

„Aki beszáll a mókuskerékbe, annak taposnia kell”

HÁROM ÉVTIZED VEZETŐI TAPASZTALATA – INTERJÚ GYÖRGY GÉZÁVAL

Tanca Ágnes

Több mint három évtized után lemondott ügyvezetői pozíciójáról György Géza, aki a jövőben tanácsadóként segíti tovább a debreceni Alföldi Nyomda munkáját. A magyar könyvgyártás egyik meghatározó alakja 1992-ben, a rendszerváltás utáni gazdasági bizonytalanság idején vette át a nyomda vezetését, és azóta végigkísérte – sőt alakította – a hazai könyvnyomtatás átalakulását. Vele beszélgettünk arról, hogyan látta belülről a nyomdaipar változásait, milyen döntések határozták meg az Alföldi Nyomda sorsát és miért hisz abban, hogy a könyvnek hosszú távon is van jövője.

Hogyan indult a pályafutása az Alföldi Nyomdánál?

1992. május 21-én kerültem az Alföldi Nyomda élére a Biogal Gyógyszergyár közgazdasági főosztályvezetői székéből. Az akkori Ipari Minisztérium – amely mindkét vállalatot felügyelte – felkérésére vállalati biztosként kezdtem meg a munkát. A feladat kezdetben egyértelműen pénzügyinek hangzott: a nyomda egyébként jó vállalat, csak vannak pénzügyi gondok, azokat kellene rendbe tenni.

Hamar kiderült azonban, hogy a helyzet jóval összetettebb. Az akkor mintegy egymilliárd forintos árbevételű vállalat közel háromszáz millió forintnyi behajthatatlan követeléssel rendelkezett, amelyek nagy része nem volt reálisan megteríthető.

Akadtak egészen abszurd esetek is: egy ismert magyar író például parajdi sóval kívánta kiegyenlíteni több millió forintos tartozását. Emellett jelentős összegekkel tartoztak neves kiadók is, mint például a Gondolat Kiadó vagy a Szépirodalmi Kiadó. Sőt még a Francia Kommunista Párt kiadója is több mint húszmillió forint tartozással szerepelt a listán.



Nyilvánvalóvá vált, hogy a bevételek egy része kiesett vagy bizonytalan, miközben a kiadások – különösen egy közel ezerfős vállalat bérköltségei – folyamatosan jelentkeztek. Egyszerre kellett helyreállítani a pénzügyi egyensúlyt, racionalizálni a létszámot, és stabil, piaci alapú bevételeket teremteni.

A pénzügyi problémák mellett szerkezeti gondokkal is szembesültünk. Az Alföldi Nyomdát a Kádár-korszakban a nagy példányszámú könyvgyártásra optimalizálták, a korabeli ipari munkamegosztás részeként. Időközben azonban a piac alapvetően átalakult: a kevés cím, nagy példányszám modelljét felváltotta a sok cím, kisebb példányszámú gyártás. Az a technológia és géppark, amely több száz ezres példányszámoknál hatékony volt, már nem bizonyult gazdaságosnak a három-ötezer példányos könyvek esetében.

Összességében három, egymással párhuzamos kihívással kellett szembenézni: a létszám csökkentésével, a pénzügyi stabilizációval, valamint a szükséges technológiai és szerkezeti átalakulás végrehajtásával.

Közgazdászként érkezett a nyomdaiparba. Mennyire látta át a technológiai kérdéseket?

Egyrészt a vállalatnál dolgoztak kiváló nyomdász szakemberek, akik átlátták azokat a problémákat, amelyeket kezelni kellett volna, csak korábban nem volt lehetőségük, hogy érdemben kifejtsek a véleményüket, vagy megoldják ezeket. Másrészt ugyan közgazdászként érkeztem, de a szakmai ismeretek idővel „ráragadnak” az emberre: így fokozatosan elsajátítottam az alapvető összefüggéseket.

Ebben nagy szerepe volt annak, hogy tudatosan figyeltem más nyomdák működését, rendszeresen egyeztettem vezetőikkel, igyekeztem megérteni, ők mit és hogyan csinálnak. Számos üzemlátogatáson vettem részt, mert fontos volt a vizuális tapasztalat: látni, ki hogyan dolgozik, milyen technológiát alkalmaz.

