

Beszélgetés Gonda Sándorral, az Agrohíd Ipari Kft. ügyvezető tulajdonosával

## Kiváló minőség

2014. december 8. – Jan Mainka írása

**Koránt sem beszélhetünk ma még arról, hogy Magyarországon a kis- és középvállalati szektor a nemzetgazdaság egészséges gerincét képezné. Az, hogy ez az állapot közép- és hosszútávon valamit változni volt képes, mindenképpen olyan tetterős és stratégiai gondolkodású vállalkozóknak köszönhető, mint Gonda Sándor.**

A vállalkozó "politikai hátszél" és az 1990-es évek privatizációjából való "szerencsés részesedés" – sok mai magyar sikertörténet két jelentős kiindulási pontja – nélkül, ugyanakkor céltudatos és kemény munkával tiszteletet érdemlő, különleges sikertörténetet írt az utóbbi 25 évben, és sikertörténete írását ma is nap, mint nap folytatja.

### Docensből vállalkozó

Már a történet kevésbé vállalkozói kezdete is szokatlan. Az Gödöllői Agrártudományi Egyetemen végzett tanulmányokat követően az újdonsült agrárgépészmérnök először ugyan a szabad mezőgazdaságban helyezkedett el, később azonban a mezőtúri agrárgépészeti főiskola docenseként folytatta karrierjét. A 80-as évek végén Magyarország egyre nagyobb mértékű politikai nyitása a nyugat felé lehetőséget teremtett a Német Szövetségi Köztársaságban működő partnerekkel való kapcsolatteremtésre. Hamarosan felmerült a Magyarországon történő gyártás gondolata is, ami azonban az akkori társadalmi viszonyok között meglehetősen komplikált feladatnak mutatkozott.

Majd csak a politikai fordulattal egyidejűleg mutatkoztak az együttműködéshez megfelelő lehetőségek. Gonda nem sokat tétovázott: már 1989 őszén egy joint venture-t alapított eddigi kooperációs partnerével, a mannheimi vállalkozó Heinz Schulte úrral, az Agrohíd Kft-t, melyben Gonda és felesége annak idején 34%-os részesedéssel rendelkezett. A cég elnevezése az akkori termékskála, vagyis mezőgazdasági gépek alkatrészeinek előállítására, és a cég Németország és Magyarország, valamint a német megrendelések és azok magyarországi teljesítése közötti "híd" funkciójának ötvözete.

A céglapítást siker koronázta: egyre több megrendelés érkezett Magyarországra. A munkavállalók száma a kezdeti két főről, a vállalkozó és felesége, folyamatosan nőtt – a cég ma közvetlenül 60, közvetetten 100 munkahelyért felelős – és ugyanígy nőtt a cég helyi gyártási partnereinek száma is. 1995 végén a fiatal cég életében egy döntő jelentőségű váltás következett be. A megrendelések német piacon tapasztalható visszaesése miatt a német partner úgy határozott, hogy megvált a cégben fennálló részesedésétől. A különböző lehetőségek és alternatívák – így többek között a cég végelszámolása – alapos mérlegelését követően Gondának úgy határoztak, hogy az eddigi üzlettárs 66%-os részesedését átveszik és a gazdasági tevékenységet tovább folytatják. Abban is megállapodtak, hogy Schulte a cég jutalékalapon foglalkoztatott üzletkötője marad.

## **Az AUDI ügyfélként való megszerzése**

Ez a lépés is helyénvaló döntésnek bizonyult. Az immár már teljesen magyar vállalkozás első üzleti évében nemcsak az ügyfél-profilváltás sikerült eredményesen – mezőgazdasági gépekkel foglalkozó cégek helyett az Agrohíd egyre inkább az autóiparban működő megbízók részére teljesített megrendeléseket – hanem még a lehetetlen is megtörtént, ugyanis Schulte segítségével sikerült az autóipari óriás AUDI-t ügyfélként megnyerni. „Egy első osztályú referencia, amely egy minőségi tanúsítvánnyal egyenértékű” méltatja Gonda a még ma is kiszolgált ügyfelet. Ez a figyelemre méltó siker nagyrészt annak is köszönhető, hogy Schulte számára nem jelentett problémát, hogy az AUDI-nak egy magyar cég együttműködését ajánlja fel. Mindenesetre ő már saját tapasztalatból pontosan tudta, hogy ő, de ez által az AUDI és minden jövőbeni Agrohíd partner is biztonsággal hagyatkozhat Gonda és csapata munkájára.

