

# Kecskemét és környéke közép-európai járműipari központtá válik

Lepsényi Istvánnal<sup>1</sup> Kriskó János beszélget

– Ön húsz éven keresztül vezette a Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.-t Kecskeméten. Milyen szempontok szerint választották a vállalat helyszínéül Kecskemétet, ahol egyáltalán nem volt múltja a járműiparnak?

– Amikor Magyarország megkapta a KGST-munkamegosztásban a nagy autóbuszok gyártásának a jogát, a magyar kormány rájött arra, hogy világszínvonalú autóbust csak licencvásárlással tud rövid idő alatt létrehozni. Mert ugyan autóbuzskocsi-tesztet meg sok egyebet tudtak tervezni, de a jó részegységek hiányoztak. Ebben az időszakban vette meg a Rába az MAN-licencet, a Csepel a ZF-licencet, és kerestek egy jó fékrendszert is. Ismert magyar tudósok, politikusok segítségével kiválasztották a Knorr-t, és megvették a Knorr-licencet. Minekután akkor a Szerszámgépipari Műveknek, ami egy nagy szerszámgyártó óriás volt, volt a városban egy szabad telephelye, ezért úgy döntöttek, hogy letelepítik a gyártást Kecskemétre. A Knorr cég jelenlegi tulajdonosa akkor – ez 1969-ben történt – fiatal jogászként dolgozott. Ő kapta a feladatot, hogy szervezze meg a gyártást Kecskeméten, tanítsa be az embereket, legyen eredményes és ügyes. Azóta is nagyon szereti Magyarországot.

– Önmagában egy üres telephely elég indok volt a helyszín eldöntéséhez?

– A 80-as évek végén, amikor fölmerült annak a lehetősége, hogy vegyes vállalatokat lehetett létrehozni, a németek gondolkozni kezdtek a kelet-európai terjeszkedésen. Ehhez jó kiindulópontnak látszott, hogy bent voltak már Magyarországon. Felvetődött, hogy privatizálják a Knorr-Bremse-t, ami meg is történt. 1993-ra a vállalkozás 100%-os német tulajdonú céggé vált. Kecskemétet mint helyszínt tehát nem versenyben választották ki, hanem volt egy húszéves, jó együttműködési tapasztalat, aminek alapján úgy döntöttek, hogy itt szervezik

---

<sup>1</sup> Lepsényi István (1949) okleveles gépészmérnök, gazdasági mérnök, okleveles közgazdász. Végzettségeit a St. Petersburgi Műszaki Egyetemen, a Budapesti Műszaki Egyetemen és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen szerezte. 1974–1990-ig az IKARUS Karosszéria- és Járműgyár mérnöke, 1986-tól műszaki igazgatója. 1990–1995 között az AUTOKONSZERN Rt. elnök-vezérigazgatója, 1991–1994 között a Magyar Suzuki Rt. vezérigazgatója. 1995–2015 között a Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft. ügyvezető igazgatója. Széchenyi-díjas, Gábor Dénes-díjas, 2010-ben Az Év menedzsere. A Kecskeméti Főiskola címzetes főiskolai tanára, a Kecskeméti Kreatív Tudásközpont elnöke, a Menedzserek Országos Szövetsége tiszteletbeli elnöke. 2015-től a Nemzetgazdasági Minisztérium Gazdaságfejlesztésért és szabályozásért felelős államtitkára.

meg a gyártást. A történet ott és akkor bonyolódott, amikor a 90-es évek elején a teljes járműgyártás összeomlott. Az Ikarus bedőlt, a német cég pedig ott állt egy gyárral, és nem tudta, hogy mihez kezdjen vele. Két alternatívája volt. Az egyik, hogy bezárja a gyárat és elfelejti Kecskemét nevét is, a másik, hogy okosan fölhasználja az itt szerzett tapasztalatokat, és termékszerkezetet vált. Jó volt a tapasztalata a magyar dolgozókkal, kár lett volna feladni ezt a hídfőállást. Ez a gyár korábban is fékszerkezetet gyártott, de csak az Ikarusznak. A váltás után eldöntötték, hogy kialakítanak egy olyan gyárat, ami többfajta fékszerkezetet gyárt, de nem egy-egy cégnek, hanem nagyon sok vevőnek. Ennek érdekében áthozták Németországból a gyártást Kecskemétre, és elkezdték az itteni gyárat fölfejleszteni.

– Önnek korábban is volt járműgyártási tapasztalata, hiszen az esztergomi Suzuki vezérigazgatói székéből jött Kecskemétre.

– Én abban az időszakban kerültem a cég élére, amikor ez a folyamat elkezdődött. A legfőbb cél a gyár felfejlesztése volt az új feladathoz. Azt kellett kitárlanom, hogy miképp lehet az egykori állami vállalatból egy korszerű, modern vállalatot felépíteni. Ezt megelőzően nekem valóban volt már tapasztalatom, többek közt a japánokkal, a Suzukival. Megpróbáltam a japánoknál megtanult elveket és gyakorlatot átültetni a Knorr napi életébe. Ma úgy látom, hogy jó pár éves kemény munkával az általam vezetett cég olyanná fejlődött, amely a Knorr bármelyik gyáregységével képes volt versenyezni, kiállta az összehasonlítást.

