

# Egy jó cég ismérvei: stabilitás, megbízhatóság

## Interjú Gyenes Istvánnal a MATÁV Üzleti Megoldások Üzletág partnerkapcsolati menedzserével

NAGY BEATRIX HAVASKA

*nbh@mailbox.hu*

*Gyenes István nemrégiben visszatért eredeti munkahelyére. Igaz eközben sok minden történt. Számos nehéz feladatot megoldott és változatos körülmények között igyekezett a szakma fejlődéséért dolgozni. A következőkben arra szeretnénk majd választ kapni, hogy milyennek látja a MATÁV jelenlegi szervezetét a világot is bejáró, nagy szakmai tapasztalattal rendelkező szakember. Hogyan hasznosítja tudását? Milyen új elképzelésekkel kíván a jövőben változásokat létrehozni a vállalat fejlődése érdekében? Milyen támogatást vár az üzleti sikerek elérése érdekében eredeti munkakörében, a kutatás-fejlesztés területén?*

*Fiatal korában nyelvtudása segítette abban, hogy rendszeresen nemzetközi tárgyalásokon vegyen részt. A távközlés fejlesztése és a postai szolgálat korszerűsítésének területén számos ország tapasztalatait összegyűjtötte. Emlékeit felelevenítve melyek azok a benyomások, melyek még ma is élnek és döntéseiben segítik?*

Moszkvában jártam egyetemre, így amikor hazajöttem nekem magyarul is meg kellett tanulnom. Volt ugyan egy „szűk” szakmai diplomám, amivel első voltam az országban, de sokra nem mentem volna vele, ha a megfelelő információt, szakmai tudást nem kapom meg mellé. Talán a legkellemesebb, amit meg említenék, hogy hosszú éveken dolgoztam széles látókörű idősebb, fiatalabb kutatókkal, akikről rengeteget tanulhattam. Ez nekem mindig maradandó emlék, ezt sohasem fogom elfelejteni. A másik nagyon kellemes iskola; a postán eltöltött 18 év, ami alatt sokfélét tanultam, tapasztalhattam külföldi postáknál, szervezeteknél.

Hittel, meggyőződéssel vallom a mai napig is, hogy az a bizonyos magyar szürke állomány, amire hivatkoznak, az valóban igaz és létezik. Ahol a magyarok megjelentek, ott mindig volt egy jó ötlet, egy elgondolás, valami más, mint a megszokott. Munkám során sok olyan feladatban vettem részt, ami önmagában ugyan nem volt országos jelentőségű, de szakmai sikereket hoztak. Ilyen volt a postai irányító számrendszernek és a számkiosztásnak logikája – amelyet 1973-ban vezettek be és a mai napig is működik. Azok a gazdag országok Európában, akik bennünket megelőztek többéves szakmai előnyükkel, olyan rossz számrendszert alakítottak ki, hogy azóta is toldozgatják-foldozgatják. Egy ilyen munkának az ember, ha részese lehet – természetesen büszkeséggel tölti el. Él bennem az az élmény is, amikor az UPU-nak, a postai világszervezetnek a kongresszusán felszólalhattam a „Postai hálózat méretezése, szállítási rendszer modellezése” című PKI-s tanulmánnyal, és még a nyugati országok szakemberei is tátott szájjal hallgatták. Az időpont az érdekes: 1982, ekkor a számítástechnika messze nem volt olyan fejlett állapotban, mint ma.

Fontos eleme munkámnak, hogy részt vehettem Posta számítástechnikai koncepciójának kidolgozásában, ami ugyancsak az 1980-as évek elején volt. 1982-ben kezdtük el a „Minden szolgáltatás egy helyen” című – mai divatos szóval – projektet. Ennek lényege, hogy a számítógép segítse a szűk szakmai területre specializálódott postai felvételhelyeket. El is indult ezeknek a kísérleti megvalósítása többféle változatban, de a pénzügyi akadályok miatt hamarosan megfeneklett. Most a Magyar Posta újra bevezette ezt az eljárást.

