



**A JÓ VEZETŐ NEM ELSŐHEGEDŰS,
HANEM KARMESTER**

AKIT KEBLÉRE ÖLELT A SZERENCSE

A sikerekhez szerencse is kell – vallja portrécikkünk alanya, aki azonban nagyon sokat is tett azért, hogy ez a szerencse ne kerülje el őt. Fiatalon kezdett új életet egy távoli országban, szakmát és iparágat váltott, de közben mindig is az emberek és vásárlási szokásaik mozgatórugói érdekelték. Legújabb projektje is az emberi viselkedés és az üzleti döntések egymásra hatására alapoz.

Vegyésznek tanult Budapesten és Kanadában, dolgozott segédmunkásként, mégis az üzleti életben futott be nagyívú, számos országot átfogó karriert. *Sandy Vaci* több mint egy évtizede nemzetközi tanácsadóként dolgozik, és ennek keretében az adatok hatékonyabb felhasználására, az ügyfélmenedzsment javítására, illetve újabban a behavioural business-re fókuszál.

■ **Még egyetemista volt, amikor az 1970-es évek végén elhagyta Magyarországot. Volt valami konkrét esemény, ami erre indította vagy a légkört találta fojtogatónak?**

Mind a kettő igaz volt. A légkört nem is annyira fojtogatónak, mint inkább a jövőre nézve kilátástalannak találtam. Magyarországon egy roppant szép börtönben éreztem magam, ahol egyáltalán nem lehettem biztos abban, hogy mindazt meg tudom valószínűsíteni az életemben, amit szeretnék. Gondolkodtam a disszidáláson, a végső lökést aztán az adta meg, hogy nem engedtek el egy kéthónapos kurzusra Leningrádba. Először arra hivatkoztak, hogy nem végzek elég társadalmi munkát – miközben kollégiumi titkár voltam, vezettem a kollégiumi rádiót és a jazz klubot, és személyesen ismertem vagy 500 ember. Végül kibökték, hogy politikailag megbízhatatlannak tartanak, ezért nem engednek ki a Szovjetunióba.

■ **Miért számított annak?**

Nem tudom. Talán amiatt, hogy az angoltudásom javítása érdekében eljártam az amerikai nagykövetség könyvtárába olvasni és filmvetítésekre. Előfordult, hogy a vetítésről

kijövőket igazoltatta a rendőrség. Ezt akkor megúsztuk a barátommal, mert éppen renoválták az épületet, mi meg az állványokon át másztunk a túloldalra. De ettől még lehetnek feljegyzések rólam bizonyos helyeken, sőt, a rendszerváltás után kikértem az aktáimat, és kiderült, hogy valaki jelentett is rólam.

■ **Hogyan jutott ki végül Kanadába?**

Addigra már volt egy meghívólevélem egy távoli rokonomtól, egy esküvőre lettem volna hivatalos. Kifizette a repülőjegyemet is, és az említett egyetemi elutasítás után azt én gyorsan átfoglaltattam a legközelebbi időpontra és pár nap múlva már repültem is. Ezzel együtt sem volt könnyű döntés, mert rengeteg szál kötött ide, köztük a barátnőm, aki szerencsére már évtizedek óta a feleségem. Azt is tudtam, hogy abban az időben egy ilyen döntés egy életre szól.

■ **Könnnyen megtalálta a helyét Kanadában?**

Az első időben az említett rokon farmján dolgoztam kétkézi munkásként, de tudtam, hogy ennél többet akarok. Mindenképpen szerettem volna befejezni az egyetemet és megszerezni a diplomámat. Külön fizikai munkával végül összegyűjtöttem annyi pénzt, hogy beiratkozhattam az egyetemre British Columbia tartomány fővárosában, Victoriában. Megtehettem volna, hogy csak a különbözőzeti vizsgákat teszem le, de része akartam lenni az egyetemi életnek, barátokat akartam szerezni, ezért úgy döntöttem, hogy inkább egy év alatt elvégzem a hiányzó két évet. A megélhetéshez viszont mellékállásokat is kellett vállalnom: hét közben az egyetemen segítettem a tanároknak, hétvégenként pedig építkezéseken dolgoztam. Ez azért kemény időszak volt, különösen, hogy a hatóságok nem akarták megadni a letelepedési engedélyt.

