

# **„Sok munka és szorgalom minden sikeres eredmény alapja”**

**– vallja Ladányi-Turóczy Béla a Grante Rt. vezérigazgatója**

NAGY BEATRIX HAVASKA

*nbh@mailbox.hu*

*Már több mint 20 éve kialakult Ladányi-Turóczy Béla körül egy antennatervező iskola, amely az elméleti alapokból kiindulva a gyakorlati tervezésen keresztül, egészen a gyártásig minden fázisban kiemelkedő volt. A Budavox széles távközlési palettáján egyedül képviselték a minden rádiós ajánlat elengedhetetlen részét képező antennákat és tápvonalakat. Keze alatt számos fiatal mérnök tanulta meg a szakmát és lett nemzetközileg elismert tervező. Az elmúlt 20 év a kutatások, a fejlesztések és az ipar területén óriási változásokat hozott. Kevesen mondhatják el, hogy ezt az időszakot nagyobb váltások nélkül áthídták és ugyanazon a területen, ahol elindultak, ma is sikeresek. Érdemes utána nézni, miként sikerült ezt elérni...*

*Amikor látszott, hogy az állami vállalatok megszűnnek és a BUDAVOX ipari háttere is megingott, mi volt az első lépése az önállósodás felé?*

Nem egyedüli érdemem, hogy az önállósodást választottuk. Az FMV-ben 1975-től egy jól képzett, szakmai tapasztalattal rendelkező csapat működött, ahol egy antennafejlesztő és mikrohullámú eszközöket fejlesztő labor is rendelkezésre állt. Az FMV 4. számú gyára volt ez a terület, ahol most vagyunk. Itt kialakult egy szakembergárda, amelyik képes volt elkészíteni azokat az eszközöket, amelyeket a labor ki fejlesztett.

A történet akkor kezdődött, amikor a Finommechanikai Vállalat átvett egy licenszet az olaszoktól, mivel addig Magyarországon professzionális antennagyártás nem létezett. A Távközlési Kutató Intézetben voltak kezdeti próbálkozások egy megbízható, nagy sorozatban gyártható antenna család kialakítására, de végül az akkori vezetők úgy döntöttek, hogy a Budavox-szal közösen az olasz GTS-től licencet vesznek. Ehhez olyan szakemberekre volt szükség, akik beindítják és biztosítják a sorozatgyártást, és akik értenek az alumíniummal kapcsolatos technológiai eljárásokhoz. Eredetileg ezen a területen repülőgép gyár működött, amelyet az idősebbik Rubik Ernő vezetett.

Az 1977-78-as években már Indiába és a volt Szovjetunióba évente több száz nagyméretű antennát szállított a gyár és elkezdődött az új mikrohullámú antennák és passzív eszközök fejlesztése. Ezzel egy időben egy troposzférikus átviteli rendszer teljes mikrohullámú részének honosítását is elvégeztük.

A vállalatnál kialakult egy olyan antenna- és tápvonal fejlesztő csapat, amelyben a kezdő mérnökök legalább 2-3 évet eltöltöttek és megtanulták a szakma tervezési- és mérés-technikai alapjait. Abban az időben a fizetések elég alacsonyak voltak mindenhol, ezért a fiatalok a szép szakmai munka lehetőségei ellenére igyekeztek más területen is szerencsét próbálni. Ennek következtében 3 évente új csapatot kellett szervezni. Természetesen mind Budapesten mind Esztergomban volt néhány szakember, akik kezdettől fogva együtt dolgoztak és több szakmailag kiemelkedő eredményt értek el.

1989-ben, az FMV az antenna termékeken kívül nem rendelkezett olyan saját gyártmánnyal, amely a világpiacon eladható lett volna. Ekkor bomlott fel a Varsói Szerződés és a KGST, aminek következtében az FMV polgári- és katonai gyártmányai eladhatatlanná váltak. Milliárdok álltak késztermékekben, amiket nem lehetett értékesíteni. Az antennatechnikában viszont több mint tízéves tapasztalat gyűlt össze mind a saját fejlesztés, mind a sorozatgyártás területén, így képesek voltunk megjeleníteni a piacon és ezzel lehetőségünk nyílt egy saját cég alapítására. Egyik kollegámnak – aki ennek a cégnek előtte vezérigazgatója volt – több éves, az ÁPV Rt.-vel és az FMV vezetésével folytatott kemény küzdelemben sikerült elérni, hogy a gyáregység önállóvá váljék.