Egy további érdekes projekt, a „góchivatali hálózat”, ami optimalizálta volna a postai szolgáltatások minőségét és a beruházási költségeket. Ez is elkezdődött. Bár ez a budai góc nem szerepelt az akkori tervekben. Ennek létrehozása eredményezte, hogy a Budapesten helyben feladott levél van, hogy egy hét alatt érkezik meg a címzethez.

A nagy konklúzió a 18 postai évből, amit a mai napig sokszor felhasználok, hogy nem zavar a sokféle érv. Nem kell ellenséget látni olyan emberben vagy egy olyan ember véleményében, akinek más az elképzelése. Az igazán szép megoldások, döntések sokféle, sokszínű véleményből állnak össze. Az ember ezt fiatalon nem látja mindig így. A legfontosabb, hogy vállalni kell a kockázatot, az úttörő szerepet.

A Posta Kísérleti Intézet környezete, a kutatók, a sokszakmások szakembere, ez adta azt a mélyreható tudást, amit később használtam. Van egy mellékterméke is ezeknek az éveknek: az egyes szakterületeken dolgozó embereknek, kutatóknak meg kell adni a szabadságot. Mert hiába volt félkatonai szervezet annak idején a posta, ahol mindenkinek megvolt a helye, a PKI-ban mindig meg volt ez a szabadság. Az embereket, ha korlátozzák, elvesznek az új ötletek, gondolatok. A nagy hierarchikus szervezeteknek ez az egyik nagy hibája, hogy minden kreativitást kiölnek az emberekből, mert mindenkinek megvan a helye, feladata, mindent utasítás szerint kell végeznie. Ha nem adok utasítást, csak engedem, hogy gondolkodjon a probléma megoldásán, biztos vagyok benne, hogy jobb eredményt hoz. A mai szervezetek többségében ezt sajnos nem veszik figyelembe, mert a vezetők féltik saját önállóságukat.

*A Posta Fejlesztéspolitikai Osztályán, a PKI szakmai háttérével, meghatározó egyéniséggé nőtte ki magát. Bár elsősorban postaforgalmi kérdésekkel foglalkozott, de gondolatai és ötletei valamennyi terület fejlesztésére hatást gyakoroltak, elismert szakemberré vált. A következő években mely területen vár eredményeket a távközlési hálózat kialakításában, vagy a szolgáltatás bővítéséhez szükséges eszközök terjesztésében?*

Gyakorlatilag január óta vagyok a MATÁV munkatársa, ezért nagy forradalmi fejlesztési célokat még nem tudtam megvalósítani. Néhány hónap tapasztalata alapján azt látom, hogy a mai termékkínálat, az előfizetői termék-, szolgáltatáskínálat az a klasszikus, hagyományosnak nevezhető szolgáltatásokra korlátozódik. A világ elment más irányba. Véleményem szerint ezeknek a termékeknek, szolgáltatásoknak a határfokát kell megnövelni, annak érdekében, hogy a MATÁV azt kínálhassa, amit az előfizető elvár.

Az előfizetők nem távközlési szakemberek, nem értenek az adatátvitelhez, bár sokan azt hiszik, azt állítják magukról, hogy igen. A MATÁV-nak az ügyfél elébe kell mennie, a vevő helyett kell újításokat kitalálnia. Előfizető figyelj, neked van egy helyi hálózatod, az lassú, nem megbízható, ezt ki kellene cserélni egy jobbra, hatékonyabbra, jobb szoftverekre jobb megoldásokra. Sőt kombinálni kell a nyilvános telefonszolgáltatást a házon belüli forgalmat, hogy meg lehessen oldani azt gyakorlatilag „ingyen”. Olyan új megoldást, szolgáltatást kellene kínálnia a MATÁV-nak, amire a vevő azt mondja: „ha a MATÁV ezt is tudja, akkor ez a legjobb szolgáltató!” Ebben még fejlődünk kell. Fontos, hogy így magasabb intelligencia jellemezze az adott szolgáltatásokat. Így még többféle vevőigénynek tudnánk így megfelelni. Mert van három fős vállalkozás, és van multinacionális cég is, melynek Magyarországon több telephelye van. Mindkettőnek szüksége van az intelligens szolgáltatásra, termékre, bár teljesen különböző műszaki tartalommal.