■ **Mi volt ennek az oka?**

A kérelmemben politikai üldöztetésre hivatkoztam, és az nem volt megfelelő jogalap. Megsúgták, hogy hivatkozzam vallási üldöztetésre, mert akkor megkapom az engedélyt. De hát én pont azért jöttem el Magyarországról, mert nem akartam egy képmutató világot élni és hazudni ahhoz, hogy boldoguljak az életben! Ha bevinné a gyomrom, hogy kétszínű vagyok és hazu-

dok, akkor a '80-as évek Magyarországon is boldogultam volna.

Szóval már majdnem megvolt a diplomám, állásom is lett volna a Procter&Gamble-nél, csak éppen nem legálisan tartózkodtam az országban. Minden fellebbezésemet elutasították, a következő határozat már a kitoloncolást jelentette volna. Úgy döntöttem, hogy nem hagyom magam visszavinni Magyarországra, inkább elmegyek északra favágónak, és kivárom a következő általános amnesztiáig hátralévő egy-két évtizedet. Ekkor kaptam egy levelet a bevándorlási hivataltól, amiben az állt, hogy az utolsó fellebbezésemet is elutasították, de a kérelmemet átküldték a bevándorlás- és munkaügyi miniszternek.

Már éppen csomagoltam volna, amikor hívott a bevándorlási kérelmemet intéző hivatalnok. Kiderült, hogy a lényeg a levél második részében volt. Amikor valakinek nem járna a letelepedési engedély, de a hatóságok úgy gondolják, hogy Kanadának szüksége van rá, akkor a miniszter egy „cinkos összekacsintás” után saját hatáskörben megadhatja azt. Évente alig néhányat adnak ki, általában hokijátékosok és orosz balerinák kapják. Hát ilyet kapott Váci Sanyi, azaz akkor már Sandy Vaci is, akiről az akkori miniszterelnök, vagyis Pierre-Elliott Trudeau, a mostani miniszterelnök apja erősítette meg az aláírásával, hogy Kanadának szüksége van rá.

■ **Fejlesztőmérnökként kezdett dolgozni a P&G-nél, mégis üzleti vonalon futott be nagy karriert. Miért jött ez a váltás?**

Kisgyerek korom óta vegyész akartam lenni, négy évesen nagymamámnak diktáltam az elvégzett „kísérletek” labornaplóit, mert írni még nem tudtam. Élveztem a munkát, még szabadalmak is fűződnek a nevemhez, például olyan technológiát fejlesztettem ki a mosóporokhoz, amely révén hideg vízzel is ugyanolyan jól mostak, mint mások meleggel, és közben nem vették ki a színt ruhából. De szerettem volna „emberközeli” munkát végezni és belefolyni abba, merre menjen az üzlet. A termékfejlesztésen legfeljebb javasolhat az ember, esetleg vétőzhat, de az irányt nem ő találja ki. Ezért mindenképpen át akartam menni az üzleti területre, ami a P&G-nél a marketinget jelentette. A saját csapatom nem nagyon akart elengedni, de kicsit megszaroltam

Fontosabb munkahelyek

1981-1988 – Procter&Gamble Canada

1988-1991 – Royal Bank of Canada

1991-1994 – Canadian Imperial Bank of Commerce

1994-1995 – Cadbury (international)

1996-2000 – Citibank (Europe/Asia/Middle East)

2000-2004 – Raiffeisen (CEE)

2006-2008 – The Royal Bank of Scotland (Ausztria)

őket, hogy otthagytam a céget, így végül válhattam.

■ A marketing mit látott egy fiatal vegyészmérnökben?

A Procter&Gamble-nél ezen a területen nem a végzettség, a papír számított. Azt nézték, van-e az illetőben megfelelő elkötelezettség, képes-e megtanulni, amit kell, tudja-e azt alkalmazni, és ami a legfontosabb, tud-e csapatban játszani, alárendelni saját érdekeit a csapat érdekeinek. Ezeknek az elvárásoknak megfeleltam, így átnyergelhettem az üzleti területre. Először egy szárítókhoz való ruhalágyító terméken dolgoztam, majd áttettek a fő márkára, a Tide mosóporra. Haladtam előre a ranglétrán, foglalkoztam értékesítéssel is, amíg végül a Tide márkamenedzser lettem. Ez voltaképpen az adott termék ügyvezető igazgatói posztját jelentette: a márkával kapcsolatos minden tevékenység hozzám tartozott, én voltam felelős a bevételért és a nyereségért is. Amikor átvettem a pozíciót, a Tide-nak egyedül 32 százalékos részesedése volt a kanadai piacon, ezt feltornáztuk 34,8-ra.

■ Miért váltott mégis a bankszektorra?

