

# Mikro-karrier

## Interjú Széles Gáborral, a Műszertechnika Kisszövetkezet elnökével

Széles Gábor, a Műszertechnika Kisszövetkezet elnöke 1945-ben született. Okleveles villamosmérnök. Nős, két lánya van. A Műszertechnika a második munkahelye.

– *Tekinthető a történet első pillanatának az a döntés, hogy polgárjogi társaságot alakítottatok?*

– A pjt-t egy kollégámmal alapítottam, akival akkor már tizennégy-tizenöt éve együtt dolgoztam. Bízom benne, jól ismerem, tudtam, hogy elég jól együtt tudunk dolgozni. A célunk egyszerűen annyi volt, hogy növeljük valami kis pénzzel a fizetésünket, mellékállásban. Emlékszem, egyszer vidékre mentünk egy általunk kifejlesztett műszer beüzemelésére, és arról meditáltunk, milyen jó lenne, ha átlagosan havi két-háromezer forintot hozna a pjt. Akkor már megérné, akkor már boldogok lennénk.

– *Milyen műszer volt az?*

– Egy kőolajkutató műszer. Egy speciális geofizikai mikroprocesszoros műszer.

– *Hol dolgoztatok ekkor?*

– A Geofizikai Kutató Intézetben. A műszerfejlesztési osztály vezetője voltam.

– *Mi a végzettséged?*

– Okleveles villamosmérnök vagyok.

– *S a társadé?*

– Rendszerszervező, de ő is az elektronikában dolgozott már tizenvalahány éve.

– *Mit csináltak ekkor a munkahelyeteken?*

– Az elsődleges feladatunk az volt, hogy műszereket tervezzünk a kőolajkutatás részére, és a megtervezett műszerekből kisszéziás gyártást is csinálunk, illetve hogy ezekkel felszereljük a hazai geofizikai kutatócsoportokat. Elég elmélyült kutatómunkát igényelt, amit csináltunk. Egy-egy ilyen fejlesztés átlagos élettartama négy és hat év között változott, tehát viszonylag hosszú kutatás-fejlesztés előzte meg azt, hogy létrejöjjön ez az új műszertípus. Nem egyszerű műszerekről volt szó. Egy komplett mérőkabinot betöltöttek. Volt egy terepjáró gépkocsi, annak egy kabinja, a kabinba megöltöttük általunk tervezett műszereket, és hogy a nagy melegben is üzembiztosan működjön, a kabin tetejére került egy amerikai légkondicionáló. Ezekkel a komplett mérőlaboratóriumokkal aztán vidéken folyamatosan végezték az olajkutatásokat.

– *Mit tudott a műszer? Mire használták?*

– Kőolajkutatásra. Felderítette, hogy hol van kőolaj- és szénhidrogén-lelőhely az országban. Talán érdekesség, amikor én ezt az ún. geoelektromos kőolajkutatási műszerfejlesztési témát az intézeten belül átvettem, akkor egy óriási csődtömeget vettem át a Geofizikánál. Ezt úgy lehetett lemérni, hogy ezt a vonalat fejlesztették a Szovjetunióban is, és fejlesztették nálunk is. A kétfajta műszert itt összemérték Magyarországon, és egy óriási csődtömeget volt a magyar műszer. Nagyon le voltunk maradva. Ekkor kaptam meg ezt a témát. Mivel fiatal voltam, úgy éreztem, van bennem annyi erő, hogy meg tudom fordítani ezt az irányt. Elvállaltam. Négyéves fejlesztési munka után létrehoztunk egy műszert, amelyik paramétereiben már sokkal jobb volt, mint a szovjet műszer. Nem merték összemérni a kettőt. A mérési eredmények alapján nyilvánvaló volt, hogy ez már nem az a kategória, mint amit ők csináltak.

– *Ez óriási sikerélmény volt...*

– Persze. Az lett a következménye, hogy tárgyalásokat kezdtünk arról, hogy a Szovjetunió nagyobb mennyiséget megrendel az általunk kifejlesztett géptípusból.

– *Mire vezettek a tárgyalások?*

– No most közben ugye eltelt még tíz év.

– *Hoppá!*

– Miután a fejlesztést lezárták tekinthettük, éveken át folytattuk a tartós terepi üzembe helyezést.

