

KFKI Számítástechnikai Csoport –

Átkonfigurálva

https://24.hu/fn/gazdasag/2002/11/28/kfki_szamitastechnikai_csoport_tkonfiguralva/

2002. 11. 28. 08:00

Szervezetének gyökeres átalakításába kezdett a KFKI Csoport. A tudományos kutatóműhelyből kinőtt cég számára a szerényebb piaci kilátások közepette a hatékonyságjavítás az egyetlen út. Ezzel a cég hosszú távon a nagyok között maradhat a recesszió miatt mind kiméletlenebb informatikai versenyben.

HIRDETÉS

Még a nyolcvanas évek közepén, a “COCOM-listás időkben”, a Központi Fizikai Kutató Intézet (KFKI) egyik munkatársának különös élményben volt része. A cég számítástechnikai szakemberei rendszeres meghívottak voltak a Digital Equipment Corporation (DEC) felhasználói találkozóin. Az egyik ilyen konferencián az amerikaiak rendkívül kedvesek és készségesek voltak: a vasfüggöny túloldaláról jött kutató programozó vállveregetést kapott a DEC vezető mérnökeiktől a Magyarországon végzett munkáért. A dicséretet követően azonban epésen megjegyezték: “Ugye nem a szakkönyvekből tanulta meg ilyen kitűnően a DEC-gépek programozását a kolléga?”

A történethez tartozik, hogy nyílt titok volt abban az időben: a COCOM-tiltás ellenére – vagy éppen amiatt – a KFKI a hatvanas évek vége óta a DEC nagyteljesítményű gépeihez hasonló és azokkal kompatibilis berendezéseket állít elő és szállít a KGST-régióon belülre, majd a KFKI kutatói darabokra szedték a masinákat, és másolni, illetve némileg fejleszteni kezdték azokat. A KFKI-nál a mai napig persze tagadják ezt, mondván: boltban kapható alkatrészekből, a DEC felhasználói kézikönyvek ismeretében, az ott leírtak alapján saját fejlesztéseket hajtottak végre. (A kezdetekről lásd keretes írásunkat.)

KÖTÖDÉSEK? A furcsa körülmények ellenére a nyolcvanas években egy jó üzleti érzékkel megáldott vezetői csapat nőtt ki a KFKI Mérés- és Számítástechnikai Intézetében. Szlankó János öt kutatótársával építette fel egy szűk évtized alatt az egyik legnagyobb hazai tulajdonú IT cégcsoportot. A KFKI 1989 előtt gyártott gépeit ugyanis nemcsak a kutatóintézetek használták előszeretettel, de a nagy állami vállalatok, energetikai szolgáltatók, köztük a Paksi Atomerőmű is. A hagyományok ismeretében nem meglepő, hogy az igazi húzóerőt mindig is a kormányzati megrendelések adták. Ezek jelenleg a KFKI Számítástechnikai Csoport árbevételének több mint egyharmadát teszik ki. A vállalatnál mégis a “konkurencia egyik pr eszközének” tekintik a politikai kötődések említését. Piaci berkekben ugyanis a nyáron elterjedt: a csoportnak 2002 és 2006 között jelentősen megnőtték az esélyei az állami megrendelések elnyerésére, mivel a vezetők belső köre kiváló szocialista kapcsolatokkal rendelkezik.

Szönyi László, az igazgatóság tagja, a cégcsoport egyik alapító tulajdonosa ugyanakkor a Figyelő kérdésére elmondta: természetesen igyekeznek a mindenkori politikai vezetéssel korrekt és kiegyensúlyozott kapcsolatokat ápolni, ám tudatosan kerülnek, hogy a vállalatcsoport egyetlen politikai irányzathoz kötődjék. “Ez egy ekkora cég esetén felelőtlenség lenne” – állítja Szönyi, hozzátéve: nem várják, hogy az állami megrendelések aránya az eddigi szintnél magasabbra emelkedjen. Az igazgatósági tag

szerint amúgy is egészségtelen lenne, ha a bevételnek a jelenleginél jóval nagyobb hányada származna az állami szektorból.