Miért kellene erőltetni a vezetékes megoldást? Mindenek megvan a maga helye: a mobilnak is és a vezetékesnek is. Mindegyiket ott kell használni, ahol a legelőnyösebb. Miért ne kombinálhatnánk a kettőt? Ezt a MATÁV-on belül lenne a legegyszerűbb megvalósítani. A T-Mobile és a MATÁV szolgáltatásai jól kiegészítenék egymást.

Meglepetéssel tapasztaltam, hogy a MATÁV Üzleti Megoldások Üzletág küzd a vezetékes készülékek kikapcsolása ellen. Inkább valami formális, de a mennyiségi igényeket kielégítő megoldást kellene találjon, hogy ne mondják le a vezetékes telefont. Ha egy előfizető ritkán van otthon és inkább mozgásban van, mert olyan a tevékenysége, akkor használja a mobiltelefont, de legyen neki egy olcsó fix állomása is, és kínáljuk egyszerre a kettőt. A fix és a mobil nagyon jól kiegészíti egymást. Legyenek csábítók a tarifák az ilyen kombinációkra.

A konkurens valamit jobban csinál, mint én? Akkor találjam meg a módját annak, hogyan előzzem meg valami csalafinta, a vevő számára felhasználható előnyös szolgáltatással és akkor én leszek a jobb. A vevő kedvében járva csábítóbbá kell tenni magamat másokkal szemben. Van, amikor a vevő ragaszkodik egy termékhez. Már nagyon sok cég termékét forgalmaztam, mindegyiknek megvan a maga helye. A konkurens cégekkel kapcsolatban – a legutóbbi, MATÁV-ot megelőző munkahelyemen – is ez volt a tapasztalatom. Meg kell találni az összhangot.

A következő lényeges irányelv, a MATÁV jövője szempontjából annak tudomásul vétele, hogy a vevő a király. Azt kell tenni, amit ő kér. Ha a vevő hajlandó azt megfizetni, akkor az bevétel. A korábbi monopol szolgáltatók esetében általános volt, hogy a vevő azt kapta, ami van. Egy nagyon drága kérdést megtalálni a hálózatfejlesztésnek azon módját és ütemét, amivel a vállalkozási készséget növelni lehet. A vevő döntsön a korlátairól. Sajnos ez ma a MATÁV-nál nem általános.

Egyre kevesebb az olyan igény, amire azt kell mondani, sajnos nem tudjuk kielégíteni. Ma már vannak a hálózatnak olyan részei, melyek többet képesek nyújtani, mint amit az adott területen az előfizetők kérnek. De ezt nem kínáljuk. Nem megyünk oda: „Vevő, meg kellene változtatnod az igényedet! Érdemesebb lenne 10Gbit-es ethernet csatlakozóra rákötni a hálózatodat, és nem 2Mbit-es bérlet vonalakkal működni.” „Vevő, a technikai környezeted, a működésed szempontjából előnyös lenne, egy tartalék számítógéppont, amit kiépítünk, és szolgáltatásként átadunk, nem kell beruháznod, nem kell kifizetned több százmillió forintot. Megcsináljuk havi bérleti díjért.” Ez a „vevőkezelési eljárás”. Ebben van még mit tanulni és gyakorolni. Ez a pia-

ci munkának egy nagyon fontos eleme. Munkatársainkat is meg kell tanítani, hogy így kereskedjenek és így szolgáltassanak. Meg kell ismerni a vevő belső működését.

A vevőt kiszolgálni, a vevő igényeire a szolgáltató hálózatot elkészíteni, és ehhez egy megfelelő, műszaki üzemeltetést támogató support szervezetet hozzárendelni a legfontosabb. Mindegyik területen van tennivalója a MATÁV-nak.