– *Tehát referencia is volt?*

– Referencia volt, rendkívül sok mérési anyag. Utána kaptam azt a feladatot, hogy fejlesszünk ki egy bonyolult ércutató műszert. A főosztályvezetőmmel összeültünk, kidolgoztuk, hogy milyen paraméterekkel kell rendelkeznie ennek a mérőműszernek ahhoz, hogy versenyképes legyen a szovjet piacon, sőt a nyugat-európain is. Aztán elvégeztük az első kísérleteket. A kísérletek másfél-két évet vettek igénybe, ami után már bizonyítható volt, hogy jó az az elmélet, amit a főosztályvezető dolgozott ki...

– *Ebből számomra az következik, hogy ez a főosztályvezető egy konstruktív elme volt.*

– Igen. Rendkívül konstruktív elme volt. És rendkívül jó vezető. Meggyőződésem, hogy ha nem mellette nővök fel, nem alakult volna ki az a stílusom, amire viszont nagyon nagy szükségem volt a Műszertechnikánál. Egyszóval nagyon jó mesterem volt, és nagy fájdalom, hogy végül is ez a kapcsolat megszakadt, mert szívinfarktusban meghalt. Borzalmas. Ötvennégy körül volt. De hát rendkívül nehéz terep volt ez a geofizikai kutatás, nagyon sok a belső feszültség, a probléma.

– *Miért? Most visszakanyarodhatunk a szovjet üzletre. Az intézetben nem értékelték a kutatók eredményeit?*

– Nem. Elégé zárt világ volt az. Főleg a geofizikusok részére. Gyakorlatilag a geofizikusok kezében volt az irányítás, ami nagyon sok problémát okozott, de ez talán nem is lényeges. Erre nem kéne kitérni.

– *De, ki kell rá térni. Milyenek voltak a kapcsolataid a vállalattal?*

– Azt hiszem, ugyanazokkal a problémákkal küszködött ez a cég is, amikkel más vállalatok. Egymás taposása, rúgása – rossz légkör.

– *Ez azt jelenti, hogy hiába produktátok, semmiféle elismerésben nem volt részetek?*

– Valami elismerés volt, időnként, de több volt a leszúrás, mint az elismerés. Hadd mondjak egy példát. Miután ennek az ércutató műszernek a kísérletei sikeresek voltak, elhatároztuk, hogy tervezünk egy végleges példányt, amely már Nyugaton is versenyképes lehet. Ezt reklámoztuk egy nemzetközi geofizikai kiállításon, és egy nyugatnémet geofizikai cég jelentkezett. Érdekelte a fejlesztés, hajlandó lett volna finanszírozni. Nagyon alaposan utánanézett az NSZK-ban, hogy azt fogja-e tudni, amit leírunk. Egy hamburgi geofizikai cég pozitív véleménye alapján aztán kötöttünk egy szerződést az NSZK-ban, a Bodenítő mellett – ott volt a központjuk. Eszerint a szerződés aláírása után bizonyos időn belül ennyi fix összeget fizet, utána menet közben – már nem emlékszem pontosan, milyen bontásban – még fizet, illetve royaltit ad.

– *Több millió márkáról volt szó?*

– Több lépcsőben ekkora lehetett volna. Csakhogy amint hazajöttünk, megindult ellenem egy kampány, hogy ez az egész csak arra jó, hogy utána én Nyugat-Németországban tudjak dolgozni. Hogy nekem az üzlet őriasi személyes haszonnal és elismeréssel jár, de a cégnek nem biztos, hogy jó lesz. Ez nagyon elkésérített. Azt mondtam, hogy ha ti nem azt nézitek, hogy a Geofizika végre be tudna törni a nyugati piacra, hanem azt, hogy most nekem ez mennyire előnyös, egy csomó plusz terhet raktok rám, hogy ne maradjon időm az NSZK-kutatásra, akkor engem az egész nem érdekel. Akkor alapítottam tulajdonképpen a pjt-t.

– *Akkor mégsem a két-háromezer havi plusz vezetett?*

– De, elsősorban az.

– *Tekinthető a választásod passzív rezisztenciának?*

– Igen. Akkor úgy gondoltam: ha itt nem várható, hogy szakmai és anyagi sikereket érjek el, akkor megnézem, hátha mellékállásban hozzákereshetek pár ezret a fizetésemhez, és akkor már nem is érdekel annyira, hogy nem a tudományak élek. Hozzá tartozik az igazsághoz, hogy elég jól megfizettek engem. Az alapfizetésem 1981-ben hétezeröttszáz forint körül volt, prémiummal együtt kilenc-tízezer. Végül is nem panaszkodhattam, de éreztem, hogy lényegesen többet tudnék produkálni, vagy legalábbis keresni.

