

A HÓNAP EMBERE

# Kényszerdöntésből sokrétű agrárvállalkozás

Kislánykorában strandolás helyett az állatokat látta el, de közben arról álmodozott, hogy felhőkarcolók közt, csillogó ügyvédi irodában dolgozik – meséli Hajnal Szilvia. El is jutott egészen a hágai Nemzetközi Bíróságig, majd egy nap váratlan telefonhívás érkezett az édesapjától, aki arra kérte lányát, hogy térjen haza, és hozzon új lendületet a gazdaságukba. Nem kész megoldásokat várt tőle, hanem egyfajta szakmai vérfrissítést, amellyel kilábalhatnak a nehézségekből.



Hajnalka Szilvia a '90-es évek elején szüleivel menekült a délszláv háború okozta bizonytalanság elől Magyarországra egy új élet reményében. Először a fuvarozásban, majd a mezőgazdaságban találták meg számításait. Lépésről lépésre, folyamatos alkalmazkodással építették fel gazdaságukat, és az állattartás mellett a kereskedelmi tevékenységüket is kidolgozták.

## Lemondások kora

Ebben a közegben Szilvia számára a munka a hétköznapi része volt. Gyerekként természetesen vette, hogy jelen van a telepeken, látja a folyamatokat, és ahol szükség van rá, segít. A Napsugár-Trade családi vállalkozás működése nyitott könyv volt számára. Belelátott a döntésekbe, a kockázatokba és a napi kihívásokba. Mivel több nyelven is beszélt, így már fiatalon tolmácsként vett részt tárgyalásokon. Ezek az alkalomok nemcsak nyelvi gyakorlatot jelentettek, hanem azt is, hogy első kézből tapasztalja meg, hogyan születnek meg az üzleti döntések, hogyan kell érvelni, reagálni, kompromisszumot kötni.

Gyerekkora tehát nem volt lemondásoktól mentes. A mezőgazdaság ritmusa nem igazodik a hétvégéhez vagy az iskolai szünetekhez, így a nyarak, amikor mások pihentek, kikapcsolódtak, számára sokszor munkával teltek. Ezt akkor nehézségként élte meg, később azonban egyértelműen előnyére vált. Olyan munkabírást és felelősségtudatot adott, amely a későbbi pályáját is meghatározta. Ahogyan ő fogalmaz: „Ha megígérek valamit, azt végigcsinálom, akkor is, ha fáj”. Ez a fajta következetesség már gyerekként is jellemezte őt, és később a vezetői működésének egyik alappillérvé vált.

A családi vállalkozásban való tevékenysége során egyre szélesebb rálátása lett az ágazatra. Nemcsak egy-egy munkafolyamatot ismert meg, hanem azt is, hogyan kapcsolódnak egymáshoz a különböző elemek: az állattartás, a takarmányozás, az értékesítés vagy éppen a piaci mozgások. Nem egy szűk terület specialistájaként, hanem rendszerekben gondolkodó szakemberként kezdte látni az agráriumot.

## A jogi pálya vonzása

Mindezek ellenére nem volt egyértelmű, hogy az agrárpályán marad. A gyerekkori tapasztalatok mellett ugyanis erősen élt benne a vágy, hogy a saját útját járja. Tanulmányai során egy egészen más irány rajzo-

lódott ki előtte: jogi egyetem, a nemzetközi környezet, egy kiszámíthatóbb karrier lehetősége. Már fiatalon pontos elképzelése volt arról, mit szeretne elérni, és ezért hajlandó volt keményen dolgozni. Édesapja a gazdaságban szeretne volna tartani lányát, ezért Szilvia a munka mellett levelezőn, saját költségén kezdte meg jogi ismereteinek elmélyítését. Kitartó munkája gyümölcsét Hágában, a Nemzetközi Bíróság tárgyalótermeiben arathatta le, ahol jugoszláv háborús bűnösök pereinek tárgyalásában működött közre.