*A világ azóta jelentősen megváltozott és nem egy erős állami monopóliumhoz, hanem egy német érdekeltségű magánvállalathoz tért vissza. Miben látja a döntő különbségeket, és ezek hogyan befolyásolják munkáját?*

Valóban nagyon sok a pozitív változás a korábbi állami céghez képest. Például egyre erősebb, bár még nem elég erős a költségérzékenység. Ez az állami vállalatra korábban nem volt jellemző. Ugyancsak pozitív a korábbi vállalati szervezethez képest, hogy a Vezérgazgatóságra bekerülni csak a szakmai előremenetelnek egy bizonyos fokán, megfelelő szakmai tudás, bölcsesség megléte, tapasztalatnak a megszerzése után lehetett. Tehát ott mind középkorú és idősebb szakemberek voltak. Ma ez a MATÁV-nál, hála Istennek nem így van, rengeteg a fiatal, nagy általánosságban mondhatom, hogy jó szakember. Ugyanakkor egy fiatal szakembernek nincs több, mint tíz év szakmai gyakorlata, tapasztalata, ami nagy átfogó kérdések eldöntéséhez, a globális áttekintéshez szükséges.

Pont ez a fő negatívum a mai MATÁV szervezeten belül. Erősen szegmentáltak a szakmai területek, munkakörök, és az ott dolgozó szakemberek között. Csak azt a szabályozást és feladatokat látják, ami utasításokkal, szabályokkal szépen körül van véve. Nincsen globális kitekintése, nem látja, hogy a szomszéd asztalnál ülő kollegája mivel foglalkozik, pedig nincs közöttük fizikai távolság. Hiányzik egy globális kép kialakulása akár az ügyfelek, akár a MATÁV szervezetén belül. Ennek megfelelően a termékínálatban, a külső működésben a nagy összefogás, a sok szervezet összehangolt érvényesülése sajnos nem valósul meg. Az Üzleti Megoldások Üzletág megoldásait ismerem jobban: nincsenek vevőspecifikus termékeink. Mindeki azt nézi, hogy mi a feladata. Egyiküknek például kapcsolatot kell tartani a MATÁV és az ügyfél között. A következő kollegának az a feladata, hogy készítsen árajánlatot. Soha nem találkozik a vevővel, nem is tudja azt, hogy megérti-e azt a nyelvet, amit az árajánlatban leírt. A harmadik csak az átadással foglalkozik. Rettentően sok, apró részletre van szaggatva és nincs egy átfogó, összefogó, koordináló szerep. Ez hiányzik mind a szervezeten belül, mind a szervezetet alkotó egyes csoportok munkájából is és ez néha hibás döntéshez vezet. Ezt valakinek észre kellene vennie. Meg kellene találni a szolgáltatásnak azt a módját, hogy ha beszéd és „nem beszéd” szolgáltatásokra kell koncentrálnia, akkor is észre vegye, hogy a vevőnek informatikai szolgáltatásokra is szüksége lenne, bár ezzel egy harmadik kollega foglalkozik...

Ezek a túlságosan szeparált és egymástól elkülönült munkakörök nem egészségesek ebben az összetett és nagyon sokféle, globális világban. Ez nagy ellentmondás a szervezet, a vevő, és a piac kapcsolatában. Itt van még mit tenni a MATÁV-nak is, de a többi nagy szolgáltatónál is ugyanez a helyzet. Nagy szervezeteknél ez a szétaprózottság olyan koordináló belső szervezetet igényelne, amely látja az egyes szakterületek a tevékenységét, és össze tud állítani egy nagy közös arculatot, vagy szolgáltatói képet.

A régi szervezetben a Postaszolgáltató szervezete és a PKI úgy működött együtt, hogy a PKI egy összefogó koordináló szerepet látott el, a vezetők igényei alapján. A mai PKI

a hálóknak, a hálózati lobnak egy szervezete, elvben ma is a stratégiai fejlesztések és a műszaki tudás koncentrált szervezete, de összefogó szerepet, a lobok közti összehangoló feladatot nem várnak tőle. Az a megérzésem, hogy ennek a háttérintézménynek – a PKI-nak –, ahol minden tudás jelen van, ami szolgáltatáshoz kell, valóban testhez álló feladata lenne a globális kezelést, a sokféle szolgáltatás feltételeit és a vevő igényeit széles látókörűen kézben tartani.