Gonda cégének Schulte oldalán eltöltött első öt évére, mint „második egyetemére” tekint, ahol is nagyon fontos tanulóéveket töltött a legmagasabb német mérce szerinti minőség-ellenőrzés és megrendelés-lebonyolítás területén. „Korábbi partneremtől, Schulte úrtól sokat tanultam és tettem sok mindent ez időszak alatt magamévá, így többek között a teljes felelősségátvállalás elvét”, méltatja korábbi mentorát. Ehhez az alapelvhez többek között az is hozzátartozik, hogy az ügyfelek a minőségi és határidőben történő teljesítésben vakon bízhatnak. Amennyiben egy, a megrendelés teljesítését veszélyeztető probléma mégis fellép, az érintett ügyfél azonnal bevonásra kerül. Tehát nem akkor, amikor az ügyfél magától érdeklődik, hogy a teljesítéssel minden rendben van-e, végképp nem a vállalt szállítási határidő napján. „Amennyiben egy megbízó a gyártás időtartam alatt semmit nem hall felőlünk, akkor százszázalékos nyugalommal indulhat ki abból, hogy minden a terv szerint halad és a végtermékeket a szerződéses határidőben veheti át.”

Ahogy a megbízhatóságban, úgy a minőségbiztosításban is a Schulte korszak él az Agrohídnál ma is tovább. A minőségbiztosítás rendszerét átfogó kiinduló tétel illusztrálására Gonda egy hajdani megrendelőnél, a Motorenwerk Mannheim cégnél történt esetet mesél. Egy gyárlátogatás során Schulte egy, az anyaghibák vizsgálatára szolgáló, fluoreszkáló fényt kibocsátó lámpa kapcsán egy figyelemre méltó további berendezésre hívta fel a figyelmét, amely a vizsgáló lámpa állapotának ellenőrzésére szolgált. Ez utóbbi ugyanis azért volt szükséges, mert a lámpa élettartamának végéhez közeledve hibás mérési eredményeket szolgáltatott. Ez az hozzáállás, hogy minőségi eltéréseket már a kiinduló pontnál felismerhessük és kizárhassuk, illetve a kiváló minőségre való törekvés akkoriban nagy hatással voltak rám”, emlékszik vissza Gonda.

## **A legmagasabb szintű minőségre törekvés**

Gonda cégének mai szervezetét az anyagbeérkezés ellenőrzésétől a végső átvételig ez az alapelv hatja át. Kiemelkedően fontos számára ennek keretében, hogy a legjobb minőségre való törekvést, amit szintén Schulte ültetett el benne, munkavállalóinak is továbbadja. „Egyszer amikor egy AUDI szerszámhoz tartozó alkatrészen egy sorját fedeztem fel, és az azért felelős munkavállaló kifogásokat keresve azt mondta, hogy egy ilyen kicsi sorja semmit nem számít, megkértem, hogy jöjjön az Audimhoz, nyissa fel a motorháztetőt és gondosan tapogassa át a motorblokkot. Nem volt több vita.” Alapvetően sokra tartja a jól képzett és

motivált munkaeerőt: „Gépet mindenki tud magának pénzért vásárolni, de a munka sikere azon múlik, hogy van-e munkavállaló, aki jól tudja kezelni azt”. Vagy még világosabban fogalmazva: „Megfelelő munkavállaló nélkül még a legjobb gép is értéktelen”.

Ezért a nehéz időkben, melyek a cég 25 éves történetében szép számmal adódtak, sosem reagált elbocsátásokkal. „Az általunk intenzíven képzett munkavállalók a helyzet javulásánál rögtön hiányoztak volna”. De az elbocsátás azért sem szerepelt napirenden, mert szűkösebb likviditási helyzetekben, de finanszírozások alkalmával is számíthatott a cég házi bankjára. Ezért is ismeretlen számára a „hitelcsapda” kifejezés, melyről a válság óta sok cég szemrehányóan panaszkodik, az MKB Bankkal fennálló kapcsolatában egy idegen szó. Még soha sem fordult elő, hogy visszautasították volna. „Igaz, én is minden esetben megalapozott, finanszírozható kívánságokkal fordultam a bankomhoz”, szögezi le és dicséri egyúttal a bank jó tanácsadását finanszírozási kérdésekben és általában a vállalkozói érdekeltségű ügyekhez való hozzáállását.

### **Nem érdeklik az érdeklődők**

Az, hogy bankjával a mai napig ilyen jó az együttműködés, talán annak is köszönhető, hogy Gonda a beruházások során minden esetben a lehetséges kockázatok ismeretében jár el és a megfelelő mértékű önrészre is nagy hangsúlyt fektet. „Inkább lassabban, de megbízhatóan és tartósan növekedni”, szól jelmondata. Ezért sem volt eddig üzletrésze, vagy akár az egész cég eladásában érdekelt. „Évekkel ezelőtt szeretett volna egy holland befektető a cégben részesedést szerezni. Az ajánlatot, amely egyébként különösen dinamikus növekedési perspektívákkal kecsegtetett, hosszas gondolkodás után végül is nem fogadtam el, egy környékbeli vállalkozó viszont igen. A vállalkozás mára csődbe jutott, a vállalkozó pedig munkanélküli. Nem is beszélve akkori munkavállalóiról” teszi hozzá Gonda utólagosan igazoltnak látva döntését. „Már csak a munkavállalóim iránt érzett felelősségem miatt sem engedném át cégünk irányítását idegen kezekbe”.

