

„Csökkenő piacon is sikeresnek lenni”

Interjú Hetényi Péterrel, a Siemens Rt. Felügyelő Bizottságának elnökhelyettesével

NAGY BEATRIX HAVASKA

nbh@mailbox.hu

Már a Sicontact-időkben is sikerre vitte a Siemest. Abban az időszakban mivel tudott sikeres lenni, mi tette vonzóvá a Siemens termékeket?

Köszönöm a bizalmát, de nem én vittem sikerre a Siemest; a Sicontactnál nem én vezettem a céget, és ott már akkor is csapatmunka volt, ami ma is jellemző. 1974-ben alakult meg a Sicontact, de 1968-tól már volt kisebb Siemens-jelenlét, egy képviseleti iroda működött az Intercooperation Rt.-nél.

A siker titka az volt, hogy szolgáltatást nyújtottunk a magyarországi vevőknek. Ezt akkor még kevés cég kínálta Magyarországon, szinte mindegyiknél csak közvetítő ügynöki kereskedelem volt. Erről nagyon hamar áttértünk az ügyfélszolgálatra és a szervizre, így természetesen sokkal szorosabb kapcsolat alakult ki a felhasználókkal. A számítástechnikában és részben a híradástechnikában ezzel váltunk piacvezetővé, – megelőzve az IBM-t is. Már azon munkálkodtunk, hogy a képviseleti irodából igazi szolgáltató vállalat váljon. Ez 1974-ben vált lehetővé, amikor nyugati cégek részvételével egyes vállalatok alapítását engedélyezték. Ez egy pénzügyminiszeri rendelet volt, törvényt erre nem mertek hozni. Mi voltunk az első cég, aki ezt a lehetőséget kihasználta, és megalapítottuk az első magyarországi és kelet-európai joint venture-t, a Sicontactot. A Sicontactnál már nagybetűvel volt felírva a „szolgáltatás”. Továbbfejlesztettük a szervizt, és megkezdtük a szoftverfejlesztést.

Az állami külkereskedelmi monopólium fokozatosan kezdett feloldódni. Ezt kihasználva két forgalomirányító számítógépet hoztunk be. Ezzel olyan szolgáltatásokat indíthattunk el, amilyenekre addig nem volt lehetőség. Politikánk mindig az volt, hogy az adott körülmények között a kereskedelmi és üzleti kapcsolati lehetőségekből a legtöbbet kell kihozni. Az akkori elvárás az volt, hogy minél több nyugati know-how és tudás jöjjön be Magyarországra. A nyugati cégek pedig azt várták, hogy minél jobban megnyíljon a magyarországi piac. Ezt a kettőt kellett összeegyeztetni, mert abban a deviza-hiányos, zárt kereskedelmi rendszerben természetes hazai célkitűzés volt, hogy deviza nélkül lehessen hozzájutni a technológiákhoz, árukhoz; míg a külföldi cégek arra törekedtek, hogy megnyíljon a piac. Így alakultak ki pl. a barter üzletek, a licencvásárlás, amit áruval fizettünk meg.

A híres rendszervásztó tender során neves cégeket győztek le. Többeknek volt már jelentős gyártó



háttere. A siker érdekében a Siemens partnerként megnyerte az egyik legjobban felkészült híradástechnikai gyárat, a Telefongyárat. Ez mennyiben volt személyes érdeme, mennyire a kapcsolatok hatása, vagy valóban kiemelkedően jobb volt a Siemens?

A rendszerváltással tulajdonképpen párhuzamosan indult a rendszervásztó tender. Ez azért volt lehetséges, mert a kereskedelmi liberalizáció megelőzte a politikai rendszerváltást, bár akkor már liberálisabb volt a politika is. Felismerték, hogy a magyarországi távközlési szint tarthatatlan. Ugyanis a rendszerváltás előtt a telefonsűrűség tekintetében Európában csak Albánia volt mögöttünk. Ha jól emlékszem, 100 főre nálunk 8 főállomás jutott, míg Albániában 6. Németországban ebben az időben 60 fölött, Svédországban 70-80 körül volt ez a szám. Nyilvánvalóvá vált, hogy ez a helyzet így nem tartható, mert az egész nemzetgazdaságot negatívan befolyásolja, ráadásul akkor a világban már elkezdődött az információs forradalom is. Ennek kapcsán megszületett az a kormányzati döntés, hogy egy rendszervásztó tendert kell kiírni a telefonhálózat radikális modernizációjára, elsősorban kapcsolástechnikára. Kellott egy döntés, mely szerint két központrendszert választanak úgy, hogy azokat Magyarországon kell gyártani. Akkor ez volt a trend az egész világban – ahol ilyen rendszervásztás volt, ott elvárták, hogy a központokat gyártsák az országban.