Akárhogy is, az évtizedeken át nemzeti büszkeséget tápláló számítástechnikai kutatóbázisból született KFKI Csoport az IT-boom hazai hullámaira felülve az elmúlt fél évtizedben több mint négyszeresére, 20 milliárd forint fölé növelte árbevételét. Ráadásul – a cég kutatói tradícióinak köszönhetően – igen magas, az árbevétel 40-45 százaléka a szellemi hozzáadott érték, ami a tetemes profitot termelő, s egyúttal komoly szaktudást is igénylő szolgáltató, rendszerintegrációs tevékenységből származik (lásd a grafikont).

A piac azonban jelenleg olyannyira bizonytalan lábakon áll, hogy az árbevételét a gyenge “választási év” ellenére szinten tartó KFKI Csoportnak is komoly erőfeszítéseket kell tennie a versenyben maradás érdekében, megalapozandó a hosszú távú növekedést. Már csak azért is, mert a nagyra nőtt csoport az utóbbi időben némileg veszített rugalmasságából. A fő cél ezért mindazonáltal, hogy az említett, hozzáadott értéket termelő üzletágak teljesítményét 2006-ra megkétszerezzék, a piaci részesedést pedig a jelenlegi 6,7 százalékról 8,5 százalékra növeljék.

CSOPORTTERÁPIA. Novemberben ezért a csoport nagyarányú átalakítást jelentett be, amelynek lényege, hogy a holding alá tartozó 9 leánycéget összesen 5 társaságba vonják össze 2003 márciusára (lásd az ábrát a 61. oldalon). Szőnyi László ezt azzal indokolta, hogy a neves IDC cég elemzői is csak 2003 végétől számítanak az IT piac újabb fellendülésére, s ma már nyilvánvaló, hogy a szegmens aranykorának – legalább is egyelőre – vége szakadt. Ezzel a 730 fős KFKI Csoport esetében is mind sürgetőbb feladattá lépett elő a hatékonyság javítása. A struktúra átalakításának fontos indokai közt szerepel az is, hogy a megrendelők felé az eddigieknél egységesebb arculattal lépjenek fel a KFKI leánycégei. Azaz egy-egy pályázaton KFKI Csoportként induljon, s magát a munkát házon belül az arra legalkalmasabb vállalkozás végezze el. Korábban ugyanis előfordult, hogy a megrendelőkkel való kapcsolattartás során zavart okozott a számtalan, önálló KFKI cég és üzletág megjelenése a szállítói oldalon. Az átalakítás költségigénye mintegy 100 millió forint; ez a csoport méretéhez képest nem túlzottan nagy összeg, s ennek megtérülését már 2003-ban várják a vezetők.

A tudatos tervezés jele, hogy a csoportban több évre előre felrajzolták a növekedési pályát. Ebben nagy szerepe van Ludman Lajosnak, a holdingként működő KFKI Számítástechnikai Rt. vezérigazgatójának. Ludman nem is titkolja, hogy a tervezés során elsősorban a negy nemzetközi piackutató cégek adataira támaszkodnak ugyan, de azokat saját munkatársaik előrejelzéseivel korrigálják és a világpiac legjobbjainak teljesítményadatait tartják mércének. Reményeik szerint a hozzáadott érték 2006-ig átlagosan évi 16 százalékkal, mintegy 18 milliárd forintig, míg az adózás előtti eredmény 36,5 százalékos tempóban, 4 milliárd forintig emelkedik majd.