– *Mire kellett a plusz két-három ezres?*

– Akkortájt már ebből a fizetésből sem lehetett egy új autóra befizetni. A mai napig csak használt autót tudtam venni. Mivel a feleségem gyesen volt, 80–81 táján már azt is meg kellett gondolnom, hogy a használt autót használjam-e a hét végén, vagy sem. Arról eleve le kellett mondanom, hogy hét közben azzal járjak be, hogy a gyereket azzal vigyem az óvodába. Amikor pedig építettem a társasházunkat, az összes hidegburkolást, csempézést, metlahizást, ajtókat, ablakok passzítását, festését magam csináltam. Nem volt nagy lakás, 54,6 négyzetméter, de azért majd egy évig dolgoztam benne, mire ezeket munkaidő után megcsináltam. Utólag kiszámoltam, hogy körülbelül négy-öt forintos órabér jött ki, de így

ötven-hatvanezer forintot megspóroltam... Közben borzalmas sokat dolgoztam bent. Amikor lementem az ebédlőbe, és közben végig remegett a kezem, és állandóan azon gondolkodtam: na, mit kellene még csinálni? Állandó stresszben voltam.

– *Pedig senki nem hajtott.*

– Magamat hajtottam, és most itt, a Műszertechnikánál ugyanúgy hajtom magam, csak annyi a különbség, hogy itt nem remeg a kezem. Megszűnt a stressz.

– *Ez már a történet vége. Előbb térjünk vissza a pjt-hez!*

– Igen. Nos bejelentettem az intézetben az igazgatónak, hogy alakítani akarok egy pjt-t. Nagy alázattal felmentem hozzá. Jól ismert, jó volt a kapcsolatunk. Mondtam neki, hogy ne haragudj, de szeretnék valamit hozzákeresni a fizetésemhez, satöbbi. Nagy kirohanás volt a fogadtatás. Szent háborút indított ellenem, mondván, hogy Széles Gábor csak úgy hátat fordít az intézetnek, és ilyenre fordítja az energiáját. Valószínűleg az volt a baj, hogy 81-ben ez még nagyon új dolog volt.

– *Te mellékállásban akartad?*

– Persze, mellékállásban akartam. Tudtam, hogy nem kell félnem, hogy kirüg. Megakadályozni, megvétózni pedig nem tudja, hogy pjt-t alakítsak. A szabályok csak bejelentési kötelezettséget írtak elő. Hozzájárulás nem kellett.

– *A pjt arra alapozódott volna, hogy a Geofizika megveszi a pjt által gyártott műszereket?*

– Nem, egyáltalán nem! A pjt a Geofizikától teljesen független lett volna. Azért választottuk a Műszertechnika nevet, mert általános célú műszereket kívántunk tervezni, laboratóriumi bemérőműszereket. Azt tapasztaltuk, hogy a magyar műszeriparban hiány van olyan speciális műszerekből – logikai analízátor, speciál-oszcilloszkóp –, amik az új technikában bemérőműszerként használhatók. Például a mikroprocesszoros technikában. Azt mondjuk, hogy van nekünk egy bizonyos szabad kapacitásunk fejlesztésre, és aki megbíz bennünket műszerfejlesztéssel, annak szívesen dolgozunk.

– *Mennyi idő telt el a megalakulásig?*

– 81-ben alakultunk, de tulajdonképpen 82 tavaszán kaptuk meg az első megbízást. Jó félévig semmi munkánk nem volt.

– *Kerestetek munkát? Jártatok üzemekbe, gyárakba?*

– Jártunk, és szórólapokkal „bombáztuk” a vállalatokat. Napokig bélyeget ragasztottam ezekre a szórólapokra. Ma már teljesen röhejesnek tűnhet, hogy ilyenrel foglalkoztam, de azt mondtam, nincs mese, meg kell próbálnunk, hátha sikerül.

– *Mennyi tőke kellett az induláshoz?*

– Minimális. Tíz-húsz ezer forint. Abból indultunk ki, hogy ha valaki megbíz minket fejlesztéssel, a szerződésbe mindjárt bele vesszük, hogy ő adja a bemérőműszereket, az anyagot. Tehát az ő fejlesztési bázisára támaszkodva indulunk el. Aztán egy fél év eltelt, teljesen reménytelennek tűnt az ügy, és már azon voltunk, hogy feladjuk az egészet, mert az adókat fizetni kellett. Jó, hát ezek nem voltak nagy pénzek, havonta kétszáz forint, de még ezt is sokalltuk, és azt mondtuk: a semmiért adózunk.