A váratlan fordulat 2008-ban érte, amikor édesapja a Napsugár-Trade nehézségei idején hazahívta. A döntés nem volt egyszerű, hiszen egy ígéretes nemzetközi pálya állt előtte. „Amikor édesapám felhívott, és azt mondta, hogy szükség van rám, nem volt kérdés. Tudtam, haza kell jönnöm” – emlékszik vissza. „Maximalista vagyok, és nagyon kötelességtudó. Felelősnek éreztem magam a családom iránt” – idézi fel akkori gondolkodását. A döntés nemcsak az ő életét, hanem a vállalkozás jövőjét is alapvetően meghatározta.

A későbbi pályáivének azonban éppen ez az időszak adta meg azt az alapot, amelyre később építeni tudott. A családi gazdaságban szerzett gyakorlati tapasztalat, a korán kialakult munkafegyelem és a rendszerszintű gondolkodás együtt olyan tudást jelentett, amelyet nem lehetett könyvekből megtanulni. Ez a háttér tette

## HA MEGÍGÉREK VALAMIT, AZT VÉGIGCSINÁLOM, AKKOR IS, HA FÁJ

lehetővé, hogy amikor évekkel később döntéshelyzetbe került, ne kívülről, hanem belülről érti az ágazatot.

## Hazatérés és újrakezdés

A jogi pálya ígérete és a nemzetközi tapasztalatok után a hazatérés kényszerű döntés volt. A Hajdú-Bét csődje beszállítók sorát hozta nehéz helyzetbe, köztük a családi vállalkozást is. A kieső bevételek, a kintlévőségek és a bizonytalanság olyan helyzetet teremtettek, ahol gyors és határozott lépésekre volt szükség. Immár a Napsugár-Trade ügyvezetőjeként a válságkezelés első lépése a stabilitás visszaállítása volt. Tár-

## Teljes a vertikum

A Napsugár-Trade Kft. mára több telephelyen működő, komplex agrárvállalkozássá nőtte ki magát. Tevékenysége lefedi a teljes vertikumot: a szülőpárállományokra épülő baromfitermelés, az élő- és feldolgozottbaromfi-kereskedelem, valamint a havi 8-9 ezer tonnás kapacitással működő saját takarmánykeverő üzem is a rendszer része.

Éves szinten mintegy 10 millió csirkét értékesítenek, emellett a cégcsoporton belül kacsa- és libaágazat is működik. A vállalkozás 2025-ben új szintre lépett, amikor belépett a feldolgozóiparba: Orosházán megvásárolta a Merian Foods Kft. üzemet, ahol az Orsi termékek készülnek.

A klasszikus agrártevékenységek mellett további lábak is erősítik a működést: Kiskőrösön és környékén tulpántermesztés, saját étterem, valamint egy kisállat-simogató is része a portfóliónak.

gyalni kellett a beszállítókkal, újraszervezni a működést, és visszaépíteni azt a bizalmat, amely a nehéz években megingott. Ebben a folyamatban Szilvia friss szemlélete hamar megmutatkozott. A problémákat nem akadályként, hanem megoldandó feladatként kezelte, és a gyors reagálásra, a hatékonyságra helyezte a hangsúlyt. „Nem azt nézem, mi a gond, hanem hogy mit kell megoldani” – mutatkozik meg hozzáállása. A gazdasági racionalitás mellett egyre nagyobb szerepet kapott a piac és a kommunikáció is. Már ekkor felismerte, hogy nem elég jól termelni, azt is tudni kell, hogyan lehet értéket teremteni és azt láthatóvá tenni. A működés hatékonyságának javítása, a folyamatok átgondolása és a tudatosabb piaci jelenlét mind hozzájárultak ahhoz, hogy a vállalkozás ne csak túléljen, hanem újra növekedési pályára álljon.

Különösen fontos szerepet kapott ebben a dolgozókkal való kapcsolat. Szilvia nem zárt rendszerben gondolkodik: kifejezetten keresi a visszajelzéseket, és nyitott a munkatársak ötleteire is. „Soha nem söpörjük le az asztalról a kollégák javaslatait. Ha van benne érték, átgondoljuk, és amit lehet, megvalósítjuk” – mondja. Ez a szemlélet nemcsak új megoldásokat hozott, hanem a bizalom építésében is kulcsszerepet játszott.