– Milyen lépésekben bővült a kecskeméti gyár és az önök tevékenysége?

– Minekután megvolt a bizalom a német fél részéről a magyar fél által irányított gyáregység iránt, fölmerült a tevékenységek bővítése. A tevékenységbővítésnek a legegyszerűbb része az volt, hogy hozzánk került a logisztika. Ezt korábban Németországban végezték, aztán mi átvettük, a minőségbiztosítással és egyéb más feladatokkal együtt.

A nagy minőségi lépés két lépcsőben következett be. Az egyik a kutatás-fejlesztés idetelepítése volt. A Knorr tudta, hogy Magyarországon nagyon jó fejlesztők vannak. Volt az egyik magyar fejlesztőnek, Palkovics Lászlónak, aki ma már államtitkár és akadémikus, egy nagyon jó gondolata. Műszakilag arról szólt, hogy ha egy járművet nem úgy fékezzük, ahogy hagyományosan szokás, hogy megfékezzük az első tengelyt meg a hátsó tengelyt egyszerre, hanem a négy kereket egymástól eltérő mértékben fékezzük, akkor ezzel képesek leszünk a jármű stabilitását jelentősen megnövelni. El lehet-e azt érni, hogy ne boruljon föl a jármű? Palkovics professzor úr kidolgozta ezt először elméletben. Erre azt kérték a németek, hogy valósítsa meg a gyakorlatban is. Így hoztuk létre a budapesti kutató-fejlesztő központot, amely dinamikusan fejlődött az elmúlt években. Jelenleg Budapesten és Kecskeméten körülbelül 300 magasan kvalifikált fejlesztő dolgozik, ráadásul olyan témákon, amelyek a jövő nagy fejlesztései lehetnek. Például ma nagyon divatos a járműgyártásban az autonóm vezetés, ahol a vezetőre igen kevés feladat hárul, a jármű minden szükséges manővert önállóan elvéggez. Például ezt az autonóm vezetéssel kapcsolatos fejlesztési munkákat is ebben a részlegben végezték, illetve végzik ma is.

A másik kitörési pont az volt, hogy a tulajdonosok úgy érezték, a kelet-európai piac a Knorr gyenge láncszeme. Ez a piac nem volt olyan léptékű, hogy megérte volna Németországból koordinálni. Felismerték, hogy van egy magyar cégük, amelyre a piacbővítést nyugodt szívvel rábízhatják ebben a térségben. A bizalom már rég adott volt, tudták, hogy ez a magyar cég, és Magyarország általában, nagyon jó esélyekkel rendelkezik a kapcsolatok kiépítéséhez. Átadtak nekünk egy nagy piaci területet, hogy építsük fel az értékesítést. Így Kecskemét 27 országot kapott meg, ahol az eltelt húsz év alatt igencsak szépen és sikeresen felépítette az értékesítési hálózatát, kezdve Belorussziától egészen Kazahsztánig és Izraelig.

A Knorr történetéhez tartozik még, hogy a vállalatnak két lába van: az egyik a közút, a másik a vasút. A közút sikerén föllelkesülve a vasúti divízió is felszerelt egy gyárat Budapesten. Ez a gyár nagyságát tekintve talán még nagyobb is, mint a kecskeméti. Ott is folyik kutatás-fejlesztés, de Kecskeméttel szemben ott nincs értékesítés. Magyarországon a Knorr ma körülbelül 2500 főt foglalkoztat, a két cég forgalma pedig évente 350 millió euró körül lehet.

*– A város abban az időben, amikor ön 1995-ben a Knorr élére került, mennyire volt segítőkész? Egyáltalán mit tehetett egy települési önkormányzat az ügyben, hogy letelepítsen egy olyan jó beruházót, mint amilyen a Knorr-Bremse?*

– Amikor én odakerültem, akkor elég nagy volt a feszültség a város és a cég között. A cég 1990-ben még foglalkoztatott 900 embert, 1995-ben, érkezésem évében már csak 380 embert, és veszteséges volt. A Knorr mint név, mint márka sem volt ismert Magyarországon. Ha elmentem tankolni egy benzinkútra, és számlát kértem, akkor az alkalmazott szinte magától értetődően a hasonló nevű levespor-előállítóra gondolt! Nagyon szoros és szisztematikus munkával ezt teljesen meg tudtuk változtatni. Manapság, ha betérek egy benzinkútra tankolni, akkor azt tapasztalom, hogy az esetek többségében már tudják, hogy mi nem a levesporos cég vagyunk, ehelyett azt szokták inkább kérdezni: Maguk az a vállalkozás, akiknek fejlesztőintézetük van Magyarországon? Megismertek bennünket, de ehhez sok munka kellett.