Véleménye szerint sok magyar vállalkozás alapvető problémája, hogy nem jó, vagyis nem mértéktartó fejlődési sebességet választott. „A magyar kis-és középvállalkozási szektorból hiányzik a hosszú távú gondolkodás, sokan egyszerűen csak gyorsan meg akarnak gazdagodni. Végeredményében azonban nem tudnak elegendő tartalékot képezni és lépésről lépésre eladósodnak. És aztán: vége az álomnak!” A mértékletesség hiánya vezet ahhoz is, hogy potenciális megrendelőknek adott ajánlatok készítése során a „nyereségmaximalizálás minden áron” áll az előtérben és kevésbé egy hosszútávon jó és növekvő mennyiség esetén végül is jövedelmező együttműködés. Néha pedig nem is az ár a döntő tényező, hanem a megbízhatóság, vagy az állandó szintű minőség és precizitás teljesítése.

### **Tipp a magyar középosztálynak**

Arra a kérdésre, hogy mit tanácsol azoknak, akik ugyanolyan sikeresek szeretnének lenni, mint az ő cége, Gonda a rendszerekben való gondolkodásra és cselekvésre utal. „Amennyiben egy hiba fellép, ez egyben jelzés is lehet arra vonatkozóan, hogy a rendszerben gyenge pontok vannak.” Ezeket ki kell gyomlálni a rendszerből, hogy az magától ismét a lehető legjobb teljesítményt nyújtsa. „Nem elég csak egyedül jól dolgozni. Az egész

rendszernek jól kell működnie. Ügyfeimnek nem csak termékeket adok, hanem rendszereket, amelyekben ezek a termékek előfordulnak.” Egy további tipp ismét a személyzeti politika irányába mutat: „Mindig olyan munkatársakat keresek, akik az adott szakterületen jobbak, mint én magam vagyok.”

Miközben a fenti tanácsok az Agrohídnál a lehető legjobb módon megvalósításra kerültek, annak a fontos javaslatnak, mely szerint egyetlen vevő részesedése se haladja meg az összbevétel 30 %-át, jelenleg nem tud eleget tenni. Jelenleg ugyanis megrendelés-állománya 50 % mértékben a Bosch, 30 % mértékben az Audi és 20 % mértékben különböző kisebb cégek megrendeléseiből áll. Ezért is dolgozik Gonda ma a vevőszerkezet diverzifikációján, természetesen új ügyfelek megnyerése és a tekintélyes, kétmilliárd forintos árbevétel növelése útján. Jelenleg éppen sokat ígérő tárgyalásokat folytat egy új, körülbelül évi egymillió euró összegű megrendelést biztosító céggel. Gonda bizakodó, hogy cége egy éven belül egy jóval kiegyensúlyozottabb megrendelés-szerkezettel fog rendelkezni.

### **Szorosra fűzött beszállítói hálózat**

Ehhez az Agrohíd irányításával kiépülő és bővülő saját beszállítói hálózat is hozzájárul majd. Ezt a projektet Gonda még évekkel ezelőtt abból a felismerésből indította el, hogy a szerszámok és azok komponensei olyan komplexek, hogy a saját vállalkozás keretein belüli teljes körű megvalósítás inkább valószínűtlen. „Természetesen jó dolog, ha lehetőség szerint sok gyártási fázist a saját munkatársunk végez el, de a leglényegesebb dolog az, hogy egyáltalán megkapjuk-e a megrendelést és abból egyáltalán valami munkát”, magyarázza Gonda, hogy miért oly erősen törekszik cége a hálózat kiépítésére. Ezt a célt szolgálja egyébként a 2012. évben részben az új Széchenyi Terv által finanszírozott, 1.080 m<sup>2</sup> alapterületű logisztikai és szerelőcsarnok felépítése Mezőtúron. A megrendelések magyar alvállalkozók részére történő átadásakor és a késztermékek azt követő beérkezésekor a logisztikai centrumba Gonda csapata legalább annyira kritikusnak és minőség tudatosnak bizonyul, mint az Agrohíd német megrendelői. „Egy működőképes rendszerben minden részrendszernek jól kell működnie”.

Fordította: Dr. Gonda Sándor