– *Mikor jött az első megbízás?*

– 1982 tavaszán. A Telmes Műszeripari Szövetkezet részére csináltunk egy fejlesztést. Ezt a Telmes az Oriontól vállalta át. A Telmes rögtön kiadta az egészet nekünk. Nyilván megvolt rajta a haszna, de végül is nekünk is volt rajta haszon. Ha jól emlékszem, százhusz-ezer forintért vállaltuk fel a fejlesztést.

– *Mennyi idő alatt készült el?*

– Féléves munka volt. Éjt nappallá téve dolgoztunk, de hát nekünk a százhuszezer rengeteg pénz volt. Őszre át tudtuk adni az Orionnak a mintapéldányt. Ez egy bemérőműszer volt, roppant speciális paraméterekkel. Elég sokáig tartott, amíg átvettük a mikrohullámú technika műszereihez szükséges alapvető ismereteket. Végül is az Orion approbációs vizsgálatán átmert a műszerünk. Nagyon megtetszett nekik, még abban az évben megrendelték a Telmestől a gyártást, sőt már abban az évben a szovjet piacra is szállítottak. Az év második felében megállás nélkül robotoltunk. Karácsony előttré voltak a vagonok. Nekünk muszáj volt a gépeket addig működőképesen elkészíteni.

– *A gyártást is elvállaltátok?*

– Igen.

– *Ahhoz már kellett műhely, mindenféle eszköz, tehát már be kellett fektetni.*

– Valami negyven-ötven speciális műszerre volt szükségünk. Anyagmentesen egymillió-

egymillió-kétszázezer forintot kaptunk az üzletért. Óriási előrelépés volt. Elhatároztuk, hogy veszünk egy helyiséget, szerszámokat. Már az év második felében két tagról három főre bővültünk. Egy tagunk főállásban dolgozott, műszerész volt.

– *Az év végén kézhez vettetek úgy másfél millió forintot?*

– Természetesen ez nem a személyi jövedelmünk, hanem az összbevételünk volt. Ekkor már nagyon szépen kerestünk, és nagyon sokat be tudtunk ruházni. A Székely Mihály utcában vettünk egy üzlethelyiséget. Aztán fél év múlva kiderült, hogy kicsi. Galériát építettünk.

– *Később már közvetlenül az Orionnal szerződtek?*

– Mindvégig a Telmesen keresztül voltunk velük kapcsolatban.

– *És nem is tudjátok mekkora volt a Telmes haszna?*

– Nem. Nem is érdekelt minket. Annyira örültünk az üzletnek, hogy van lehetőség a munkára.

– *A gyártáshoz már nyugati alkatrészek is kellettek?*

– Nem sok. Ezt a Telmes biztosította.

– *Mit kezdtek a másfél millió forinttal? Egy év és három hónappal azután, hogy megalakult a pjt, milliomosok voltatok...*

– Hát, tulajdonképpen nem voltunk. Kezdetől jellemző volt ránk, hogy a pénz jelentős részét visszaáramoltattuk. Úgy éreztem, hogy még visszajöhet ez a pénz. Nem kell itt mindjárt mindent kivenni, széthordani, hanem próbáljuk meg fölpörgetni.

– *Mennyit hordtatok szét?*

– Ha jól emlékszem, abban az évben nekünk ez havi öt-hatezer forint plusz keresetet jelentett. Mi ezzel nagyon meg voltunk elégedve. Ez majdnem elérte a főállásban kapott fizetésünket.

– *Tehát a főállásban, nem ugyanúgy, mint korábban, de dolgoztatok tovább.*

– Dolgoztunk, ekkor még bent is elég keményen dolgoztunk.

– *Mennyi időtök maradt alvásra?*

– Nem sok. A karácsony előtti napon, amikor volt az a határidő, este tizenegy körül fejeztük be a munkát a gmk-ban mert 1982 tavaszán, amint a rendelkezések lehetővé tették, átalakultunk gmk-vá.

– *Vállalva a nagyobb adóterheket?*

– Nem. Nekünk nem az volt a célunk, hogy sok alkalmazottal dolgozzunk, hanem inkább, hogy sok taggal. Továbbá, rendkívül beruházásigényes volt a gyártás, ezért a gmk-nak az elszámolási rendszere jobbnak látszott. A pjt inkább a szellemi munkák esetében jó.

– *Volt gazdasági szakértők, aki segített a könyvelésben?*

– Nem. Megvettük a gmk könyvelésére, adminisztrációjára vonatkozó szakkönyveket, leültünk, átnéztük és belejöttünk.