Az önkormányzat viszonylag gyorsan rájött arra, hogy segítenie kell az ide-települő vállalkozások fejlődését, mert ez kifizetődik. Nem felejttem el, Zombor Gábor polgármester volt az első, aki egyébként az üzletemberek javaslatára beterveztett egy, a helyi iparüzési adó csökkentésével számoló gazdaságfejlesztési programot. Mindenkinek égnék állt a haja, attól tartva, hogy csökkenni fognak a város bevételei. Zombor azzal érvelt, hogyha csökkentik az iparüzési adót, akkor több céget vonzanak Kecskemétre, növekszik a forgalom, és összességében növekszik a város bevétele is. És amikor tíz évvel a program bevezetése után visszatekintettek, azt látták, hogy a polgármester elgondolása százszázalékosan teljesült.

*– Mi módon szerzett tudomást a város vezetése arról, hogy a betelepülő vállalkozásoknak éppen miben tudna segíteni?*

– A város mindig figyelte, hogy mire van szüksége a vállalatoknak. Nem mindig tudott segíteni, de ha azt mondtuk, bicikliútra volna szükségünk, akkor meg-

nézte, hogy lehet-e bicikliutat építeni, vagy ha különféle képzések szükségességét vetettük fel, akkor megnézte, hogyan tudja segíteni a képzéseinket. Állítom, hogy nagyon vállalkozóbarát és nyitott városvezetése volt Kecskemétnek már akkor is. Sokan azt mondják, hogy Kecskemét megfogta az Isten lábát a Mercedesszel, ami bizonyos szempontból igaz, de ez nem volt automatizmus. Azért tudta a város ezt a projektet megszerezni, mert fel voltak készülve arra, hogy hogyan kell vállalkozóbarátnak mutatkozni. Amikor mások mellett a Knorr is megkérdezte a Mercedes, hogy mi a véleményünk az önkormányzatról, a helyben és a környéken rendelkezésre álló munkaerőről, hogy mi a véleményünk sok más körülményről, mi elmondtuk, hogy jó a véleményünk, hogy a város vezetői figyelnek, segítenek, gyorsan reagálnak. Többek között ez is szerepet játszott abban, hogy a Mercedes rendkívül rövid idő alatt döntött amellett, hogy Kecskemétre hozza a gyártást. Épp az elmúlt napok híre, hogy további újabb és újabb elképzelései vannak a cégnek a kecskeméti gyár fejlesztésére. Új karosszériaüzemet építenek a gyár területén 250 millió euró értékben, amivel a kecskeméti beruházás meghaladja majd az 1,3 milliárd eurót. Az új üzem több száz új munkahelyet is jelent Kecskeméten.

– *Volt-e szerepe annak, hogy végül is Kecskemét mellett döntött a Mercedes, hogy a város bekötőutat és lakásokat, kormányzati forrásokból vasúti szárnyvonalat épített, vagy, hogy tehermentesen átadott egy akkora területet, amin akár egy kisebb várost föl lehet építeni? Szempontok voltak-e ezek a tényezők akkor, amikor a döntés megszületett, vagy ezeket minden önkormányzat kényszerűen meglépi, akihez bejelentkezik egy Mercedes-Benz kategóriájú beruházó?*

– Azt látnunk kell, hogy az ilyen volumenű beruházásokért nagy a harc. A Mercedes esetében is szóba került egy romániai telephely, egy lengyel telephely, meg talán még más lehetséges helyszín is.

– *Miskolc is szerette volna megszerezni a beruházást, ha jól emlékszem.*

– Természetesen több tényező is van, amit a beruházó figyelembe vesz a döntése meghozatalakor. Nem színtisztán az önkormányzati szándékokon múlik, az ilyen volumenű beruházások az állam és az érintett önkormányzat szoros együttműködésében bonyolódnak le. Ha komoly a szándék a beruházó letelepítésére, akkor meg kell próbálni a maximumot adni, amit elbír a település, illetve amire érdemes a beruházás. De ugyanennyire fontosak a szoft tényezők is. Például a Mercedes képviselői elmentek Romániába, és megnézték a kiszemelt várost, hogy hol kellene nekik dolgozni, élni, és azt mondták: nem. Mikor megnézték Kecskemétet, erre a városra igent mondtak. Kecskemét élhető város, sokszínű szolgáltatást nyújtani képes, kulturálisan is jól ellátott terület. Igaz, megfelelő szállodája akkor nem nagyon volt. Sokat jelent a hangulat is, hogy milyenek az emberek. Érthető módon befolyásolja a helyszín kiválasztását, hogy várhatóan hogyan fogják ott érezni magukat a betelepülők a gyár területén kívül, a szabadidejükben. Gondolom, jobban tudja nálam, hogy a Mercedes összes vezetője imádta Kecskemétet, és nem nagyon akartak elmenni innen.

– Klein úr többször is hangot adott a városhoz való ragaszkodásának.