Itt vannak parciális érdekek, a T Lob-nak az az érdeke, hogy minél több lakossági üzletet kössön, és minél több üzletet vegyen el az Üzleti Megoldásoktól. Az Üzletágnak viszont az az érdeke, hogy minél nagyobb üzlete legyen és minél kevesebbet hagyjon ki a saját vevőköréből a T Lob számára. A T-Mobile-nak megint más az érdeke, az Axeleronak megint más, mindenki megy a maga érdeke alapján, és tessék megmondani: hol kerül ez összhangba?! Valahol a tervezési osztályon, ahol az éves tervnek a megvalósítását, a számok vélt és várható eredményeinek az alakulását figyelik? Ez nem az a működtető környezet, ahol a stratégiai összehangolás folyik, hanem egy lényeges környelési feladat, mert monitoringozni kell az eredményeket.

A PKI-t szívesen látnám régi feladatkörében. Ez nem csak korábbi tapasztalataim alapul, hanem más területek gyakorlata is alátámasztja. Működtettem olyan szervezet, melynek a PKI aktív eleme volt, és az jó volt. Ha valami jó, azt nem kell eldobni. Lehet javítani, fejleszteni, bővíteni, de nem szabad eldobni.

*Sikeresen képviselt Magyarországon külföldi cégeket. Ezek azonban lényegesen kisebbek voltak, mint a MATÁV. Ugyanakkor ezek képviseletében többször kellett vitatkozni a MATÁV-os szakemberekkel műszaki, gazdasági kérdésekről. Ez mennyire fogja segíteni munkáját?*

Nagyon bízom benne, hogy az utóbbi 13 évben megszerzett tapasztalatot eredményesen fogom hasznosítani a jelenlegi és jövőbeni feladataimban. Az, hogy kapcsolatteremtő képességekkel rendelkezem, sokféle céggel személyes kontextusom van, számos gyártó termékét ismerem és megtanultam, hogy egy gyártó minél előbb szeretné eladni a termékét. A MATÁV-nak pedig érdeke, az eszközöket minél jobb áron és minél jobb feltételek mellett beszerezni.

Meghökkenő számomra, hogy a MATÁV-nak kevés olyan „udvari” beszállítója van, akitől bármikor, bármilyen mennyiségben, kedvező feltételekkel tud eszközt, berendezést beszerezni, a megfelelő kiegészítő szolgáltatásokkal együtt. Az üzleti megoldások területén legtöbbször eseti árajánlatokból dolgozunk, eseti nyereség kalkulációjával. Hosszú távra az üzletmenet nem tervezhető, mert nincs rögzített beszerzési árral rendelkezésünkre álló gyártó, holott az ország egyik legnagyobb szolgáltatója vagyunk. Ide a gyártónak bekerülni a maga eszközével: a paradicsom. Hosszú távra stabil üzlet. Ennek ellenére, sok gyártóval nincs rögzített áras szerződésünk. Abban reménykedünk, hogy az eseti árajánlatokkal több nyereséget, eredményt sikerül érvényesítenünk, pedig ez nem igaz. A hosszú, sokéves előremutató gyártói kapcsolatok azok a szakmai fejlődés, termékbeszerzés szempontjából előnyös. A közeljövőben erre kívánok koncentrálni.

A MATÁV-nak van egy erre szakosodott szervezete, akik a gyártói beszerzési kapcsolatokat ápolják és gondozzák. Jogosan, a közgazdasági szempontok szerint gondolkodnak. A költség a beszerzés meghatározó paramétere. Bár műszakilag többféle árajánlat közül lehet választani, ők mindig a legolcsóbbat választják. Ez gazdaságilag a legjobb, műszakilag azonban nem. Hiába volt a legolcsóbb, amit a versenyben az adott szállító megígért, a raktárak te-

le vannak fel nem használható eszközökkel. Itt kombinálni kell a gyártó által kínált árat, az eszközben megjelenő szolgáltatást, a választékot, a gyártói kapcsolati stabilitást és a minőséget, ami végül is a MATÁV szolgáltatási minőségét meghatározza. Nem lehet a beszerzési ár az egyetlen paraméter, ami alapján dönteni kell egy árajánlatról. Fontos, de nem szabad megalkudni a minőség, pontosság rovására.