– *Tehát 1982-ben másfél millió forint volt az összjövedelmeitek. Még ekkor sem gondoltatok rá, hogy csak a vállalkozásból éljete?*

– 1983 januárjában már úgy ítélt meg a dolgokat, hogy ha kapunk elég megrendelést, akkor jó lenne átmenni főállásba és minden energiánkat erre koncentrálni.

– *Akár úgy is, hogy egy év múlva nem lesz megrendelés? Vagyis: mennyire voltak biztosak benne, hogy nem buktok meg?*

– Nem voltunk biztosak benne, de nagyon tetszett az egész. A sikerélmény, hogy végül is a termékeinkre szükség van, hogy viszonylag hamar átfuttathatók voltak a fejlesztések, gyártások, nem úgy, mint az intézetnél, ahol négy-öt évet is el kellett tölteni vele, hogy elfogadtassunk egy-egy eredményt. Pedig ha a fejlesztés öt hónapnál tovább tart, akkor ma már nem is foglalkozunk vele. Az olyan hosszú távú fejlesztéseket, amelyek kalanddá válhatnak, már eleve elvetjük.

– *A gyorsan eredményt hozó fejlesztésekre specializáltatok magatokat?*

– Igen, mert azt mondjuk, hogy az elektronika – és később, ugye még bejött a számítástechnika is – olyan gyorsan változó iparág, hogy itt évekig tartó fejlesztést nem érdemes csinálni.

– *Megkörülezte-e titeket bármelyik cég, az Orion vagy a Telmes, hogy menjetek hozzájuk?*

– A későbbiekben igen. Volt róla szó, de akkor már annyira önálló piacpolitikát folytattunk, hogy azt mondtuk: nem aktuális. A 83-as év kezdete volt tulajdonképpen a sorsfordu-

ló. Úgy láttuk, ha a műszerek mellett behozzuk még a számítástechnikát, akkor várhatóan stabil piacot találunk. Észrevettük, hogy a számítástechnikán belül a kisgépeknek, tehát a professzionális személyi számítógépeknek a piacán hiány van. A nagy számítástechnikai cégek 83-ban is egy-két éves átfutással vállalták a rendelés teljesítést. Mi azt mondtuk, ha tudunk ugyanolyan paraméterekkel rendelkező számítógépet viszonylag gyorsan létrehozni és két-három hónapos határidővel szállítani, akkor erre biztos lesz igény.

– *Honnan tudtátok ti professzionális személyi számítógépet gyártani? Hogyan tud egy háromfős társaság olyan számítógépet csinálni, amelyik versenyképes az ötezer fős Videoton számítógépével?*

– Nézd, én erre csak egy példát tudok mondani. A Geofizikánál a volt igazgatóm rendszeresen azzal torkolt le annak idején, hogy miért akarok én olyan fejlesztéseket csinálni tíz-tizenöt emberrel, amikhez a Videotonnál óriási csapat tartozik. Ez egy idő után ez már szólás-mondás lett, pedig én többször bebizonyítottam, hogy igenis lehet, és nem kell hozzá annyi ember. Nekem meggyőződésem volt annak idején is, meg ma is, hogy ha az ember világosan látja a célt, illetve tudja, hogy mik azok a lépések, amiket meg kell tenni a cél érdekében, akkor már nem misztikus a feladat, akkor már megvalósítható – csak időig kell eljutni.

– *Mikor szántátok rá magatokat, hogy kiléptek a cégtől?*

– 1983 nyarán. Ekkor már volt két kifejlesztett számítógéptípusunk, tehát 83 januárjától nyaráig két számítógéptípust kifejlesztettünk.

– *És el is adtátok?*

– Igen. Az egyikből egy kisszériás sorozatot is csináltunk, száz-százhusz darabos sorozatot. Ez a Primohoz hasonlítható gép volt, iskolakomputer.

– *Tudott annyit, mint a Primo?*

– Egy kicsit más feladatot céloztunk meg. Elsősorban az volt a cél, hogy az oktatásban a gépnek a lelkét vagy hardware-jét ismerjék meg a tanulók, illetve egy olyan eszközt adjunk a hardware-fejlesztő laboratóriumok részére, amit saját fejlesztéseikben használhatnak. No most ez a gép – ha jól emlékszem, még tavaly is forgalmazta a Migért – szép lassan, ugye, elavult. A másik géptípusunk nagyobb kategóriájú gép volt, diszkes operációval. Az vette fel az SZKI Proper 8-ával és a Videoton VT20-as gépével a versenyt. Két hónapos szállítási határidőket tudtunk vállalni, így aztán bőségesen volt rá megrendelés.