– Klein az abszolút tipikus példa, de nem csak ő szeretett itt élni. Klein nagyon-nagyon jól állt Kecskeméthez, és értelmesen lehetett beszélni vele nagyon sok mindenről, ami messze túlmutatott a Mercedesen. De a többiek is, akik most Kecskeméten dolgoznak, gyorsan megszokták és megszerették a várost. Kecskemét levegője, hangulata, atmoszférája legalább olyan fontos tényező, mint az előnyös vállalkezési feltételek, vagy az ideális terület a gyárépítéshez. Nagyon sokat nyomott a latban, hogy például az önkormányzat azon nyomban elkezdte az együttműködést Bajával, hogy legyen megerősített német nyelvű óvoda Kecskeméten. Világos volt, hogy az ide érkező német családok gyerekeinek kell egy magas színvonalú óvoda. Erre a gyár vezetése is nagyon nyitott volt, de kijelentették, hogy nem akarnak szeparált óvodát, legyenek az óvodában német és magyar gyerekek vegyesen. És mindenki imádta egymást, a német gyerekek nagyon gyorsan megtanultak magyarul, a magyar gyerekek nagyon gyorsan megtanultak németül. A végeredmény csupa haszon.

– A városban a Mercedes érkezésének már a híréből is nagyon sokat vártak az emberek. Úgy hitték, a gyár társadalmi szerepvállalása majd nagyon sok területre kiterjed. A Mercedes nemcsak hogy felteszi a térképre Kecskemétet, de virágzó sportéletet, kultúrátámogatást hoz: általános szponzorációt is jelent. Ebbéli várakozásaikban sokan csalódtak. Lehetséges, hogy az eltelt idő még kevés ahhoz, hogy vállalkozás erre is komolyabb figyelmet fordítson?

– Ne legyünk türelmetlenek. A Knorrt tudom példaként említeni. Ezek a gyárak nyereségorientáltak. Amíg a gyár nem kezd el nyereséget termelni, addig az összes energiáját a hatékonyságra, a beszállítókkal való kapcsolat zökkenőmentes kialakítására, a dolgozók kiképzésére, és még számos más, a termelést befolyásoló tényezőre fordítja. Már körülbelül tíz éve dolgoztam a Knornrnál, amikor úgy éreztem, hogy a dolgaink annyira rendben vannak, hogy elkezdhetek a város és a Knorr szempontjából is egyaránt fontos, közös témákat keresni. Szentségtörő leszek, de azt mondtam, hogy a futballcsapatot nem szponzorálom. Azt ellenben hajlandó vagyok támogatni, hogy a stadionban kicseréljük a székeket, hogy kényelmesen üljenek az emberek, és élvezzék a focimeccseket. A székekre meg írjuk rá, hogy Knorr, hadd kössék össze az emberek a kényelmüket a nevünkkel. Szponzoráltuk például a közlekedésbiztonsági versenyeket és akciókat. Régebb óta támogatjuk az S.O.S. Gyermekfalut. Ezt még a müncheni központtal közösen határoztuk el. Megnéztük, hogyan élnek, hogyan dolgoznak, megemeltük előttük a kalapunkat, és döntöttünk a támogatásukról. Szponzoráltunk egy közösségi házat is. Mindenfajta támogatás akkor alakulhat ki, ha a cég már stabil és nyereséges. Ebben az esetben, a cégpolitikától függően, a menedzsment olyan célokat választ ki, amely fontos az adott településnek, és beleillik a vállalat társadalmi szerepvállalási elképzeléseibe. Természetesen ezt is érdemes megbeszélni esetenként az önkormányzattal. Mi minden esetben meg is tettük ezt.

– Mi magyarok közismerten gyengén beszélünk idegen nyelveket. Ez nyilván hátrányt jelentett, de a gyár elindítására sikerült olyan szintre hozni az új dolgozók nyelvtudását,

*ami lehetővé tette a termelés megkezdését a tervezett határidőre. Lát-e további lehetőségeket abban, hogy a város alaposan felkészült a leendő dolgozók nyelvi képzésére?*

– Persze. Amikor elkezdtem a Knornnál dolgozni Kecskeméten, az egyik legnagyobb probléma a nyelvet beszélő, magasan kvalifikált szakemberek biztosítása volt. Az akkori Knorr-menedzsment 60%-a emiatt Budapestről ingázott. Körülbelül másfél évtized után kezdtük el tapasztalni, hogy találunk olyan fiatalokat helyben is, akik már nem küzdenek a nyelvvel, és akiket fölvéve, a belső számlálásra végigjárása után, fel tudunk építeni a megfelelő posztokra. Úgy érzékelem, manapság a nyelvtudással már kevesebb a probléma. És az ügyön még nagyon sokat fog segíteni a duális képzés a későbbiekben. A duális képzés alap gondolatát egyébként a Mercedes hozta Kecskemétre, hiszen a korábbi ügyvezető, Klein úr is duális rendszerű képzésben végzett Németországban, és kedvező tapasztalatai miatt szorgalmazta a duális képzés bevezetését Kecskeméten is. Teljesen egyértelmű, hogy az a diák, aki a képzésének a gyakorlati részét egy multinál tölti, a Mercedesnél németül, a Knornnál angolul kötelezően megtanul, mert enélkül nem él meg, nem tud még az irodájában sem leülni a gépe elé. És ugyanez igaz a szakmunkásokra is. Azt gondolom, hogy a duális képzés megteremti azt az átütő erőt, hogy a felsőfokú képzettségű munkavállalóink, de a szakmunkások számára sem jelent majd gondot a nyelvtudás hiánya a későbbiekben. Mi a Knorrtól sok embert küldtünk Németországba, mikor új termék gyártásába kezdtünk, és be kellett tanulnia az embereinknek. Nem volt gondunk a nyelvtudásukkal. Igaz, ők még nem duális formában végeztek, de mi már akkor is tudatosan képeztük az embereinket.