Ludman Lajos szerint elsősorban annak köszönheti sikerét a cégcsoport, hogy már a kutatóintézeti idők óta együtt dolgozó 6 alapító tulajdonos mintegy három évtizede komolyabb súrlódások nélkül képes együttműködni, s ezáltal egyben tartani az elmúlt években szépen felduzzadt vállalatcsoportot. A szakmai vezetést és iránymutatást pedig a “hegyről” (azaz a KFKI Csillebércen található központjából) érkezett 50-60 fős professzionális szakembergárda, valamint az idők során melléjük más cégektől leigazolt kiváló menedzserek tartják kézben.

UNIÓS TAPASZTALATOK. A KFKI-ben korábban dolgozók beszámolóí szerint, a Szlankó János vezette 6 fős “kemény magnak”, a Stratégiai Tanácsnak (a tagokat lásd az 59. oldalon) már a nyolcvanas évek második felében jól körvonalazott elképzelése volt arról, hogy a kutatóintézeten belül mi az, amiből jó üzletet lehet csinálni, s arra is megvoltak a tervek, hogy mindezt miként lehet végigvinni. Ennek tükrében nem

meglepő, hogy már 1990 óta holding struktúrában működik a cégbirodalom. Ludman Lajos úgy véli, éppen ez a titka annak, hogy a kilencvenes évek második felének nagyon gyors növekedését kezelni tudták a tulajdonosok. A holding cégei ugyanis rendkívüli önállóságot élveznek, ily módon mindenkinek megadatik a kreativitás élménye és senkitől sincs elvéve az üzletszerzés felelőssége – mondja a vezérigazgató. A “command & control” irányítási elve helyett inkább liberális struktúrákra építenek, amelyben a lehető legnagyobb önálló felelősséggel ruházták fel a leánycégeket és a különböző vezetői szinteket. Ez az alapelv a most kezdődő átszervezéssel sem sérül, ám a holding-funkciókat sokkal következetesebben tudja majd ellátni a KFKI Számítástechnika Rt.

A KFKI történetének másik alapvető érdekessége, hogy a piaci talpon maradás nagyarányú külső tőke bevonása nélkül valósult meg, a tulajdonosi kör viszont rendre visszaforgatta a nyereséget a társaságba. Ráadásul, mivel a kisebb haszonkulccsal dolgozó kereskedelmi tevékenység a bevételnek alig több mint a felét adja – ellentétben egy-két hazai tulajdonú rendszerintegrátor céggel –, az évek során felhalmozódott profit nemcsak elegendőnek bizonyult a biztonságos működéshez, hanem a jelentős növekedést is fedezni tudta.

A következő évek informatikai konjunktúrája egyelőre bizonytalan, ám a KFKI Csoport esélyei valamivel jobbak az átlagosnál. Ezt pedig főleg az egyik legfontosabb “udvari szállító” szerepkörének köszönheti. Ezt jól mutatja, hogy a 2001-ben csoportszinten realizált 9,3 milliárd forintos szolgáltatási bevétel 38 százaléka az állami szektorból érkezett, zömmel PHARE-megrendelés volt. Jelenleg a bíróságok informatikai rendszerének fejlesztése a KFKI legnagyobb állami feladata, ám az uniós csatlakozással a nagy informatikai projekteken erőteljes felfutás várható. Ezt a tendenciát pedig kitűnően kihasználhatja a KFKI – s talán ezért sem tartanak igazán az uniós konkurenciától.

