bíró szabvány, a környezetvédelmi törvény is csak később született. Óriási harcaink voltak a helyreállítás során a pozitív nézőpont kialakításáért is, hisz volt aki azt hitte, hogy nem lesz megtisztítva a környék, mások pedig úgy vélték, csak a pénzt költjük, s olyan helyen is tisztítunk, ahol nem is volt semmi szennyezőanyag. Nagyon nehéz volt a közvélemény, a város megnyerése, de a hatóságok bizalmatlansága is tapasztalható volt az elején. Természetesen a ÁPV Rt-nek is voltak elvárásai, s az is kétségtelen, hogy itt példaértékű megoldás született, hisz Magyarországon ekkora munka itt zajlott elsőként Jászberény határában. Ez a költségek tekintetében, a munka volumenében, a szakmai megoldások tekintetében is igaz.

- Ön jelentős közigazgatási tapasztalatokkal rendelkezik. Hogyan látja a Jászság mint gazdasági-kulturális egység, önálló térség fejlődési lehetőségeit? Tudna-e tanácsot adni, mit kellene még tennie az itt élő embereknek a fejlődés érdekében?

- Nem véletlen az, hogy törekedtem arra, hogy az önkormányzati dolgokból kivonjam magam, vagy amennyire lehet távol tartsam magam ezektől a kérdésektől. Az egyik ok, hogy az itteni politikusok nagyon jól dolgoznak, jó kézben van az irányítás. Nem véletlen az, hogy a jászberényi polgármester az Év Polgármestere kitüntetést kapta. A másik ok, hogy régi magyaros példa szerint a vállalat vezetése ne tévessze össze a feladatát a város vagy a térség vezetésével. Ez nagyon kontraproduktív lehet, s én ezt igyekeztem elkerülni. Ezért nem követtem közelről a politikai kérdéseket a Jászságban. Amennyire lehetett, azért igyekeztem a Jászság érdekeit szem előtt tartani. Olyannyira, hogy az ipari minisztériumban egyszer a fejemhez vágták, nem látok túl a Jászság határán. Azaz egyfajta vidéki szüklátókörséggel vádoltak meg, ami azért valahol dicséret is ismerve az én életutamat. Örülök is ennek a beskatulyázásnak, mert én azért tudom, hogy a magyar ipari export 5 százaléka innen Jászberényből utazik Európa piacaira. Visszatérve a kérdése lényegére, hosszú távon mik azok amit a város, a régió szempontjából jó volna megtenni? A befektetések, a továbbképzések, az alapjai ennek. A Jászság szempontjából szerintem ki kellene dolgozni egy olyan koncepciót, amely a már itt lévő vállalatok fejlődési lehetőségeit vázolja fel. A városnak egy aktív lakáspolitikát kellene kidolgoznia. Nem tudjuk hosszú távon biztosítani a nagyvállalatok jövőjét, ha nincs meg a szükséges infrastruktúra a szakemberek számára, lakás, iskola, kultúra, továbbképzés. Ezek mentén növelhető a térség prosperitása az én megítélésem szerint.

- *Az Electrolux hatalmas beruházásokat valósított meg az elmúlt években Jászberényben. Spanyolországból, Dániából, Kanadából, Svédországból telepített ide gyártást. Azokban az országokban egyszerűen leszerelte a gyárakat, üzemeket, s idehozta. Fennáll-e a veszélye annak, hogy egyszer a berényi gyárat is leszereli, s továbbviszi oda, ahol olcsó a munkaerő, a gyártási körülmény olcsóbban megteremthető?*

- Ez mindig és mindenhol fennáll. Mi eddig 8 országból hoztunk ide termelést, mert itt nyereségesen lehetett megoldani. Ha azonban a vállalat nem nyereséges, s egy másik országban azzá tehető, akkor odavisszük. A piacgazdaságban ez így működik. A befektetések célja a nyereség, s nem az, hogy érzelmi okokból fenntartsunk valamit. Itt a konkurencia, a piac alakulása az, ami megszabja a mi lehetőségeinket. A mi felelősségünk az, hogy amennyire lehet hosszú távon képviseljük minden termelő egység működését. Minden vállalat kötelessége, hogy a vevőit maximálisan kiszolgálja, s eközben profitot termeljen. Ez működteti a dolgot, s nem a tradíciók, a hagyományok. Ezek is értékek természetesen, de nem gazdasági kategóriát képviselnek.