*– Sok híradás szól arról, hogy Magyarországon nem megfelelő színvonalú a fémiparban dolgozó szakmunkások képzettsége sem. Elé tudott-e menni Kecskemét 2008-tól, a gyár idetelepülésének bejelentésétől a gyár beindításáig annak, hogy a középfokú képzésben is megrendelőbarát legyen, hogy érdemben ki tudja szolgálni az új vállalkozás támasztotta igényeket? Kecskeméten dolgozva tapasztalt-e erre vonatkozó törekvéseket?*

– Amikor a Mercedes-Benz megkeresett bennünket a döntés előtt, elmondtuk nekik, hogy mi a tapasztalatunk az úgynevezett iparitanuló-rendszerről. Ezt követően ajánlották a duális képzési szisztémát, mert ez képes nyújtani a korszerű megoldást. A város is nyitott volt a kezdeményezésre, így elsőként Kecskeméten indítottuk el ezt a képzést a szakmunkásképzésben is és a járműmérnök-képzésben is. Később ez sok más felsőoktatási képzésre is kiterjedt. Mi a Knornnál korábban is minden évben fölvtünk harminc embert ipari tanulónak. Költöttünk erre, és a képzés végén a legjobb tízet lehalásztuk. Nekünk sosem volt olyan problémánk, hogy ne lett volna jó szakemberünk, mert a saját igényeink szerint képeztük ki őket. Azt nem vitatom, sőt alátámasztom, hogyha valaki olyan szakmunkásképzőbe járt, ahol nem látott közlőrl ipart, nem tapasztalt következetes elvárás, nem támasztottak vele szemben követelményeket, az csapnivaló „szakemberként” jött ki az iskolából. A mi gyerekeink jól képzetten álltak fel az iskolapadból. Ha új embert vettünk fel, aki nem a mi szisztémánk szerint tanult, akkor ő a belépése pillanatától olyan közegbe került, ahol a fenti elvárások eleve adottak voltak, ahol nem lehetett másképp dolgozni. A Mercedesnél

nehezebb volt, mert nekik ezt a közeget először meg kellett teremteni, és ki kellett alakítani azt az itthon kevésbé ismert munkakultúrát, hogy nyolc órán keresztül keményen dolgozni kell, és hogy következetesek és állandóak az elvárások. Ezt el kellett sajátítani, el kellett fogadtatni az alkalmazottaikkal, így a duális képzésre kiválasztott hallgatókkal is.

*– Arról nem is beszélve, hogy a Mercedes és az összes többi, a duális képzésbe beszállt partner is elvárja, hogy a hallgatók szorosan kövessék a mintatantervet, előírt ütemben végezzék a tanulmányaikat, és határidőre, jó színvonalon teljesítsenek az elméleti tárgyakból is.*

– Kétfajta diák van, az egyik, amelyik évekkal kitolja a képzése idejét, élvezzi a mamahotel kényelmét, és nem tudja, hogy mit akar. És van egy másik csapat – ezt a duális képzésű hallgatóinknál mi alaposan megtapasztaltuk –, aki hajt. Tudja, hogy akkor lesz sikeres és eredményes, ha minél többet investál a képzésébe. Nem zavarja, hogy nyáron csak egy hónap szabadsága van, nem zavarja, hogy míg a többiek nyaralnak, neki ki kell jönnie ide a gyárba, mert tudja, hogy mit akar. Most kapott diplomát az első duális képzésű csoport. Nagyon jó eredménnyel végeztek. Mi fölvevünk az első évben 15 diákot, közülük kettő betegség vagy más, méltánylandó ok miatt kimaradt, egy elköltözött, maradtak 12-en. A 12-ből 10 végzett, csúszás nélkül, előírt időben, amikor végeznie kellett. Ráadásul a 10-ből 5 vagy 6 olyan ambiciózus, hogy azonnal egyetemen folytatja tovább a tanulmányait.

*– A duális képzés időközben unikális kecskeméti oktatási formából a kormányzat által támogatott, országos programmá vált. Véleménye szerint tud-e Kecskemét hosszabb távon is profitálni abból, hogy elsőként bevezetett egy igazoltan sikeres új oktatási formát?*

– Az országnak kell ebből profitálnia. Azok a vállalatok, akik nem vesznek részt a duális képzésben, nagyon nehezen kapnak olyan frissen végzett szakembert, aki a sokszor speciális igényeiknek megfelel. A kecskeméti képzésnek mára híre van, meggyőzőek az eredmények, ezért itt nagyobb arányban jelentkeznek a duális képzésre, mint más főiskolákon, egyetemeken. Azt gondolom, hogy ez az előny hosszú távon is megmaradhat.