## A HÓNAP EMBERE



A Merian Foods Kft. elismerő oklevelet kapott a „Felexitárius életmód, a fenntarthatóság és az élvezet harmonikus ötvözete” című pályázatáért Hódmezővásárhelyen

A bizalom azonban nem egyik napról a másikra alakul ki. A következetes jelenlét, a közös munka és az ígéret betartása fokozatosan erősítette meg azt a csapatot, amelyre később már stabilan lehetett építeni. A munkatársak számára egyre inkább egyértelművé vált, hogy nem egy kívülről érkező vezetővel van dolguk, hanem valakivel, aki ugyanúgy része a rendszernek, mint ők.

Ez az időszak nemcsak a vállalkozás talpra állításáról szólt, hanem egy vezető megszületéséről is. A jogi gondolkodás rendszerezettsége, a gyerekkorból hozott gyakorlati tapasztalat és a válsághelyzetben kialakult problémamegoldó szemlélet ekkor ért össze. Ezek tették lehetővé, hogy a következő években már ne csak működtetni, hanem tudatosan fejleszteni is tudja a vállalkozást – egészen addig a pontig, amikor új szintre léphetett a feldolgozás irányába.

### Az új pillér: Orsi

A pályáiv következő meghatározó állomása 2025-ben érkezett el, ami teljesen új dimenziót nyitott a Napsugár-Trade életében: ekkor lépett be a történetbe a feldolgozás. Az orosházi, a helyiek által csak „konzervgyárként” emlegetett Merian Foods – ahol az Orsi márkanév alatt ismert termékek készülnek – átvétele nem pusztán egy üzleti döntés volt, hanem tudatos irányváltás. Egy

olyan lépés, amely a korábbi évek termelési tapasztalataira építve már egyértelműen a magasabb hozzáadott értékű működés felé mutat.

Bár kívülről nézve ez egy látványos előrelépésnek tűnik, a valóság ennél jóval árnyaltabb: az első öt hónap kőkemény, sokszor láthatatlan munkával telt. Egy már működő feldolgozóüzem ugyanis nem egy „kész rendszer” átvételét jelenti, hanem egy olyan struktúra újragondolását, amelyet a saját szemlélethez, minőségi elvárásokhoz és hosszú távú célokhoz kell igazítani. „Mindenkori azt mondta, hogy ez teljes örökség,

## AZ ELSŐ IDŐSZAK NEM A LÁTVÁNYOS EREDMÉNYEKRŐL SZÓL, HANEM ARRÓL, HOGY MINDENT MEGÉRTSÜNK

De én perspektívát láttam benne, és ugyan a számok még nem igazolnak, az irány már olyan ívet mutat, ami lassan a számokban is láthatóvá válik” – mondta Hajnal Szilvia.

„Az első időszak nem a látványos eredményekről szól, hanem arról, hogy mindent megértsünk. Hol vannak a gyenge pontok,

mi működik jól, és min kell változtatni ahhoz, hogy valóban stabil alapokra építhessünk” – fogalmaz. A folyamat egyszerre jelentett operatív kihívásokat és stratégiai döntéseket: a gyártási folyamatok felülvizsgálatát, a szállítói kapcsolatok újragondolását, a minőségbiztosítás megerősítését és nem utolsósorban a csapatépítést.

A feldolgozás belépésével a korábbi „termőföldtől az alapanyagig” tartó gondolkodás kibővült a „kész termékig” tartó lánccal. Ez nemcsak nagyobb kontrollt jelent, hanem nagyobb felelősséget is. A márkaépítés, a piaci pozicionálás és a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés mind olyan területek, amelyek új fókuszot kaptak ebben az időszakban. Szilvia számára ugyanakkor ez a kihívás is ismerős terep: rendszerekben gondolkodik, és nem riad vissza attól, ha egy működést alapjaiban kell újraszervezni.