Lehet bármennyire is piacvezető a Tide, az FMCG-területen soha nem kerülhetek közvetlen kapcsolatba a vevővel. Az én befolyásom véget ér, amikor az áru felkerül a polcra, és onnantól kezdve a bolt munkatársa tud hatni a vevőre. Nagyon érdekelt a dolgok humán oldala, és kapóra jött, hogy a bankok Kanadában akkor fedezték fel maguknak az ügyfeleket. Ez kicsit talán meglepően hangzik, de addig különösebben nem foglalkoztak azzal, mit akar az ügyfél. Megvolt a banki termék, és akinek tetszett, megvette. Aztán az 1980-as évek végén előtérbe kerültek az ügyfelek és az ő igényeik, a bankok pedig kezdtek lecsapni az FMCG-ben edződött szakemberekre, akik már tudták, mi fán terem az ügyfél.

■ Milyen újdonságot tudott behozni a banki világba?

Azt az elvet vallottam, hogy egy termék sikere nem csak magán a terméken múlik. A vevő elégedettsége azon is múlik, hogy mennyire kellemes környezetet kínál a bankfiók, ahova betér, hogy az ügyintéző rámosolyog-e, hogy mennyire segítőkész a

telefonos ügyfélszolgálat. Mindenre oda kell figyelni, ami megérinti a potenciális ügyfelet. Ha felelős vagyok egy termékért, akkor minden ilyen emberi tényezővel foglalkoznom kell, és ez nagyon tetszett nekem.

■ És hagyták is, hogy beleszóljon mindezekbe a dolgokba?

Óriási szerencsém volt. A főnököm mindenben támogatót, és hagyta, hogy tágítsam a munkaköri leírásomat. Mindenbe beleszólhattam, bármit a főnököm elé terjeszthettem, és ha ő úgy ítélte meg, van értelme, csinálhattam.

■ Csak szerencse kellett hozzá?

Nem csak az, de szerencse nélkül nem sokra mentem volna. Elértem egyet-mást az életben, nagyon komoly bankok vezetőségében voltam benne magas szinten. Amikor ezért méltatnak, mindig elmondom, hogy kellett hozzá nagy adag szerencse is. Az én érdemem annyi, hogy nyitva tartottam a szemem, és amikor szembejött a szerencse, én a keblemre öleltem. Abban is volt része a szerencsének, hogy Kanadában kezdhettem új életet, és nem csak a személyemnek szólt, hogy befogadott az ország. Ha nem Magyarországon születek, hanem mondjuk Kongóban, akkor hiába vagyok ugyanaz az ember, nem adatik meg a lehetőség, hogy betegyem a lábamat Kanadába. Kell egy kis alázat, be kell látni, hogy az ember eredményei nem kizárólag rajta múlnak.

■ Visszakanyarodva a bankra: akkor ön már 30 éve a mostanában oly divatos „total customer experience” felfogást képviselte?

Érdekesek ezek a kifejezések, mert ha az ember egy kicsit megkapargatja őket, kiderülhet, hogy nem is annyira újak. A szakma időnként rácsodálkozik valamire, ad neki egy új nevet, néhány tanácsadó cég pedig szép pénzt keres rajta. De amíg jó irányba viszik a dolgokat, nincs ezzel semmi baj.

■ Ide tartozik a CRM, a customer relationship management (ügyfélkapcsolat-kezelés) is? Magyarországon ez sem olyan régen került be a köztudatba.

A CRM-mel is már jó húsz éve, a Citibanknál foglalkoztam először. Előtte még tettem egy kis kitérőt a csokigyártó Cadburyhez,

mert ott nemzetközi tapasztalatokra is szert tudtam tenni. Nem új dolog a CRM, ennek ellenére nagyon sok helyen a világban most fedezik fel maguknak. Afrikától Közép-Ázsiáig én is számtalan országban számtalan cégnek dolgoztam ki CRM-stratégiákat, definiáltam CRM-infrastruktúrákat.

■ Ön szerint mi a CRM lényege?

Egy szóval azt is mondhatnám, hogy az ügyfélközpontúság, de azzal még nem igazán vagyunk beljebb. Meg szoktam kérdezni a cégeket, amelyek felkérnek tanácsadónak, hogy szerintetek mikor mondhatjátok el magatokról, hogy ügyfélközpontúak vagytok? Általában sablonválaszokat kapok: „ha minden egyes folyamatot az ügyfél igényeit figyelembe véve tervezünk meg” vagy „ha az ügyfél igényeit tartjuk szem előtt a termékek tervezésekor”. A különféle válaszokban egy közös tényező van: mindenki saját magáról beszél, nem az ügyfélről. Pedig ennél sokkal egyszerűbb a dolog: akkor vagyunk ügyfélközpontúak, amikor a kedves ügyfél azt mondja.