*– A képzésen kell-e változtatni? A gyakorlat vetett-e fel új szempontokat?*

– Az induláskor minimum két irányban gondoltuk továbbfejleszteni a duális képzést. Kecskeméten akkor nem volt még lehetőség mesterképzésre, csak alapképzésre. Már akkor azt terveztük, hogy a legjobbak menjenek MSc-re, szerezzenek egyetemi szintű végzettséget. Ahogy említettem, ez meg is történt. Az egyetemi átalakulással erre rövidesen lehetőség lesz helyben is. De a mérnökképzés nem minden. Hiába ismeri a munkakultúrát a multinacionális vállalat minden egyes dolgozója, ha a beszállítók nem ugyanezen szempontok szerint működnek. A Knorrnál, a Mercedesnél az alkalmazottak tudják, mit jelent multinál dolgozni, ismerik a logisztika jelentőségét, természetesnek tartják a minőségbiztosítást, a vállalatirányítási szisztémák működtetését. Ez a beszállítóknál egyáltalán nem természetes. Van olyan elképzelés és részben már kialakult gyakorlat is, hogy a duális képzésben képeznek a nagyvállalatok munkavállalókat a beszállítóik

részére is. Ha egy diák eltöltött duális képzésben hét szemesztert a főiskolán és valamelyik nagy cégnél, a Knornnál, a Mercedesnél, vagy bárki másnál a több tucatnyi cég közül, akikkel a Kecskeméti Főiskolának duális partneri kapcsolata van, az nagyon jól tudja, hogy mi az elvárás, miért kell fejleszteni a minőségbiztosítást, miért kell az agyakra keményen belevésni. Ha kezdő mérnökként elhelyezkedik egy beszállítói ambíciókkal rendelkező cégnél, vele sokkal könnyebben fölhozzák a céget beszállítónak, vagy sokkal könnyebben emelik a minőséget, mint egy olyan emberrel, aki ezt nem tudja, nem ismeri, vagy nem ért hozzá. Ez a két irány, amivel erőteljesen terjeszkednünk kell. Az egyetemi átalakulással erre lehetőség lesz helyben is.

– *A Kecskeméti Főiskolán létrejött egy Járműtechnológiai Tanszék. Lát-e arra esélyt, hogy ebből belátható időn belül akár önálló kar jöjjön létre, amely a város fejlődésének további fontos komponense lehet? Esetleg van-e erre kifejezett kormányzati szándék?*

– Kifejezett kormányzati szándék, hogy Kecskemét és környéke kiemelt járműipari régióvá fejlődjön. Ami azt jelenti, hogy a kormány nagyon sok témára odafigyel, segíti, támogatja a várost és az ott folyó fejlesztéseket. A következő nagy lépés, hogy egyetemmé alakul az eddigi főiskola, a szolnokiakkal fúzióban. Azt gondolom, hogy ezzel nagy lépést tesz előre az intézmény is, a város is. Fejlődik az oktatás színvonala, emelkedik a képzési szint, nő a képzési kínálat, és természetesen erősödik az oktatói-kutatói oldal is. Nagyon fontos, hogy az így kialakuló kutatási kapacitásokat egyre nagyobb mértékben kössék le helyben, kecskeméti vagy Kecskemét környéki, vagy másutt található nagy cégek, beleértve a Mercedest is.

– *Sokan elégedetlenkednek amiatt, hogy a kecskeméti gyár valójában csak egy összeszerelő üzem, ahol minden valamirevaló menedzseri posztot németek töltenek be, hogy nekünk, magyaroknak a kutatásban-fejlesztésben a Mercedes környékén nem lehet szerepünk. Vagy előbb-utóbb megtörténhet mindaz, amit ön korábban a Knorr példáján elmondott?*

– Ha valaki azt állítja, hogy ami a Mercedes-gyárban folyik Kecskeméten, az csak szimplán összeszerelés, akkor világossá válik, hogy az érintett életében nem járt még korszerű gyárban. Nem tudja, hogy ma már az anyagmozgatás is automatizálva van, vezető nélküli targoncák viszik a gyártósorra a szükséges alkatrészeket. Nem tudja, hogy a személygépkocsi-gyártásban 5 PPM-es minősítéssel dolgoznak, ami azt jelenti, hogy egymillió kibocsájtott autónál legfeljebb ötben találnak valami kifogásolnivalót, általában apróbb esztétikai hibát. Ez nem megy magától, ezt nagyon meg kell szervezni. Számos előfeltétele van, hogy pormentes legyen a műhely, hogy a dolgozók kellően felkészítettek és motiváltak legyenek, hogy folyamatos legyen a fejlesztés. Vegyük tudomásul: a járműgyártás kifejezetten kutatásigényes ágazat. Nyilvánvaló volt minden hozzáértő számára, hogy a Mercedes a gyártás megkezdésekor nem fogja idetelepíteni a központi fejlesztő laboratóriumát milliókért. De most szó van arról, hogy Magyarországon lesz egy próbapálya, ahol már valószínűleg magyar tesztmérnökökkel fognak dolgozni. Vagy vegyük a Knorr-Bremse példáját. A Knorr-Bremse a Mercedes beszállítója.