Rövid idő alatt egyértelművé vált, hogy a problémákat csak komplex módon lehet kezelni.

A helyzetet nehezítette, hogy érkezésem után rövid időn belül távozott a termelési és a kereskedelmi vezető, így új menedzsmentet kellett felépíteni – döntően belső erőforrásokból. Ez kulcsfontosságú volt, mert egy ekkora vállalat irányítása – különösen válsághelyzetben – csak csapatmunkában működik. A végső döntéseket természetesen én hoztam meg, és a felelősség is az enyém volt, a siker alapját a közös gondolkodás és együttműködés adta.

Az új menedzsmenttel a pénzügyi stabilizáció érdekében szigorítottuk a vevők kiválasztását, felléptünk a nem fizető partnerekkel szemben, és takarékosabb működést vezettünk be. Emellett létszámcsoökkentésre is szükség volt.

Ugyanakkor egy ponton világossá vált, hogy mindez önmagában nem elegendő. A vállalat jelentős hitelállománnyal rendelkezett, ezért tárgyalásokat kezdeményeztem az akkori Magyar Hitel Bankkal, amely a legnagyobb hitelezőnk volt. Két lehetőséget vázoltam fel: öncsőd vagy a hitel tőkévé alakítása. A Biogalnál szerzett tapasztalataim alapján az utóbbi megoldást javasoltam. Kezdetben ellenállásba ütközött, de végül a bank számára is világossá vált, hogy ez a racionálisabb út. A hitel tőkévé alakítása lehetővé tette, hogy később a befektetett összeg megtérüljön számukra.

Ez a lépés kulcsszerepet játszott a pénzügyi stabilizációban. Ezt követően a helyzet fokozatosan javult: a működés racionalizálása, a piacokhoz

való alkalmazkodás és a technológiai fejlesztések együttesen hozták meg az eredményt.

A kilencvenes évek vége újabb fordulópontot hozott.

Igen, közben a privatizáció is megkezdődött. A vállalatot először a Fűzfői Papírgyárhoz kötődő befektetők szerezték meg, de az érdekek nem mindenben estek egybe a hosszú távú működéssel. Például azt szorgalmazták, hogy a nyomda a piacinál kedvezőtlenebb feltételekkel is tőlük vásároljon papírt.

Hosszú és viharos tárgyalássorozat után végül sikerült megállapodni: a menedzsment átvette a vállalatot, kivásárolta a korábbi tulajdonosokat, átvállalta a hiteleket, és így 1998-ra a cég menedzsment- és dolgozói tulajdonba került.

Fontos hangsúlyozni, hogy akkor, mi öten magánszemélyként jelentős eladósodást vállaltunk fel, ami komoly kockázatot jelentett, de a megállapodás mindkét fél számára racionális volt.

Hogyan hatott mindez a személyes életükre?

Ezt az időszakot minden család megérezte – nemcsak pozitív, hanem komoly negatív következményekkel is járt. Különösen a gyerekek érezték meg sokszor, hiszen jóval kevesebb idő jutott rájuk a megszokottnál. Ez nem egyedi tapasztalat: sok kolléga dolgozott reggeltől késő estig.

Ez nem egy „nyolcórás állás” volt, hanem tartós, nagy intenzitású terhelés, amely csak támogató családi háttérrel volt fenntartható. Ugyanakkor ez az elköteleződés nem működik fél szívvel. Aki beleáll a mókuserékbe, annak taposnia kell – aki pedig ezt nem tudja, vagy nem akarja, annak időben ki kell szállnia, át kell adnia a helyét másnak.

Jól gondolom, hogy kifejezetten büszkeséggel tekint erre az időszakra?

Az ember megtapasztalta a jól elvégzett munka elégedettségét: hogy „ezt is megoldottuk”.

Ugyanakkor ez nemcsak a menedzsment érdeme volt. Az Alföldi Nyomdában mindig létezett egy rendkívül lojális szakmai mag – a gépmesterektől a kötészetiig –, akik nehéz helyzetekben is helytálltak. Ha kellett, hétvégén is bejöttek dolgozni: volt morgás, de a munka mindig elkészült.