Sikerünk titka az volt, hogy a Siemens akkori központtechnikája, az EWSD, az innováció csúcsán állt. Bár Magyarországon sokkal ismertebb volt az Ericsson, a Nortel, az ITT, de az EWSD kiemelkedő technológiája igen jó értékelést kapott. A másik ütőkártyánk az volt, hogy felajánlottuk: a rendszervásztó tender kapcsán

privatizáljuk a Telefongyárat. Tehát nem azt ajánlottuk fel, hogy joint venture-t alapítunk, nem azt ajánlottuk fel, hogy gyártást hozunk Magyarországra, hanem azt mondtuk, hogy egy nagy hagyományokkal rendelkező magyar távközlési céget privatizálunk, átveszünk, és itt valósítjuk meg a gyártást. Ezt az akkori döntéshozók pozitív ajánlatként értékelték. Tegyük hozzá, ez példaként szolgált több helyen is. Ez után a privatizáció után több nyugati cég keresett meg, hogy hogyan lehet Magyarországon privatizálni, hogyan lehet Magyarországra befektetni. Tehát ennek jelentős példaértéke is volt.

Mint sikeres szakembert, biztos többször megkeresték mások is jobbnál-jobb ajánlatokkal. Mi az oka, hogy mégis a Siemenset választotta, és hűség maradt a céghez?

Valóban megkerestek páran. A döntésemben fontos szerepet játszott, hogy a Siemensnél Magyarországon is tudtuk alakítani a cég helyi stratégiáját: tulajdonképpen a képviselői iroda alapításától egészen a egyes vállalt megalapításáig mindig irányítani tudtuk a jövőnket. Az anyaház részéről nem direktíva-rendszer volt, hanem az anyaházi tervek és célok mentén saját magunk alakítottuk ki a hazai stratégiát. Ez vonzó volt. Ismertem jó pár céget még a rendszerváltás előtt, akik képviselővel voltak jelen; mindig azt tapasztaltam, hogy sokkal kevesebb mozgásterük volt. Magunk alakítottuk a jövőnket, vállalkozásunkat. Ez az egyik, ami nagyon tetszett a Siemensben – a másik meg a széles tevékenységi kör. A világon szinte egyedülálló az a széles portfólió, amivel dolgozunk, tehát az erőműtechnikától kezdve a közlekedésen át, az orvostechnikát, az informatikát is beleértve. Az nagyon izgalmas dolog, ha az ember sokfajta vállalkozásban érdekelt, sokféle technikával ismerkedhet meg. Úgy gondolom, hogy számomra ez olyan vonzó volt, amit egyik ajánlattevő sem tudott megközelíteni.

Az Ön irányítása alatt a cég profilja, termékei, szolgáltatásai és azok megoldásai mennyit és miben változtak, módosultak? Egy időben több független gyáregység volt (vasút, kábel), most mi a helyzet? Hogy tartoznak össze?

Magyarországon dinamikusan és folyamatosan változtunk. Kezdetben a Telefongyár privatizálása mellett még privatizáltuk a VIV Rt.-t, ahol közép feszültségű berendezéseket gyártottak, szereltek; megvettük továbbá a Magyar Kábel Műveket. Ezek kapcsán vásároltunk még jó pár kisebb céget, és kétségtelen, hogy a múltban a mainál sokkal több vállalat képezte a Siemens-csoportot. Később arra törekedtünk, hogy az aktivitásokat összevonjuk, méghozzá két csoportba. Az egyik csoportba azok taroznak, akik magyar piacra dolgoznak: ezek a Siemens Nemzeti Vállalat, azaz a Siemens Rt. köré csoportosuló vállalatok. Itt tulajdonképpen már homogén a cégcsoport, mert rajtunk kívül magyarországi forgalmazás szinte nincs.

A másik csoport, akik a globális munkamegosztásban dolgoznak a Siemens-világon belül. Ezen azt kell

érteni, hogy a Siemens anyaház különböző területeinek vannak Magyarországon gyártásaik. Ilyen a Siemens Transzformátor Kft., a Siemens Erőműtechnika Kft. és a Siemens PSE Kft. Ez utóbbi a Siemens rendszerfejlesztő házának hazai leányvállalata, ahol rendszereket fejlesztenek, és főleg szoftverfejlesztéssel foglalkoznak. Ezek a vállalatok nem a Siemens regionális rendszerében vagy a Nemzeti Vállalat stratégiai vezetése alatt működnek; nekik valamely Siemens-ágazat globális munkamegosztásában kell szerepet vállalniuk. Például a szolgáltatásokban, a telephelyben kihasználjuk azt az előnyt, ami a vállalatcsoport létéből adódik: egymásnak nyújtunk szolgáltatást és a telephelyben is megpróbálunk olyan értelmes megoldásokat találni, hogy ez mindannyiunk versenyképességét növelje. A változásokról egy könyvet lehetne írni. A lényeg az, hogy mi az összes termékgazdaságunkhoz megvalósítottuk Magyarországon azt a regionalizálást, ami szükséges és célszerű.