Az ügyfélközpontúság azt jelenti, hogy azt csináljuk, ami az ügyfélnek jó. Azt ő tudja, hogy neki mikor és mi a jó, tehát azt kell tenni, amit őt mond. Az első és legnehezebb lépés ennek az elfogadása: kilépni a saját nézőpontból, behelyezkedni az ügyfél szemébe és onnan nézni a tevékenységemet.

■ Biztosan az a jó, ha azt tesszük, amit az ügyfél akar? Steve Jobs úgy vitte sikerre az okostelefont, hogy előtte a vevők azt sem tudták, mi ez, nem hogy olyat akartak volna.

Nem olyan könnyű megtudni, hogy igazából mit akar az ügyfél. Az akkoriban telefonokat tervező mérnökök nem igazán tudták átlépni a saját árnyékukat, és olyan készülékeket fejlesztettek, amelyek az ő igényeikre válaszoltak. Persze, ők is piacutatósokra, felmérésekre hagyatkoztak, de nem vették észre, hogy már a kérdések sem jók, így az információk sem voltak pontosak. Jobs zsenialitása abban állt, hogy nem csak azt értette meg, mit akarnak az ügyfelek, hanem azt is, mire van szükségük, mert a kettő nagyon nem ugyanaz. És amikor az emberek meglátták az iPhone-t, ráébredtek, hogy tényleg erre volt szükségük, csak éppen maguk sem tudták, mert nem a jó kérdéseket tették fel nekik. Látens igényt elégített ki, amit nem lehet kikutatni, mert

pont attól látens, hogy a vevők nem tudják elmondani, mit szeretnének.

■ Mostanában a „behavioural business” foglalkoztatja, erről fog előadni az MLBKT kongresszusán is. Mi ennek a lényege?

Hadd kezdjem egy kicsit messzebről, mert úgy könnyebb megérteni. Háttérnek egyik felét az úgynevezett behavioural economics, a viselkedés alapú közgazdaságtan jelenti, aminek kidolgozásáért az elmúlt években két Nobel-díjat is kiosztottak. Dióhéjban ez annyit mond ki, hogy a klasszikus tanításokkal ellentétben az emberek nem gépiesen reagálnak a hatásokra, pontosan azért, mert nem gépek, hanem emberek. Ezt figyelembe véve sokkal pontosabb meg lehet jósolni, mi fog történni.

A másik háttér a pszichológia adta: hogy miért döntenek úgy az emberek, ahogy döntenek. A közgazdászok csak a jelenséget írták le, az okait nem kutatták. Az okok az úgynevezett kognitív torzításokban keresendők, amelyek az agy háromszintű kódolásából következnek. A legősibb, legmélyebb szint az egyéni túlélés, amely fiziológiailag van kódolva az agyunkba. A következő szinten emocionálisan van belénk kódolva az együttműködés képessége, a csoport, a faj túlélése érdekében. A harmadik szint a legújabb, és ez már csak az emberre jellemző: ez a környezeti tényezőkből adódó kulturális kódolás, amely egyébként az emberi tudatot is adja, és amely eltérő lehet az egyes emberi kultúrákban. Minden döntésünket ez a háromszintű kódolás határozza meg, ezen a szűrőn mennek keresztül az információk, és pontosan emiatt alakulnak ki a kognitív torzulások. (Gyakorlati példáért lásd keretes írásunkat.)

A behavioural business módszertanának kidolgozása során ezt a két elméletet vettük alapul és gondoltuk tovább. A közgazdászokkal ellentétben nem állunk meg az előrejelzéseknél: az érdekel bennünket, hogy ezen erőjelzések alapján hogyan tudok megalapozottabb döntéseket hozni, hogy jobb eredményeket érjek el. A kognitív torzulások visszafejtésével pedig azt érjük el, hogy mindegyik kódolással külön tudok foglalkozni. Ha az a kérdés, hogy egy ember mennyit hajlandó fizetni egy áruért, az emocionálisan van benne kódolva,

csak arra a rétegre kell koncentrálnom. A konfliktushelyzetek megoldása fiziológiailag kódolt, ott az a réteg az érdekes.