A kitartás, a szerencse, az ismeretségek és szakmai kapcsolatok révén mindjárt a Grante Rt. megalakulása után sikerült bekerülni a Westel 450 Rt. beszállítói köré. Kezdetben a megmaradt műszerpark segítségével 15 GHz-ig jutottunk, jelenleg már 40 GHz-nél tartunk. A gyártmányválasztékot folyamatosan és rendkívül gyorsan bővíteni kellett. Ma elmondhatom, hogy termékeink 90%-a öt évnél fiatalabb. A tudás és a szerencse párosult –, ez a siker titka.

*Soha nem érezte, hogy egy mérnök, aki nagyvállalati keretek között nevelkedett és biztos háttérrel dolgozhatott ki új módszereket és tervezhetett önállóan antennákat, annak kockázatos üzleti területen kísérleteznie?*

1968-ban, amikor az egyetem elvégzése után az Elektromechanikai Vállalathoz kerültem, a cég fő tevékenysége az volt, hogy egy országos URH és televíziós hálózatot valamint a Jászberényi Rövidhullámú Rádióállomást a Magyar Posta részére kiépítse. Fiatal mérnökként feladatom a tervezés, a konstrukció kialakítása, a szerkesztők segítése volt, majd az antennák gyártásában, bemérésében, a telepítésben és az átadásban is dolgoztam. Tehát a nullától egészen a befejezésig részt vettem a folyamatban. Így megszoktam, hogy mindent magunknak kellett elkészíteni.

1975-ig dolgoztam ott, 1971-től laborvezetőként. Az EMV-ben eltöltött hét év alatt kitűnő szakemberekkel dolgozhattam együtt, akiktől megtanultam a fejlesztési munkákkal együtt járó kudarcok elviselését, a munkatársak között elkerülhetetlenül fellépő konfliktusok kezelését, a szakmai célok elérésének útjait és a felelősségérzetet. Mindazt, amit a munkatársakkal szemben egy vezetőnek ki kell fejleszteni magában.

Az FMV-nél más volt a helyzet, ott a telepítésekkel nem kellett foglalkoznunk. Egy ekkora vállalat fejlesztési intézetében dolgozni azzal az előnnyel járt, hogy sokkal több idő jutott az elmélet kérdéseiben való elmélyülésre, de az új fejlesztések elé a vállalat vezetése állandóan korlátokat állított. Ez azt jelentette, hogy bizonyos elképzeléseket csak hosszú idő alatt tudtunk megvalósítani, és az energia egy részét a vállalat vezetőivel folytatott küzdelem emésztette fel.

A rendszerváltozáskor lehetőség volt arra, hogy elmenjek egy nagy multinacionális céghez, de az megint azzal a hátránnyal járt volna, hogy olyan főnökeim lesznek, akik nem értenek az adott szakterülethez. A másik hátrány az, hogy egy nagyvállalat hihetetlenül nehézkes. Nagyon sok a döntési lépcső, bizonyos irányvonal működik és egyedi igényekkel nem foglalkoznak. Magyarországon és máshol is a kis cégeknek az a nagy előnye, hogy rugalmasak és olyan igényekre is mozdulnak, amiket ezek a nagy cégek nem elégítenek ki. Ezt a stratégiát mi is sikeresen alkalmazzuk.

*A vezetése alatt jelenleg egy több mint százfős vállalat tervezi és gyártja a legkorszerűbb antennákat. Mikor határozta el, hogy önállósítja magát és telepédi le Esztergomban?*

Nagy variációs lehetőség nem volt, azt kellett eldönteni, hogy más területre megyek, vagy maradok ennél a csapatnál. Miután ez a szakembergárda már 15 éven keresztül bizonyított, és ezek az emberek úgy döntöttek, hogy maradnak. Akiknek a változás nem tetszett, azok elmentek más cégekhez, de a szakmai munka folytatása nem okozott gondot.

Azért vagyunk Esztergomban, mert szakembereink nagyobb része a környéken lakik és rendelkezünk egy mikrohullámú antennák mérésére alkalmas teleppel. Itt minden olyan feltétel megvan a professzionális munkához, fejlesztéshez. Nincs értelme, hogy a cég bármely részét elköltöztessük, mert akkor bizonyos feltételek hiányoznának. Az itteni antenna mérőszakasz kitűnő lehetőséget biztosít a zavartatásmentes mérések elvégzéséhez. Ezt a területet elődeink két év alatt válasszatták ki, és itt még ma is ideálisak a feltételek.