Nem Kecskeméten, hanem Stuttgartban, mert mi nem a személygépkocsikhoz szállítunk be fékrendszereket, hanem a haszongépjárművekhez. A Knorr-Bremse igen nagy kutatás-fejlesztési munkát végez Magyarországon, többek közt a Mercedes számára is. Tehát idejön a kutatás-fejlesztés, ha megtalálja azokat az agyakat, fejeket, akik ezt képesek megfelelő színvonalon művelni. Az a véleményem, hogy nem keseregni meg elégedetlenkedni kellene, hanem cselekedni, megmutatni, mire is vagyunk képesek.

– *Ezek az agyak és fejek Magyarországon vannak még? Egyáltalán elérhetőek?*

– Érdekes, hogy már kezdenek esetenként visszajönni és elérhetőek. Kétségtelen, hogy a felsőoktatás bocsáthatna ki több mérnököt, meg szoftverfejlesztőt, de nem akarom elvenni Palkovics László államtitkár kenyerét. Amit mi látunk: elérhetőek, ha érdekes, kihívást jelentő szakmai feladatot kapnak. Akkor nem nagyon mennek el. Megint hadd hozzam példának a Knorrt. A Knorr 300 mérnökéből maximum néhány százalék költözött ki Németországba. Nagy százalékuk ment ki dolgozni egy-két évre, és jött vissza. Én azt látom, elég sokan vannak manapság olyan szakemberek, akik Németországban dolgoznak, de látván a magyarországi lehetőségeket, visszajönnek. Erre az általam vezetett államtitkárság is indítani kíván egy programot, és a munkaerő-gazdálkodásért felelős államtitkárságnak is vannak hasonló célú elképzelései. Vissza lehet tehát hozni a jó szakembereket is, igaz, nem egy lendülettel. Azzal lehet a legeredményesebben hazahívni őket, ha felvillantjuk előttük az önállósodás, a saját lábra állás, a vállalkozóvá válás esélyét. Bátran hivatkozhatunk a külföldön megszerzett munkatapasztalatra és anyagi erőre. A múltban is az volt a gyakorlat, hogy a mesterlegények körbejárták Európát, levizsgáztak, majd visszatértek Magyarországra. Én hivatalomnál fogva elég sok multivezérrrel találkozom, és azt tapasztalom, hogy a többségük imádja Magyarországot, szeret itt élni, tetszik nekik az ország. A feladat is, a közeg is. Magyarország vonzó hely. Ha jól összerakjuk, akkor sokan fognak visszatérni, mert ők is tudják és érzik: békés, nyugodt, jó hangulatú, kedélyes hely a mi országunk.

– *Szóba hozta a beszállítókat. Kecskeméten 2008 óta létezik a Hírös Beszállítói Klaszter, de a hatását még kevésbé érezzük. Van-e esélye a magyar beszállítóknak, hogy ne csak negyedik, ötödik körös minősítéssel kerülhessenek a járműgyártó cégek közelébe?*

– Világosan kell látnunk, hogy a nagy többségnek arra nincs esélye, hogy közvetlenül a Mercedes szerelősorára szállítson be. Vannak persze kivételek, lehet egy csodálatos gondolat, amiből végül tényleg születik valami, elképzelhető, hogy a karbantartást magyar cégek végzik, de ennek viszonylag kicsi az esélye. Ahol én nagyon nagy esélyt látok, azt ismét egy knorros példával tudom érzékelhetővé tenni. A Knorr Tier-1-es beszállító. A mi beszállítóink ötvenegynéhány százaléka magyar. És ez az arány növekszik. A német cégeknek immans érdeke, hogy hozzanak át Magyarországra munkát, hogy versenyképesek tudjanak maradni a régió cégeivel. A német cégek nagy többsége úgy áll ehhez, hogy várja a magyar beszállítók ajánlatait. Magyarországon szabad kapacitású, magas színvonalú beszállító egyelőre nincs sok. Az a nyilvánvaló kormányzati

feladat, hogy meg kell próbálnunk a beszállítókat olyan szintre fejleszteni, ami már érdekes lehet az adott esetben a T1-es multinacionális cégnek is. Kössön vele egy beszállítói szerződést, és ha néhány év múlva kialakul a kölcsönös bizalom és kapcsolat, akkor kezdjenek kutatni és fejleszteni. Ez az egyedüli nyerési lehetőség. Ez az úgynevezett win-win szituáció, mind a két fél nyer rajta, de ezt nem egyszerű elérni. Még mindig él az a szemlélet a magyar kis- és középvállalkozásokban (KKV), hogy én olcsóbb vagyok. Ez ma már a járműgyártásban messze nem elegendő. A megfelelés a garantált minőségénél kezdődik, korábban említettem már számadatokat. Aztán a logisztikával folytatódik. Just in sequence, csak sorrendben, adott esetben másodpercre pontosan kell beszállítani a megrendelt alkatrészt vagy részegységet, és csak ezt követően jön a termék ára. De még ez sem problémamentes, mert a magyar KKV-k jelentős hányada még árat sem tud kalkulálni, nincs controllingja, nem ellenőrzi le, hogyan adódnak össze a költségei, nem törekszik folyamatosan a hatékonyság emelésére és így tovább. Mert ha a vállalkozás nem hatékony, hiába olcsó a magyar munkabér, nem lesz versenyképes a terméke, nem tud beszállítói státust elérni. Ezeket mind-mind meg kell tanulniuk a magyar beszállítóknak a jövőbeli siker eléréséhez. Azok a KKV-k, akik hajlandók tanulni, viszonylag gyorsan versenyképesé tudnak válni, beszállítók lesznek, képesek közvetlenül Nyugatra is szállítani, ahol még kicsivel jobb pénz is el tudnak érni, mint itthon, és fejlődnek. De befektetés nélkül, tanulási hajlandóság nélkül mindez nem sikerülhet.