Az elmúlt öt hónap tehát inkább szólt az alapozásról, mint a gyors sikerekről. De éppen ez az a szakasz, amely hosszú távon meghatározza, hogy a Merian Foods milyen pályára áll: egy újabb általános vállalkozásként működik tovább, vagy egy tudatosan épített, stabil és versenyképes élelmiszeripari szereplővé válik.

### Női jelenlét az agráriumban

Ahogy a vállalkozás stabilizálódott és fejlődési pályára állt, úgy erősödött meg Hajnal Szilvia vezetői szerepe a saját cégén belül, de a szakmai közéletben is. Munkáját ma már vállalkozóként, véleményformálóként és közösségépítőként is jegyzik: a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége agrártagozata állattenyésztési szekciójának elnökeként aktívan részt vesz az ágazat jövőjét érintő kérdések formálásában.

Számára ez a szerep nem cím vagy rang, hanem felelősség. „Fontosnak érzem, hogy ne csak a saját gazdaságunk működjön jól, hanem az a közeg is, amiben dolgozunk. Ha van lehetőség hatást gyakorolni a folyamatokra, akkor azzal élni kell” – vallja. A szakmai szerepvállalás mögött ugyanaz a szemlélet húzódik meg, amely a vállalkozását is jellemzi: rendszerszerű gondolkodás, nyitottság és hosszú távú felelősségvállalás.

Vezetőként legfontosabb értékei közé tartozik a hitelesség és a következetesség. Nem hisz a hangos irányításban vagy a távolságtartó vezetői megközelítésekben – sokkal inkább az együttgondolkodásban, a személyes jelenlétben és az őszinte kommunikációban. „A bizalom nem egy döntés,

hanem egy folyamat. Nap mint nap épül vagy romlik. Én azon dolgozom, hogy épüljön." Ez a hozzáállás a munkatársakkal való kapcsolatában, a partnereivel és a szakmai közösséggel való együttműködésben is meghatározó.

Nőként az agráriumban ma már egészen más tapasztalatokkal rendelkezik, mint pályája elején. Bár a kezdeti időszakban még érezhető volt a szektor férfiközpontú jellege, mára finomodott a helyzet.

### Nemzetközi piacok és tudásmegosztás

A feldolgozás elindításával nemcsak egy új üzletág született meg, hanem egy újfajta gondolkodás is. A Merian Foods Kft. számára a következő lépés az volt, hogyan lehet a stabilan tartott minőséget a nemzetközi szinten is megmutatni. Az első visszajelzések hamar megérkeztek: a termékek ma már ott vannak a francia és a német piacon. A következő nagy lépés a Közel-Kelet felé vezet. Szaúd-Arábia irányába már zajlanak a tárgyalások, amelyek egészen más jellegű tapasztalatokat hoztak. „Teljesen más tempó, más gondolkodás, más tárgyalási kultúra. Itt nem lehet siettetni a dolgokat, viszont, ha kialakul a bizalom, az sokkal mélyebb és hosszabb távú.” Szilvia számára ezek a találkozások egy tanulási folyamat részei is: hogyan kell egy teljesen eltérő kulturális közegben képviselni ugyanazt az értékrendet.

Az exportépítés mellett egyre hangsúlyosabbá válik egy másik terület is az életben: a szaktanácsadás. Az elmúlt évek tapasztalatait ma már nemcsak a saját vállalkozásában hasznosítja, hanem mások számára is kézzelfogható segítséggé formálja. Dolgozott már együtt hazai gazdaságokkal, de egyre több megkeresés érkezik külföldről is, elsősorban Európán belül, illetve a Közel-Kelet irányából.

„Sokszor úgy keresnek meg, hogy érzik: van bennük potenciál, de nem áll össze a rendszer. Ilyenkor nem kész válaszokat viszek, hanem kérdéseket. És együtt rakjuk össze a működést.” A projektek sokfélék: van, ahol a termelési hatékonyság javítása a cél, máshol a feldolgozás bevezetése, vagy éppen az, hogy egy meglévő működést hogyan lehet piacképes, jól kommunikálható márkává formálni.