Ez a hozzáállás két dologra épül: az emberek megbecsülésére minden szinten, és arra, hogy az elkötelezettséget – lehetőség szerint – viszonozni kell. Ennek részeként korábban különbö-

ző jóléti és közösségi programokat is működtetünk, amelyek formája az idők során változott, de a szemlélet nem.

Erre a hozzáállásra különösen szükség volt a nehéz időszakokban. A privatizáció idején a létszám ezer főről mintegy 320-ra csökkent, majd a 2008-as válság újabb kihívásokat hozott. Ekkor választani kellett: leépítés vagy közös tehervállás. A közösség az utóbbit választotta – lemondunk a béremelésekről és juttatásokról, hogy együtt vészeljük át a válságot.

Visszatekintve, a nehézségek ellenére egyértelmű fejlődési pálya rajzolódik ki. Ennek részeként a technológiai hátteret is folyamatosan megújítottuk: olyan megoldásokat vezettünk be – például az élfestés, élnyomtatás és élmetszés területén –, amelyek egy ideig egyedülállóak voltak a piacon. Emellett korszerű felületnemesítési technológiákba is beruháztunk, hogy a kiadók elképzeléseit magas színvonalon tudjuk megvalósítani.

Tudatos döntés volt, hogy a könyvgyártásból nem lépnek ki?

Igen. Bár voltak próbálkozások más irányok felé, hamar nyilvánvalóvá vált, hogy a kompetenciáink erre a területre épülnek. Ezért az lett a stratégia, hogy ebben a szegmensben kell kiemelkedőt nyújtani – technológiában, minőségben és szolgáltatásban egyaránt.

Ehhez szemléletváltás is társult. A korábbi kínálati működés helyett – amikor a megrendelőknek kellett „sorban állniuk” – meg kellett tanulni, hogy a vevőkből élünk, és megbízható, szolgáltató partnerként kell működnünk. A kilencvenes évek végére ez az átalakulás lezajlott. A vállalat egy olyan nyomdává vált, amely magas minőségben, megbízhatóan, határidőre képes könyveket gyártani, és amelyet a partnerek kifejezetten „szerethető” szolgáltatóként tartanak számon.

Az Alföldi Nyomda neve külföldön, főként a német piacon is ismert és elismert.

Az exportárbevétel mára elérte a kétmilliárd forintot, amelynek több mint kilencven százaléka Németországból származik, elsősorban az ország nyugati régióiból.

A kelet-európai export szerepe ezzel szemben korlátozott maradt. A kilencvenes évek végéig még jelen volt az orosz piac, de az orosz–ukrán viszony romlása és a szállítási nehézségek miatt ez fokozatosan megszűnt. Romániában nemcsak



az erdélyi magyar könyvkiadással alakult ki kapcsolat, de ezek gazdasági súlya elmarad a német piac jelentőségétől.

Exporttevékenységünk folyamatosan bővült, az igazi áttörést azonban a Covid-időszak hozta. Miközben sok nyugat-európai nyomda leállt, mi végig határidőre szállítottunk, ami különösen a német partnereink bizalmát erősítette meg.

Ennek köszönhetően a német piac ma is meghatározó, és partnereink egyértelműen megbízható, üzleti alapon működő vállalatként tekintenek ránk. Egyes kiadókkal akár négymillió eurós forgalmat is elérünk, több további partner mellett.

Számomra különösen fontos eredmény, hogy a vállalat a nemzetközi piacon – elsősorban Németországban – ismert és elismert szereplővé vált. Bár az export aránya a belföldi növekedés miatt ma alacsonyabb, abszolút értékben továbbra is jelentős, és a partnereink bizalma egyértelmű vizsgálata a működésünknek.

Mindemellett külön büszkeség számomra, hogy Debrecenben – egy olyan városban, amely az utóbbi években számos nemzetközi nagyvállalatot vonzott – nemcsak megőriztük a pozícióinkat, hanem egyben tartottuk és fejlesztettük is a csapatunkat. Ez egy ilyen erős versenykörnyezetben különösen nagy érték.

Történelmi szempontból is egyedülálló helyzetben vagyunk: a nyomda 1561 óta működik, ezzel Európa egyik legrégebbi, folyamatosan fennálló nyomdaipari vállalata. Bár a jelenlegi telephelyünk mintegy száz éve üzemel, a debreceni kötődés mindvégig megmaradt.