– *1983-ban mekkora volt a gmk forgalma?*

– Tizennyolc millió forint körül. Gyakorlatilag megtízszereztük az előző évi forgalmat. Akkor már nyolcan-tizen voltunk.

– *De még csak ketten mint fejlesztők?*

– Nem, nem. Nálunk ez nem így volt, nálunk a műszerész is fejleszt. Nagyon jó szakemberekkel dolgoztunk. Közben persze én is forrasztottam, gépeltem. Évekig az összes szerződés-kötést magam gépeltem le. Nem volt titkárnőm.

– *És nem volt kereskedelmi osztály?*

– És nem volt semmi. Mindent egy személyben lebonyolítottam.

– *Egyértelműen nyereséges volt a vállalkozás?*

– Egyértelműen. 83-ban, miután már főállásban csináltuk, az év folyamán kétszázezer forint volt a keresetünk.

– *Mindenkinek?*

– Nem. A vezetőknek és a kulcsembereknek. Óriási előrelépés volt ez anyagilag.

– *A bevétel hány százalékát fordítottátok fejlesztésre?*

– A haszon harminc-negyven százalékát fordítottuk fejlesztésre. Visszaáramoltattuk a pénzt: anyagot vettünk, mérőberendezéseket vettünk.

– *Készítünk mérleget 1983-ról! Tizennyolc millió forint volt a forgalom...*

– Ebből negyven-ötven százalék az anyagköltség, tíz-tizenöt százalék a bér. A többi pedig a jövő évi fejlesztésre kellett.

– *És beruházásra.*

– Beruházásra, igen, és a szolgáltatásra. Végül is minden fejlesztés közvetlen beruházásra kell, nincsenek pántlikázott pénzek, mint az állami iparban. Azt vettünk és ruháztunk be, ami a következő évi munkához kellett.

– *Ez azért érdekes, mert a felhalmozás-fejlesztés aránya sokkal nagyobb volt a gmk-ban, mint amennyi a szocialista iparban jellemző. Mert alacsony volt az adó. Nem volt hatvan százalék, mint általában a vállalatoknál.*

– Nem, nem, persze elég kicsi volt.  
– *Mekkora volt?*  
– Mondjuk, összesen húsz-huszonöt százalék lehetett... Hozzá tartozik még 83-hoz, hogy nemcsak az említett két számítógépet, hanem még háromfajta számítógépet kifejlesztettünk. Jó, hogy abból az egyik áthúzódot 84 januárjára, de ami talán a lényeg: megállapítottuk, hogy egy számítógép kifejlesztési ideje átlagosan három hónap, amit nagyon jó eredménynek tartottunk.

– *Ez már a Szilíciumvölgyben is jó eredménynek számít.*  
– Azt nem tudom. De mi azért kedvezőbb helyzetben vagyunk. Korszerűtlenebb gépeket csináltunk, mint amit a Szilíciumvölgyben fejlesztenek jelenleg. 1984 elejére kifejlesztettünk egy olyan hordozható professzionális számítógépet, amelyikben a képernyőtől kezdve a diszkes operáción keresztül minden benne volt. Ilyet Kelet-Európában tudomásom szerint azóta sem fejlesztett ki senki. Ez annyira megtetszett a szakmában és a Metrimpexnél – az volt az első külkereskedelmi vállalat, amellyel együtt dolgoztunk –, hogy mindjárt kiküldte a gépet a kuvaiti vásárra. Pontosabban én magam kézben kivittem. Más kérdés, hogy óriási pechem volt: a kuvaiti repülőtéren nem engedték be a gépet. Ott kellett hagyni, hiába volt meg a Metrimpex standján a helye. Kiállítottuk a gépet, de nem tudtuk Kuvaitba bevinni.

– *Honnan szereztétek a dollárt a gép felépítéséhez?*  
– A magyar ipar ekkorra már rájött, hogy a MOM diszkjei nem használhatók, tehát be kell hozni a nyugati diszkeket, csak azokból lehet rendszereket építeni. És viszonylag sok kereskedő kisiparos volt, akik nagyon drágán ugyan, de legálisan be tudták hozni az alkatrészeket. Mi pedig úgy ítéltük meg, hogy mivel a gépeknek nagyon jó ára van, többet ér nekünk, ha flottul tudunk gyártani, mint ha mondjuk harmadáron kapom meg az anyagot, de három évvel később.