*– Ma azt látjuk, hogy Szlovákia például 10-15 százalékkal magasabb bérért csábítja már a kétkezi munkaerőt is a magyar járműgyártásból. Mennyire veszélyeztetik ezek a folyamatok hosszú távon a mi érdekeinket? Elképzelhető, hogy a beruházó a kedvezőtlenül alakuló tendenciák miatt egyszer csak elköltözik, leszereli a gyártósort, kiüríti a gyárat?*

– A lehető legrosszabb eshetőség, hogy árspirálba kezdünk. Mikor a Mercedes Kecskemétre jött, az egyik első megállapodásunk az volt, hogy nem kezdünk árspirálba. Ne ebben vetekedjünk, hanem arra próbáljunk törekedni, hogy legyen megfelelő mennyiségű képzett munkaerő. Ehhez többek között közönységkapcsolatok kellene, hogy elvigyük a gyárba a középiskolásokat vagy a 8. osztályosokat, és megmutassuk nekik, hogy is néz ki egy modern, sikeres gyár. Törekedjünk arra, hogy a szülők is megismerkedjenek vele, hogy legyen módjuk megtapasztalni: ez nem koszos, poros és olajos ipari üzemszarnok, hanem valódi high-tech, ahol többek között magas szintű számítástechnikai ismeretekre van szükség. Mind a gyerekeket, mind a szüleiket meg kell győzni arról, hogy ide törekedjenek, mert itt biztos jövő vár azokra, akik hajlandók megtanulni egy új munkakultúrát.

Az én fejemben az van, hogy aki nagyon jó, az menjen vállalkozónak. A tanulóképes ifjúság nagyobb hányada menjen ebbe az irányba, ahol biztonságot kap, magas szintű munkát kap, nyelvtudást, nemzetközi kapcsolatokat. És talán kevesebben menjenek például fodrásznak. Nem vitatom, az is kell, ott is hiány van, de legyen egy kiegyensúlyozott kínálat, és ha ezt el tudjuk érni, előrelépünk. Mániam, hogy a közmunkásokat vissza kell vezetni a munka világába, de az nem úgy történik, hogy 150 közmunkásból kiválasztok 15-öt, aki majd bemegy

a gyárba. Először azt kell elérnünk, hogy rendszeresen és pontosan bejárjon és elvégezze a ráosztott, egyszerű feladatot. Csak később tudjuk elérni azt, hogy nyolc órán keresztül egyre keményebb munkát végezzen. Ebben az esetben elképzelhető, hogy vissza tudjuk vezetni őket, de ez nem tud megtörténni egyik napról a másikra. Vannak kihasználatlan lehetőségek, elsősorban ezekkel kellene élni. Mindez nem jelenti azt, hogy a hatékonyság növelésével arányosan nem kéne, vagy nem lehetne emelni a béreket is. Lehet is, kell is, de nem kívánatos, hogy elinduljon egy egymásra licitáló bérverseny az ágazaton belül.

*– A Mercedes-Benz annak idején dupla területet vásárolt Kecskeméten, mondván, hogy egy második, a jelenlegihez hasonló kapacitású gyárat fog felépíteni a tartalékterületen. Most bejelentették a karosszériaüzem felépítését, korábban bejelentették egy 12 500 m<sup>2</sup>-es logisztikai csarnok építését. Hosszú távon számíthat a város arra, hogy nem viszi másodvára a Mercedes az itt kiépített gyártókapacitást?*

– Ezt a gyárat nem viszik el Kecskemétről. A Mercedes-Benz alapvetően régiókban gondolkodik, a régiókban építi ki a kapacitásait. A rendelkezésemre álló adatokból és a cég kommunikációjából is úgy látom, hogy a Mercedes sikeres ebben a régióban. Nem látok a régióban másik olyan országot, ahová érdemes lenne elvinni a gyártást, mert ott még sikeresebb lehetne.

*– Szempont-e, hogy relatíve mi vagyunk a legolcsóbb munkaerő a régióban, vagy nem ez számít elsődlegesen?*

– Nem ez a legfőbb szempont. A lényeges az, hogy mennyire vagyunk hatékonyak. A kettő együtt adja a teljesítményt. Lehetnek magasabbak a bérek, ha a hatékonyságunk magasabb lesz. Hiába alacsonyak a bérek, ha nincs kellő hatékonyság, nem lehet versenyképesnek maradni.