Ami ezekben a munkákban közös, az a szemlélet: rendszerekben gondolkodni, és bátran hozzányúlni ahhoz, ami nem működik jól. „Én is végig mentem ezen az úton. Tudom, milyen az, amikor sok a

munka, de nincs mögötte struktúra. És azt is, hogy mennyit számít, ha a rendszer egyszer összeáll.”

### Munkát munkával kipihenni

A folyamatos építkezés, döntések és felelőség mellett elkerülhetetlen, hogy időnként megálljunk egy pillanatra. Szilvia ezt nem gyengeségként éli meg, hanem: „Meg kellett tanulnom észrevenni, amikor már elég. Régen még átléptem ezen, ma már inkább megállok, mert hosszú távon csak így lehet jól működni.”

Számára a kikapcsolódás nem teljes kivonulást jelent, sokkal inkább olyan tevékenységeket, ahol ugyanúgy jelen van, csak más minőségben. Kiskőrösön édesanyjával a La Róna nevű éttermet üzemeltetik, ami egyszerre ad teret a kreativitásnak és a lelassulásnak. „Ott valahogy minden kézzelfogha-

egymásra. Ezek apróságnak tűnnek, de valójában itt dől el, hogyan működik egy csapat.”

A feltöltődés másik fontos tere a természetközeli élményekhez kapcsolódik: Kiskőrös közel kisállat-simogatót hozott létre. „Van egy kidőlt fa az erdőben, az állatsimogatóban. Néha csak kimegyek oda, leülök rá, és egy idő után odajönnek hozzám az állatok. Nincs bennem akkor semmi más, csak jelen vagyok a pillanatban. Nekem ez a kikapcsolódás. Ott mindig eszembe jut, hogy honnan indultam el. Van benne valami nagyon tiszta és egyszerű.” Ez a hely segít neki abban, hogy kiszakadjon a folyamatos működésből, és újra perspektívába helyezze a mindennapokat.

A legfontosabb számára azonban a lánya. Büszkén meséli, hogy mindössze 11 évesen már meglepően éretten és átgondoltan látja a világot. Kettejük között mély bizalmi kapcsolat alakult ki, szinte bármiről



Nyitás a Közel-Kelet felé – Szaúd-Arábiában teljesen más a tárgyalási kultúra

több. Sokszor beállok felszolgálni. Itt azonnali visszajelzést kapsz, látod az embereken, hogy mit adsz nekik.” Az étterem ugyanakkor közösségi tér is lett: nemcsak vendégek érkeznek ide, hanem a saját csapat is.

A kollégáknak rendszeresen szervez csapatépítő alkalmakat, amelyek túlmutatnak egy egyszerű közös programon. Ezek az együttlétek a kapcsolódásról, a bizalom erősítéséről és a közös gondolkodásról szólnak. „Egészen más helyzetben találkozunk ilyenkor. Nincsenek napi feladatok, nincs nyomás, csak az emberek a saját személyiségükkel.” Nemrég például a Merian Foods munkavállalóival volt egy ilyen csapatépítő, ami különösen mély nyomot hagyott benne. „Már másnap érezhető volt a hatása a munkában. Nyitottabbak voltak, jobban figyeltek

őszintén tudnak beszélgetni, legyen szó hétköznapi helyzetekről vagy komolyabb dilemmákról. Ezek a beszélgetések kapaszkodóként szolgálnak a mindennapok sűrűjében. A közös idő nem mindig hosszú, de annál tudatosabb. Ezek a pillanatok adják azt az érzelmi stabilitást, amelyre a mindennapi döntések és kihívások során is támaszkodni tud.

Ebben a személyesebb dimenzióban válik igazán érthetővé, hogyan tud egyszerre több világban is helytállni. Hajnal Szilvia hidakat épít a munka és a feltöltődés, a vezetői szerep és az anyaság, a teljesítmény és a jelenlét között. Talán éppen ez híd az, ami hosszú távon fenntarthatóvá teszi mindazt, amit épít.

**Mrvik Henriett**