- *A Lehel gyár és a város korábbi kapcsolatrendszere sokrétű volt. A gyár segítséget adott a kultúra, az egészségügy területén is. Mára a szponzorálás, a piacgazdasági környezet ezt a kapcsolatot más alapokra helyezte. Sokan azonban most is szeretnék a gyártól kézzel fogható segítséget kapni. Itt nem az egyéni segítségről van szó természetesen, hanem a civil szféra szervezeteiről.*

- Magyarországon a szponzorálás gyakorlata nem alakult még ki, ezért tényleg sok a gond. Az Electrolux Magyarországon a Kézénfogva Alapítványt választotta egyrészt, másrészt a jászberényi Sáros András Alapítványt, amin keresztül segítséget adunk. Egyet nem szabad elfelejteni, sem én, sem a kollégáim nem vagyunk tulajdonosok. Mi képviselünk 64 millió tulajdonost, akiknek Electrolux részvényei vannak szerte a világon. Nekünk minden alkalommal be kell azt bizonyítani, hogy milyen előnye származik a részvényeseknek abból, ha segítséget adunk egy táncsoportnak például. A szponzorálást minden cég csak úgy vállalja fel, hogy annak piaci eredményt kell majd hoznia később. Ezzel szemben az Electrolux soha nem kért, s nem kér ilyet az említett két alapítványtól.

- *Az ön pályafutása során ez a hat esztendő, melyet Magyarországon töltött milyen értéket képvisel? Megbánta-e, hogy elvállalta ezt a feladatot?*

- Nem, egyáltalán nem. A magam részéről nagyon sokat tanultam. A hivatalos vezető számára a legnagyobb élmény, hogy minden nap újat tanulhat. Kiemelkedő élményem, hogy be tudtam illeszkedni szülőhazám gazdaságába. A Svéd Kereskedelmi Kamara elnökeként, a Miskolci Egyetem Közgazdasági Kara Tanácsadó Testületének társelnökéeként, a Grippen program regionális igazgatójaként, az Európai Környezetvédelmi Szervezet tanácsadójaként, a Magyar Hitelbank Tanácsadói Testületének tagjaként kamatoztatni tudom tudásomat. Az én pozitív élményem az, hogy 19 éves élményeimet újabakkal tudtam gazdagítani, s ezekből kiindulva tovább tudom képviselni ezeket az értékeket. Nagyszerű kollégákkal dolgozhattam, ami alapvetően meghatározta azt, hogy itt bármilyen eredményt el lehetett érni. Ezt nem tudom hangsúlyozni eléggé, hogy itt Jászberényben olyan szakemberek vannak, akikkel élvezet együtt dolgozni. Amikor jövök Pestről, s elérem a Jászság határát úgy érzem itthon vagyok. A város szépül, a környék gazdagodik, s ez engem jó érzéssel tölt el.

- Ezt a beszélgetést a búcsúzással kell zárunk, hisz lejárt megbízatásának ideje, visszatér választott hazájába Svédországba. Mit fog 1998-ban csinálni?

- Nem tudom elképzelni, hogy ne dolgozzak, hisz tapasztalataim vannak bőven. A kamarai együttműködés révén Magyarországgal is megmarad a kapcsolatom egészen biztosan. Azt biztosan tudom, hogy menedzseri, vezetői feladatot nem vállalok, az legyen a fiataloké, hisz már 61 éves vagyok. A tanácsadói munkában látok lehetőségeket, remélem megtalálnak ilyen felkéréssel, s hasznára lehetek a közösségnek Svédországban, de nem kizárt, hogy Magyarországon is.