*Az állami vállalat keretei között híres volt arról, hogy környezetében olyan fiatalok nevelkednek, akik kreatívak és ötleteiket együttes erővel keresztül is viszik. Folytatódik-e ez a nevelő munka, és vannak-e tudományos ambíciójú mérnökök a környezetében?*

Mint már említettem, 2-3 évente cserélődött az ifjú szakemberek egy része, akik beletanultak a szakmába, majd más vállalkozásokhoz mentek át, mivel egy kisvállalat

nem tudja azokat az anyagi feltételeket biztosítani, mint a multinacionális cégek. A régi munkatársakkal a jó kapcsolat természetesen megmaradt. Amikor elmegek bármely távközlési céghez, akkor középvezetői vagy felsővezetői pozícióban találok olyan szakembereket, akikkel valamikor együtt dolgoztam, vagy szakmérnöki tanulmányaik közben tanítottam őket. Jelenleg is van egy végzős hallgató, aki együttműködik az idősebb mérnökökkel, akik a fejlesztési munkákat és beméréseket végzik, így a szakma igazi mélységeit is megtanulja, és nemcsak számítógépes programokon keresztül ismeri meg a mikrohullámú antennák csodálatos világát.

Nálunk az alapkoncepció, hogy minden információt megosztunk egymás között. Az igény beérkezése után azt közösen értékeljük, megbeszéljük, előzetes számításokat végzünk. Amikor a konstrukció közelébe érünk, akkor a fejlesztő szakemberek és az előzetes munkákat végző munkatársak közösen teszik meg a befejezéshez szükséges utolsó lépéseket. A munkamódszer itt más, mint egy nagyvállalatnál. Állandó az információcsere, az ötleteket megbeszéljük még akkor is, ha azok rosszak, mert még egy rossz ötlet is tartalmazhat olyan hasznos részletet, amit később fel lehet használni.

Természetesen a fejlesztések nem mindegyikéből lesz piacképes termék. Azt mondják, hogy ha tízből egy sikeres lesz, az már jó eredmény. Nálunk véleményem szerint ennél sokkal jobb az arány. Ehhez nagy segítséget nyújt a szakirodalom, amit folyamatosan olvasni kell, az Internet, és a mostani és régi kollegákkal folytatott szakmai beszélgetések is sokat jelenthetnek. Mindenre szükségünk van ahhoz ahhoz, hogy olyan termékekkel jelenjünk meg, amelyek versenyképesek lehetnek a világpiacon.

*Kevés vállalkozás tudja a kutatást, fejlesztést, gyártást és értékesítést sikeresen összhangba hozni. Az első kettő elhagyása néhány év alatt rendkívül nehezzé teszi a termékek értékesítését. A Grante éppen az újdonságokkal tudja folyamatosan növelni sikerét. Kifejezhető az, hogy a négy feladat közül melyikre mennyi időt, energiát, szakembert fordít?*

Ez egy kulcskérdés. Vannak időszakok, amikor a piac igénye csekély. Az elmúlt néhány évben a távközlés fejlődése lelassult, így lehetőségünk nyílt arra, hogy az új termékek fejlesztésére jobban koncentráljunk. Ennek következtében hatékonyabban és gyorsabban tudtunk új konstrukciókat kidolgozni. 2004 eleje óta azonban a piaci igények újra nőnek, így az elmúlt időszakban a fejlesztés kissé háttérbe szorult. Vannak új ötletek, de kevesebb idő jut azok realizálására. Az időbeosztás is megváltozott, sokszor háromféle feladatot kell végezni egyszerre, mindegyikkel folyamatosan kell foglalkozni: a fejlesztéssel, a marketinggel, és figyelni, hogy a világ merrefelé halad. De mindig máson van a hangsúly. Magam is besegítek a konstrukció kialakításába, nemcsak az elméleti háttérrel foglalkozom, amikor pedig tendert kell írni, akkor annak koordinálása a fő feladatom.

Folyamatosan figyelni kell a távközlés fejlődésének tendenciáit. Az IEEE anyagait, a külföldi szakmai folyóiratokat folyamatosan olvassuk, az Internetről is sok hasznos információt szerzünk. Kialakítottunk egy adatbázist, amelyben az összes, szakterületünket érintő és hozzáférhető magyar- és külföldi szakmai publikáció, újdonság megtalálható, így ha valamilyen információra szükségem van, pillanatokon belül meg tudom keresni az ide vonatkozó adatokat. A keresési idő minimalizálásához az anyagok rendszerezve, katalogizálva vannak. Munkatársaim egy része az adatbázis bővítésével és kezelésével foglalkozik.