Vagyis igazából nem teszünk mást, mint hogy az üzleti döntéseknél figyelembe vesszük mindazon kódolásokat, amelyeken keresztül az emberek megszűrik a beérkező információkat. Így már kiszámíthatóbb a kognitív torzulás mértéke, és ennek alapján jobb üzleti döntéseket lehet hozni, jobb eredményeket lehet elérni.

■ Hogyan lehet mindezt a gyakorlatban alkalmazni?

Erről szól legújabb vállalkozásom, a CodeBreakers, ezért erről túl sok konkrétumot nem mondanék el... De azt tudni kell, hogy egyéni szinten nem lehet kivédeni, kiszűrni a kódolásokat. Fel lehet viszont állítani egy olyan döntéshozatali mechanizmust, amely automatikusan ellentételezi ezeket a befolyásokat. Bizonyos szint felett a jó vezetőnek ugyanis nem az a felelőssége, hogy a legjobb döntéseket hozza meg, hanem hogy kiépítse azt a mechanizmust, ami garantálja a jó döntéseket. Ez óriási különbség – bizonyos szint felett a vezető már nem a legjobb hegedűs, hanem a legjobb karmester.

Együttműködünk *Olivier Sibonyval*, aki a sikeres döntéshozatal mechanizmusát vizsgálja. Az ő kutatásaiból kiderült, hogy az esetek 53 százalékában a folyamat határozta meg, hogy sikerre vezet-e a döntés született-e vagy sem. Ha fel tudjuk építeni azt a döntéshozatali mechanizmust, amelyik automatikusan kiszűri a torzításokat, az üzleti döntések több mint felénél növeljük a siker esélyét. Kidolgoztunk egy 40 pontos sablont, amely alapján mindenki meg tudja határozni, milyen döntéshozatali struktúrát kell felépítenie. Ez már csak azért is izgalmas, mert ilyet senki nem csinál a világon.

■ Számos országban élt, még több országban töltött el hosszabb-rövidebb időt. Hol érezte a legjobban magát?

Nincs legjobb hely, minden helynek megvannak az előnyei, amit az ember élete bizonyos szakaszában nagyon tud értékelni. Victoria, ahol egyetemre jártam, gyönyörű város, kellemes klímával, fantasztikus tájakkal – a kulturális élet viszont nulla Budapesthez képest. Ha az üzleti környezet lenne számomra most a legfontosabb,

Torzul az infó

Hogyan is működik a kognitív torzulás? Sandy Vaci az alábbi példával világítja meg a jelenséget. Ha megkérünk 50 embert, hogy értékelje saját autóvezetői képességeit egy 10-es skálán, a többség 8-ast, 9-est ad magának, pedig az átlagnak 5-nek kellene lennie. Ha erre felhívjuk a figyelmüket, és arra kérjük gondolják át a válaszukat, ugyanezek a számok jönnek vissza. Hiába tudatosítjuk az eredeti torzítást, azt nem fogadják el, mert mindenki arra gondol, hogy ő jó vezető, csak a többiek túloznak. Ebből is látszik, magyarázza Sandy Vaci, hogy egyéni szinten nem lehet kiszűrni a torzításokat, erre kell a mechanizmus.

valószínűleg Torontóban élnék. Jelen pillanatban viszont a kultúra fontos, ezért Budapesten és Bécsben kiválóan érezzük magunkat. Amúgy mindenütt otthon érezzük magunkat, ahol vannak barátaink, és szerencsére a világon mindenütt vannak.

■ Honnan jött az indíttatás, hogy Faludy-verseket fordítson angolra?

Ritkán látom, hogy magyar verseket jól fordítanak angolra. Aki angol anyanyelvű, nem érzi úgy a magyar nyelv árnyalatait. Egy magyar pedig, hiába nagy költő esetleg, ha nem húzott le 40 évet anyanyelvi környezetben, nem fogja igazán ismerni a választott szavak hangulatát, mögöttes tartalmát. George Jonas, vagyis Jónás György jól csinálta, de ő már sajnos nem él. Az ő nyomdokain indultam el én is. Még a közéletben sem vagyok, de dolgozom rajta.

■ Egy helyen azt olvastam önről, hogy profi zenerajongó. Mit takar ez?

Mindig is imádtam a zenét, az ELTE-n már jazzklubot vezettem. Annak idején 600-800 darabos lemezgyűjteményünk volt, CD-ből most nagyjából ezer van. Azért szeretjük Bécsset és Budapestet, mert itt világszínvonalú a világzenei, a komolyzenei és a jazz élet. Azt hiszem, sokat elárul, hogy a járvány miatt 37 koncertet kell kihagynunk...

Schopp Attila