– *Akkora volt a hiány, hogy ti bármilyen árat érvényesíteni tudtatok?*  
– Arról azért szó sincs.

– *Pedig az a vád ellenetek, hogy irreálisan drágán áruljátok a gépeket.*  
– Ezt semmiképpen nem fogadom el. A gépeink abban az időszakban is húsz-harminc százalékkal az SZKI és a Videoton árai alatt voltak. A vevők abba a kis kócerájunkba is odajöttek, leadták a megrendelést, és teljesen ledöbbsentek, hogy mind határidőben, mind árákban lényegesen olcsóbbak és versenyképesebbek voltunk az említett cégeknél, annak ellenére, hogy nekünk nem volt állami dollárunk, tehát csak drágán jutottunk hozzá az alkatrészekhez. Ennek roppant egyszerű az oka: nálunk sokkal alacsonyabb a rezszi, mint ezeknél a nagy cégeknél, tehát amit elvesztettünk a drága alkatrészen, azt megnyertük azon, hogy a rezsink jóval kisebb volt, mondjuk, negyedrésze.

– *Az igazsághoz az is hozzátartozik, hogy kedvezményes bánásmódban részesültetek a vállalatokhoz képest.*

– Egyrészt. Másrészt nem futtattuk fel a bürokratikus-adminisztrációs szervezetünket olyan nagyra, illetve nem csináltunk fölösleges beruházásokat.

– *De ha a vállalatok csak harminc százalék adót fizetnének...*  
– Az a meggyőződésem, hogy ha csökkentenék is a nagyvállalatok adóját, a rezsiköltségük miatt nem tudnák fölvenni a versenyt a kis cégekkel.

– *Hogyan alakultatok kisszövetkezetté? Mennyi volt akkor a gmk forgalma?*  
– 1984-ben nyolcvanmillió körül volt a forgalmunk. Jellemző volt arra az évre, hogy már megfelelő biztonsággal tudtunk tervezni, tudtuk, hogy ha belekezdünk egy gép fejlesztésébe, akkor azt – rövid határidővel – meg is tudjuk csinálni. És azt is tudtuk, hogy a piacnak mire van szüksége. Nem kellett attól félnünk, hogy raktárra fogunk termelni. Ekkor már beindítottuk a reklámot is: a 84-es BNV-n önállóan állítottunk ki. A piacon kezdett elterjedni a Műszertechnika.

– *Akkor állították ki a Távol-Keletről importált, nagyon pofás dobozban megjelent gépet.*  
– Nem. Ekkor még a szocialista technológiai bázis volt jellemző a gépeinkre. Egyetlen géptípusunk volt 84 második felében, a 16/32 bites gép, amihez a nyugatnémet technológiát használtuk. Ebben a Metrimpex segített.

– *Mekkora hányada volt a nyugati eredetű gépalkatrészeknek?*

– Egészen minimális, tíz-tizenkét százalék.

– *Hány emberrel dolgozott a gmk?*

– Akkor már harminccal, gyakorlatilag a maximálisan lehetséges létszámmal. 1984 vége felé már láttuk, hogy van esélyünk rá, hogy a legjobbak közé kerüljünk, ha változtatlanul ügyes fejlesztés- és piacpolitikát folytatunk. Úgy éreztük, hogy jó piacpolitikával meg tudjuk többszörözni a forgalmunkat 85-ben.

– *Úgy tűnik, mintha minden akadály nélkül sikerült volna a felfutás. Egyetlenegyszer sem fordult elő, hogy rossz lóra tettek?*

– De, voltak apróbb tévedéseink, voltak fejlesztéseink, amiket leállítottunk. De mindig idejekorán, párhetes vagy másfél hónapos fejlesztési munka után észrevettük, hogy rossz nyomon járunk, és leállítottuk a fölösleges fejlesztést.

– *Ekkor már gmk keretében nem fejlődhetetek tovább.*

– 84 végén már nyilvánvaló volt, hogy ha tovább akarjuk fokozni a tempót, akkor a gmk-struktúra nem megfelelő. Kiszövetkezetté kellene alakulni és úgy tovább növekedni. Egyrészt, mert a szövetségben száz főben van limitálva a létszám, másrészt pedig ott az elszámolási rendszer is jobban passzol az egyre nagyobb forgalomhoz.