Mit értek ez alatt? Vannak olyan működési területeink, ahol a fejlesztéstől egészen az üzembe helyezésig, az üzemeltetésig szinte mindent csinálunk. Ezek olyan területek, ahol széles üzletről van szó. Azután vannak olyan területek, ahol 10 évben fordul elő egy üzlet, mint például egy erőmű vagy villamos teherelosztó, vagy jármű-területen a mozdonyok esetében, ahol a regionalizáció attól függ, hogy hosszú távú üzletet tudunk-e kötni, vagy csak esetleges az üzlet. Mindkét esetben megpróbálunk minden területen rögtön egy szervizt vagy szolgáltató bázist is felépíteni, és igyekszünk ezt a felhasználóknak mint versenyelőnyt eladni.

Ebben változott a cég profilja, nemcsak árukereskedelmet kínálunk, hanem minden területen szolgáltatást, vevőszolgálatot is működtetünk. Utalhatok a távközlésre: a MATÁV-nak, MÁV-nak, nagyon sok kormányzati vevőnek üzemeltetünk is. Az informatikában is szinte az egész okmányirodai rendszerre kiterjedő üzemeltetői szerződést kötöttünk. A közlekedésben a behozott kétnormás mozdonyokra és dízelvonatokra is vállaljuk a karbantartást. A fő célunk az, hogy minden területen ne csak kereskedjünk, hanem szolgáltatassunk is: ez a strukturális változás lényege az elmúlt időszakban.

Mint tapasztalhattuk, az elmúlt évtizedekben a világban hatalmas változások következtek be. Hogyan lehet ezekben a rohamosan változó időkben az innovációt, jó minőséget, és a tisztességes fogyasztói árat összeegyeztetni?

Ez érdekes téma. A világban megváltoztak a vásárlási szokások, csak erről sokan nem vesznek tudomást. Az ügyfél egyre inkább azt tekinti: mi hoz neki a legtöbb hasznot. Régen a műszaki adatokat, azaz a teljesítményt vetették össze az árral, és a kettő hányadosa alapján rangsorolták a termékeket. Most már, azt hiszem, a legtöbb vevő azt nézi az összevetésben, hogy melyik termék hozza a legtöbb hasznot, és melyikkel tudja költségeit leginkább csökkenteni. Az innováció is erre felé halad. A mobiltelefonnál sem az a döntő már,

hogy egy készülék 10 évig jól működjön, hanem hogy kövesse az innovációs ciklust. Tehát a cél: olyan haszonorientált berendezéseket és rendszereket fejleszteni, amelyeknél összhangban van az életciklus és a minőség. A szolgáltatások pedig igazi hasznot hozzanak, és ne csak kedvtelésre – just for fun – szolgáljanak.

Ezzel kapcsolatban megindult a világban egy szabványosítási folyamat, ami természetesen hasznos volt, mert kialakultak készülék- és berendezés-csoportonként az azonos platformok. Viszont ma még ezek a platformok nem tudnak egymással kommunikálni. Jelenleg például mobiltelefonról nem lehet működtetni a háztartási berendezéseket vagy a tűzjelző, betörésvédelmi berendezéseket. Azt hiszem, a jövőben a jelenleg eléggé elszigetelt szabványok között közös platformokat kell találni, és ezáltal ki tudjanak alakulni interfészek, például a közlekedés-elektronika és a távközlés között, vagy a mobiltávközlés és a vasútbiztosítás között. Folynak ilyen fejlesztések, csak ezeket fel kellene gyorsítani, hogy az innovációs lehetőségeket jobban ki lehessen használni. Ebben látom a jövőt.

Örök kérdés, hogy mit értünk tisztességes fogyasztói ár alatt. Ezt szinte lehetetlenség meghatározni. Ahol nem a piaci mechanizmusok működnek, ott szerintem nem tisztességes a fogyasztói ár. Ugyanakkor, ahol viszont működnek a piaci mechanizmusok, ahol a kereslet és igény határozza meg a piaci árat, ott nincs tisztességtelen piaci ár.

Mi az Ön véleménye szerint ma az etikus viselkedés? Mint ismeretes, erről a témáról Ön visszafogottan beszélt a „Piac és Info” Gerbeaud-házban tartott értekezletén...