*Vállalati struktúra, szakmai tudás, a világ szakirodalmának figyelése – mind hozzájárul a cég fejlődéséhez. Van-e ezek közül valamelyiknek kiemelt szerepe a vállalatnál?*

A vállalati struktúra az elmúlt pár évben kialakult. Örököltük az FMV-től azt a szakember gárdát, amely részvénytársaságunk gerincét képezi, és sikerült fiatalokat is integrálni a szervezetbe. A munkatársak egy része nem tudta felvenni azt a ritmust, amit a dinamikus gyártmányfejlesztés és a naponta változó piaci igények megkívánnak, ezért át kellett alakítani a cég szervezeti felépítését, másrészt a piaci igények időszakos beszűkülése miatt csökkenteni kellett a létszámot.

Az elmúlt három évben a távközlésben bekövetkezett piaci változások hatására a mikrohullámú antennák ára csökkenni kezdett. A gazdasági gondokat részben további létszámcsökkentéssel, döntően pedig új, piacképes gyártmányok (például Wireless Internet antennák, kompakt tartalékolt rendszerek stb.) kifejlesztésével oldottuk meg. A vállalati struktúrát folyamatosan hozzá kell igazítani a piac igényeihez.

Műszaki igazgatónk irányítja a termelést, koordinálja a szállításokat, az anyagbeszerzést és felügyeli a szerkesztést. Gazdasági igazgatónk feladata a cég pénzügyi stabilitásának biztosítása, humánpolitikai igaz-

gatónk foglalkozik a dolgozók személyes gondjaival és a Grante Rt. szállodájának és éttermének irányításával. A fejlesztési munkákat magam tartom kézben, én határozom meg a stratégiai irányokat és ápolom az üzleti kapcsolatokat.

Az új termékek gyors kifejlesztésére kényszerít bennünket, hogy a hazai piacon is a világ vezető antennagyártó cégeivel kell megküzdenünk.

*Egy vállalat főnökének, szakmai vezetőjének elegendő-e a napi 24 óra feladatai teljesítéséhez?*

Attól függ, hogy mit veszünk munkának. Természetesen a 24 órának elegendőnek kell lennie. Megváltatom, hogy mire fordítom az időmet. Napi 6-7 óra alvás, minden nap egy kis mozgás, ami részben kompenzálja az irodai munka statikusságát. Domináns a munkahelyen eltöltött idő, és a gondolkodás. Este elolvasom az újságokat és néha még szépirodalomra is marad idő, melyet alkalmasint komolyzenehallgatás egészíti ki.

Nyaralásra, hosszabb szabadságra nincs lehetőség. Kis cég vezetőjeként nem hagyhatom magára munkatársaimat hosszabb időre. Az ünnepek környékén és nyáron azért pár napot szakítok a kikapcsolódásra, de a mobiltelefon természetesen mindig kéznél van. Sok munka és szorgalom minden siker alapja.

*A kérdésekből talán látszik, hogy igyekeztünk valami nagy titoknak a megszerzésére és közreadására. Valószínűleg az igazi titkot ezekből a kérdésekből nem tudjuk meg. Ezért utoljára azt szeretném kérdezni, hogy mi a tudomány és az üzlet összehangolásának, a változások kezelésének, – összefoglalóan Ladányi-Turóczy Béla nagy titka?*

Nagyon fontos a lehetőségek maximális kihasználása, a tapasztalatok gyűjtése, a fejlesztési eredmények és kudarcok precíz dokumentálása. Minden véleményt meg kell hallgatni, a szakemberek természetes kíváncsiságát ki kell használni, el kell ismerni a különleges tudást, érzékeltetni a munkatársakkal, hogy véleményük és tapasztalatuk rendkívül fontos. Gyorsan és határozottan kell dönteni.

A vezetékek nélküli távközlés aranykorát éli, oda kell figyelni minden apró jelre, információra, újdonságra. Figyelni kell a világra, be kell kapcsolódnunk a körforgásba és napra késznek kell lenni.

Részvénytársaságunk valódi értéke nem az infrastruktúrában, a rendelkezésre álló gépekben és műszerekben, hanem a munkatársak fejében, kezében, az évtizedek alatt felhalmozott tapasztalatokban, szakmai és emberi kapcsolatokban van. Ezekkel kell minél hatékonyabban gazdálkodnunk, mert ez teszi lehetővé hogy hosszú távon is sikeresen szerepeljünk a rendkívül gyorsan változó világban.

#### A Grante Rt. honlapja