– *Mit jelent ez? A kiszövetkezettek a forgalomhoz képest mennyi az adója?*

– Ezt úgy tudnám jellemezni, hogy, mondjuk, a kiszövetkezettnél egy forint bevételből, miután levonom az anyagköltséget, körülbelül harmincöt-negyven fillért lehet kinyerni. Ennyi a szétosztható és felhalmozható hányad. Tehát gyakorlatilag ötvenöt-hatvan fillér megy el a rezsire, adóra satöbbi. 84 végén, illetve 85 elején elhatároztuk, hogy átalakulunk kiszövetkezetté. Ez egy jó fél évig eltartott. Fél évbe tellett, amíg eljutottunk odáig, hogy kétirányú forgalmat biztosító bankszámlánk legyen. Ez 85 augusztusára sikerült. Ugyancsak 1985-ben kiderült számunkra, hogy az az ügyfélszolgálat, amit 84-ben csináltunk – megvettük közben a Budai Villanyszervíz helyiségét, s annak egy részén volt az ügyfélszolgálat –, már nem felel meg a 85-ös igényeknek, ezért elhatároztuk, hogy a nyereség egy részét üzletvásárlásra fordítjuk. 85 elején megvettük az Amforától a Majakovszkij utca elején lévő nagyon reprezentatív boltokat. És mellette a raktárakat. És úgy döntöttünk, hogy folyamatosan több boltot nyitunk. Mára már több boltot nyitottunk.

– *Ez mekkora beruházás volt?*

– Tízmillió, tízmillióért vettünk körülbelül négyszáz négyzetmétert.

– *Többes számot használtál: „úgy döntöttünk”. Ha jól tudom, ekkor már a kezdeti pjt-s társad nem vett részt a dolgokban.*

– De, ő is részt vett, ő is ott van a mai napig is. Más kérdés, hogy közben a vezetési stílus is átalakult. Az a vezetési stílus, amely egy kis létszámú gmk-nál megfelelő, egy induló szövetségnek már nem megfelelő. A több százmillió forgalom megint más vezetési stílust követel. Egyszerűen bővíteni kellett a vezetői kört. Több embert kellett bevonnom a vezetésbe.

– *Nem társelnök volt?*

– Nem társelnök, de a mai napig aktívan részt vesz a vezetésben.

– *Mi alapján választottátok meg az elnököt? Szavazással? Annak ellenére, hogy a többiek később jöttek?*

– Ez úgy megy, hogy előterjeszti az ember, hogy kire tart igényt a vezetőségben ezért, azért, amazért. Ezt a tagság vagy elfogadja, vagy nem. Nyilvánvaló, hogy ha az eddigi vezetés jó volt, akkor a tagságnak megvan a bizalma, támogatja, hogy új tagokkal bővíljön a vezetés, úgy, ahogy a meglévő vezetés akarja.

– *Elképzelhető, hogy téged leszavaznak? És azt mondják: „Öreg! Te csak dolgozzál mint fejlesztő!”*

– Ha rosszul végzem a munkámat, biztosan. Ha a csőd felé viszem a céget, garantáltan le fognak szavazni. Más kérdés, hogy találnak-e jobbat. De ha én rosszul vezetem, vagy mit tudom én, holnaptól elkezdenék inni, nem járnék be a munkahelyemre, biztos, hogy pár hónapon belül leszavaznának és mennem kellene. Tehát szó sincs arról, hogy ez örök pozíció.

– *Hogyan alakult a személyiséged?*

– A magam számára is megdöbbentő volt, hogy én, aki kutató-fejlesztő ember voltam

tizenhárom éven át, itt már gyakorlatilag teljesen menedzser típusú ember vagyok, nem az az ember, aki könyvtárakban ül és bogarássza az irodalmat. Pedig azelőtt nagyon sokat ültem a Geofizika könyvtárában meg az Országos Műszaki Könyvtárban, és tanultam és tanultam...

- *Mekkora lesz az idén a szövetkezet forgalma?*
- Ötszázmillió forintot terveztünk.
- *A tőkés export?*
- Terveinkben három-öt millió márka szerepel.
- *Mennyit keresnek az emberek?*
- Kevesebbet, mint sokan gondolják. A fizetések hatezer és tizennégyezer forint között mozognak. Sikeres működés esetén jutalom, nyereség jöhet hozzá.
- *Erdemes tovább növelni a céget?*
- Nem, semmiképpen. A hazai piacon meg akarunk állni a jelenlegi szinten, minden többletenergiánk már most is a nyugat-európai vállalkozásainkba irányul. A tőkés piacon akarunk erősíteni.
- *Hol tartanál most, ha nincs pjt?*
- Nem tudom. Lehet, hogy idegileg felőrlődtem volna.

**Vicsek Ferenc**