Nem visszafogottan beszéltem, hanem a kollegáimmal együtt először is azt kezdtük el boncolgatni, hogy mi az etikus viselkedés. Az etika tulajdonképpen a társadalom kultúrájához, szokásmechanizmusához alkalmazkodó viselkedés. Ezért például az etika Svédországban egészen más, mint Spanyolországban. Én úgy gondolom, az üzleti élet nem olyan, mint egy futóverseny, ahol elég egyszerűen lehet a valós teljesítményeket lemérni, mert a startvonalra állítanak mindenkit és eldördül a pisztoly, akkor azonos feltételek mellett győz a jobb. Az üzleti élet nem ilyen egyszerű és nem ilyen vertikális.

Van egy nagyon fontos szó, tényező, amit egy tender sem értékel, és ez a bizalom, ami általában egész máshol bújjik meg. Az üzleti verseny inkább hasonlítható a műkorcsolyázáshoz vagy tornászbemutatóhoz, mint egy futóversenyhez. Egyrészt természetesen az értékelésnél döntően azt „pontozzák”, hogy milyen versenyfeltételeket biztosít számukra az adott termék vagy rendszer, és ez nemcsak attól függ, hogy mit tud önmagában, hanem számít illeszkedése a környezet-höz és a bizalmuk a cégben. Ezért az üzleti etikában az az etikus viselkedés, amikor a vállalkozó azt nyújtja, amit a felhasználója elvár. Ha arra törekszünk, hogy a felhasználó versenyelőnyhöz jusson eszközeinkkel, ak-

kor véleményem szerint etikusan viselkedem. Ha viszont nem erre törekszünk, hanem a rövid távú üzlet kedvéért ezt figyelmen kívül hagyjuk, akkor ez etikátlan viselkedés, ami megbosszulja magát: nem tudni megtartani a vevőt. Vélhetőleg egy önszabályzó rendszer alakul ki, hiszen uniós tagságunkkal együtt egy kibővített versenypiacra kerültünk, ahol aki nem ezt követi, az előbb-utóbb ráfizet. Az embernek először azt kell tisztázni, hogy mi az üzleti etikus viselkedés. Ha a szállításaim és szolgáltatásaim használatával a vevő üzleti sikereket ér el, akkor szinte „meg van ágyazva” a további üzletnek. Legyünk őszinték: az első üzleten az ember mindig kevesebbet nyer – az igazi nyereség a folytatásban lehet. Ha ügyfelünk üzleti sikereket ér el, és az üzlet multiplikálásával nagyobb profithoz jut, akkor etikus, ha én ebből részesedve szintén növelni tudom nyereségemet.

Hogyan védik ki a támadásokat? Előzetes információink vannak a kínai és lengyel sikerekről. A világ más kontinensein is terjeszkedik a Siemens. Mekkorra és milyen a konkurencia?

A Coca Cola után a Siemens a második cég, amely a legtöbb országban jelen van, persze nem minden országban egyforma erővel. Vannak olyan országok, ahol bizonyos területeken a konkurencia jóval erősebb. Általános jelenség, hogy a több mint 100 üzleti terület mindegyikén, ahol dolgozunk világszerte, a konkurencia támad. Azokon a területeken, ahol lemaradtunk, vagy ahol nem törtünk be valamely országba, megpróbálunk erősíteni és a piaci részesedést növelni. Egy cég akkor igazán sikeres, ha az elsők közt van. Lehet vitatni, hogy az első kettő vagy három közt, de az elsők közt kell lennie ahhoz, hogy keresni is tudjon. A profit a jövő alapja, mert így jut pénz a fejlesztésekre. Tehát az egész megújulási ciklusnak a nyereség az alapja. A támadások éppen ezért teljesen természetesek. Itt a kivédés legjobb eszköze a támadás, vagyis hogy minél innovatívabb termékekkel, minél kedvezőbb áron jelenjünk meg, és versenyképes megoldásokat nyújtunk. Ez állandó küzdelem, ezért nem unalmas az üzleti élet.

Mondok egy idevágó példát. Magyarországon négy évvel ezelőtt a mobilpiacon a „futottak még” kategóriájába tartoztunk, ma pedig fej-fej mellett váltogatjuk a vezetői helyet a Nokiával. Ebben természetesen szerepet játszik a termék-innováció, és az is, hogy hogyan szolgáljuk ki a mobilszolgáltatókat, milyen szervizt, milyen támogatást adunk. Ez a sava-borsa az egésznek. Konkurencia mindig van, a harc pedig mindig akkor a legélesebb, amikor egy piac elkezd szűkülni. Ez nehezebben kezelhető helyzet, mert a versenytársak egymástól próbálják meg elvenni a piaci részeket. Ilyenkor az embernek a költségcsökkentésre kell koncentrálnia és arra, hogy a beszállított piaci feltételekhez alakítsa az erőforrásait, például a munkaerő leépítése által.

A világ ilyen, – nem lineáris növekedésben, hanem hullámzások közepette élünk. Az embernek nemcsak növekvő piacon kell sikeresnek lennie, hanem csökkenő piacon is.