Ez a kapcsolat nemcsak gazdasági, hanem kulturális és szellemi is. A nyomda alapításában és fejlődésében meghatározó szerepet játszott a református egyház, és ezt az örökséget ma is fontosnak



tartjuk. Bár tevékenységünk jelentős része nem helyben realizálódik – a belföldi piac központja Budapest, az export pedig külföldre irányul –, a debreceni identitást tudatosan vállaljuk és ápoljuk.

Milyen szerepet játszanak a tankönyvek a működésben?

A tankönyvek szerepe a nyomdaiparban – és különösen a mi működésünkben – kiemelkedően fontos. A magyar könyvpiac egyik sajátossága, hogy erősen szezonális: kisebb fellendülések tapasztalhatók az Ünnepi Könyvhét előtt, a Budapesti Nemzetközi Könyvfesztivál környékén, valamint a karácsonyi időszakban. Ez egy kifejezetten hektikus keresleti struktúrát eredményez.

A tankönyvgyártás tavasszal koncentrálnódik, így a tankönyvek egyfajta kiegyenlítő szerepet töltenek be.

Ráadásul a tankönyvek példányszámai ma is viszonylag magasak, ami különösen fontos a kötetészeti technológia hatékony működtetése szempontjából. Nemcsak nálunk, hanem minden olyan nyomdában, amely részt vesz a tankönyvgyártásban, ez alapvető stabilizáló tényező.

A pozíciónk történetileg is megalapozott: már korábban is meghatározó szereplők voltunk a tankönyvgyártásban. Előnyünk az is, hogy kevés periodikát gyártunk, így rugalmasabban tudjuk a kapacitásainkat átcsoportosítani. Ennek köszönhetően nagy volumeneket is kezelünk – volt olyan nap az elmúlt évben, amikor közel háromszázezer tankönyvet gyártottunk.

A következő 465 évre is stabilan lehet a könyvgyártásra alapozni?

Meggyőződésem, hogy a könyv mint médium hosszú távon fennmarad. A piac mérete és szerkezete változik, a példányszámok csökkenhetnek, részben az olvasási szokások átalakulása miatt, de a könyv szerepe nem szűnik meg.

Ugyanakkor ellenhatások is láthatók: különösen az oktatásban egyre erősebb az igény a nyomtatott tananyagokra, és a jövedelmi viszonyok javulása is közvetlenül élénkíti a könyvpiacot. Ezért nem eltűnő, hanem átalakuló piacról beszélhetünk. A feladatunk ebben a környezetben az, hogy versenyképesek maradjunk, és hosszú távon biztosítsuk a működés stabilitását.

A jövő két irányban formálódik. Egyrészt a könyv mint fizikai tárgy felértékelődik: az élfestés, élmetszés és speciális felületnemesítési megoldások mindinkább egyedi, prémium terméké teszik a kiadványokat.

Másrészt erősödik a nyomtatott és digitális tartalmak összekapcsolása. Ezen a területen saját fejlesztéssel is dolgoztunk: a „librAR” alkalmazás lehetővé teszi, hogy a könyvekhez kapcsolódó digitális tartalmak – például hangok, videók vagy animációk – mobilon elérhetőek legyenek. Ez egy úgynevezett crossmedia-megoldás, amely nem kiváltja, hanem kiegészíti a könyvet.

A gyakorlat azt mutatja, hogy ez a modell működőképes, különösen az oktatásban. A nyomtatott tananyagok digitális kiegészítése valódi többletértéket ad, legyen szó vizuális vagy hangalapú tartalmakról. A piacon már most is van érdeklődés az ilyen megoldások iránt, különösen a gyermekkönyvek és oktatási kiadványok területén. Konkrét példaként említeném a Debreceni Orvostudományi Egyetem részére librAR-alkalmazással készített tankönyveket.

A könyv jövőjét nem eltűnésként, hanem átalakulásként látom, a nyomtatott forma megmarad, de kiegészül digitális rétegekkel. Egy olyan intézmény pedig, amely több mint 450 éve működik, jó eséllyel a jövő kihívásaihoz is képes alkalmazkodni.