*Közismerten önálló gondolkodó és véleményéért bátran csatába szálló vezetőnek ismertük meg. Remélhetjük-e, hogy egyénisége nem változott és a műszaki fejlődésért, a gazdasági sikerekért továbbra is mindig meg fogja védeni jól megfontolt nézeteit?*

Remélem nem kiábrándító, amit mondok, de változott a személyiségem. Néhány évvel idősebb is vagyok, és az évek tapasztalatai engem is formáltak. Továbbra is azt a gondolkodást képviselem, hogy legyen véleményünk mindenről és ennek érdekében tanuljunk nagyon sokat, hogy megértsük a körülöttünk lévő világ változásait. A véleményünk kialakításánál saját szempontjainkon kívül egyéb, másokat jobban érdeklő szempontokat súlyozunk, és ezért határozottan álljunk ki. Úgy érzem ebbe az irányba mindenféleképpen higgadtabb és megfontoltabb lettem, mint ifjúkoromban. Továbbra is harcosan képviselem az előrehaladást, a fejlődést. Ha megállunk a fejlődésben, az a „halál”. Vállalni kell az ismeretlent, az újat. Belőlem ez már nem fog kiveszni, mindig is fejlesztő gondolkodású ember maradok. Csak kicsit megfontoltabban. Nem mindig reagálok azonnal a feltett kérdésekre.

*Kérdéseink inkább a múlt felelevenítését és tapasztalatainak értékesítését vizsgálták. Utoljára ezért azt kérdezzük, milyen eredményeket szeretne elérni és mikor lenne elégedett az elvégzett munkájával? Reméljük, hogy két év múlva újra megkérdezhetjük, és akkor már felidézve ezen utolsó kérdést azzal kezdhethetjük, hogy elégedett-e saját magával...*

Azt kívánom, hogy azok a kedvezőtlen tapasztalatok, melyeket a MATÁV szervezetének, és az Üzleti Megoldások Üzletágának jelenlegi piaci helyzetével kapcsolatban látok, megváltozzanak. Ennek érdekében tenni is akarok. Szeretném kinyitni az ablakokat és az ajtókat, hogy lássuk azt, amit a piac elvár tőlünk. A szakembereket feltétlenül engedni kell, hogy lássanak és tapasztaljanak, és a rendkívül gyors technikai fejlődésből minél többet tudjanak magukba szívni. A folyamatos tanulás nélkülözhetetlen.

Akkor leszek elégedett, ha ebben a munkában nem csak részt vehetek, hanem eredményt is fel tudok mutatni. Ilyen például, hogy sikerült a világ egyik legnagyobb gyártójával egy olyan speciális beszállítói szerződést kötni, aminek alapján kedvező áron tudom beszerezni a hálózati aktív eszközöktől a számítógépeken át azokat az eszközöket, amiket el tudok adni a vevőknek azok teljes megelégedésére. Olyan szerződéseket kötök, melyek biztonságot adnak a MATÁV-nak a működtetéshez. És ha nem tudok megoldani egy műszaki hibát, akkor a gyártó itt áll a hátam mögött úrrára készen és segít a megoldás megtalálásában.

Szeretném, ha egy olyan kép alakulna ki a MATÁV-ról mint szolgáltatóról, mint hajdanán a Magyar Postáról: stabilitás és megbízhatóság. Nyugodtan rábízhatom a gondjaimat, a csomagjaimat, az e-mail-jeimet vagy telefonjaimat. Remélem, amihez a MATÁV hozzányúl, azt majd jól, megbízhatóan, gyorsan és olcsón csinálja. Mert mindannyian a piacból élünk. E kép kialakításában szeretnék még nagyon sokáig részt venni.