NYUGATI KALANDOZÁSOK. Meglepő módon ebbe a stratégiába illeszthető be a cég németországi befektetése is. Ludman Lajos szerint ugyanis a német Satz Computer Software & Consulting GmbH részbeni megvásárlásával elsősorban uniós tapasztalatokra tud szert tenni a KFKI. A mintegy 9 millió eurós árbevételű, kis-közepes Satz éppen az ilyen tenderek levezénylésében erős. Egyébiránt a tavalyi németországi befektetés mellett Angliában és az Egyesült Államokban is társaságot alapított a KFKI. A szigetországban 1999-ben útjára indított cég a telekom szektorban várható nagyarányú fejlesztésekből szeretett volna egy kis szeletet kiharcolni magának. Mire azonban felállt a vállalkozás, az IT-piac össze is omlott, így jelenleg azon dolgoznak a csoportnál, hogy az angliai leánycég számára új stratégiát készítsenek. Sokkal sikeresebbnek bizonyult az előbbinél szerényebb várakozásokkal indított amerikai cég, a KFKI Systems. A társaság ugyanakkor nem egy áttörést jelentő technológiát próbál bevezetni az amerikai piacon, csupán egy azok közül, amely internetes fizetési megoldásokat szállít. A szoftverfejlesztés helyett ott inkább egy meglévő környezet testre szabása az, ahol a KFKI hozzáadott értéket termelhet. A fészekrakás azonban a tengerentúlon sem ment nehézségek nélkül, és sorsa várhatóan attól függ, hogy a helyi képviselő mennyi rizikót vállal; a magyar “anyacég” egymaga nem tudja tovább viselni a kockázatot.

Ludman Lajos állítja: regionális terjeszkedés nem szerepel a KFKI rövid távú tervei között, mivel a vállalat “nem vaskereskedő kíván lenni”. Márpedig a komplex, nagy hozzáadott értékű projekteket a környező országokban csak nagy helyi tapasztalatok birtokában lehet sikeresen menedzselni; ennek híján hatalmas kockázattal kell számolni.

“Egyelőre nincs napirenden a tőzsdei bevezetés sem, tekintettel a tőkepiac jelenlegi állapotára” – jegyzi meg Ludman. A holding azonban a legtöbb szempontból, még a kényes átláthatóság tekintetében is tőzsdeérett, így csupán a gazdasági klíma jobbra fordulása hiányzik ahhoz, hogy egy friss technológiai céggel gyarapodjon a budapesti parkett.

A Stratégiai Tanács

SZLANKÓ JÁNOS a KFKI Számítástechnikai Rt. elnöke, 53 éves. A BME villamosmérnöki karán diplomázott 1972-ben. Szakmai pályafutását kutatóként kezdte az MSZKI-ban, amelynek 1985-ben igazgatója lett. 1990-től a KFKI Számítástechnikai Rt. igazgatója, 1998-tól elnöke.

SZŐNYI LÁSZLÓ a KFKI Számítástechnikai Rt. igazgatóságának tagja, a KFKI Investment Befektetési Kft. ügyvezető igazgatója; 58 éves. A BME villamosmérnöki karán szerzett diplomát 1967-ben, majd fejlesztőként, később projektvezetőként dolgozott az MSZKI-ban, ahol 1984-től a Kiszámítógépes Alkalmazások Osztályának vezetője lett. 1990-től 2001-ig a KFKI Számítástechnikai Rt. ügyvezető igazgatói posztját töltötte be.

MOHÁCSI BÉLA a KFKI Számítástechnikai Rt. igazgatóságának tagja, a KFKI ISYS Kft. ügyvezető igazgatója; 44 éves. 1982-ben szerzett matematikus mérnöki diplomát a Műegyetemen. 1982-től 1991-ig az MSZKI munkatársa, majd a KFKI Csoport egyik alapító cége, a CADserver Kft. ügyvezető igazgatója.

HORVAI MÁTYÁS a KFKI Számítástechnikai Rt. igazgatóságának tagja, az LNX Hálózatintegrációs Kft. ügyvezető igazgatója; 50 éves. 1976-ban szerzett diplomát a BME villamosmérnöki karán, majd az MSZKI-ban helyezkedett el, ahol nagy alkalmazási projekteken vett részt. 1989-től a megalakuló LIAS Kft., majd a jogutód LNX Kft. ügyvezető igazgatója.

KARÁDI PÁL a KFKI Számítástechnikai Rt. igazgatóságának tagja, az IBIS Informatikai Rt. igazgatóságának elnöke; 58 éves. 1967-ben diplomázott villamosmérnöként. 1990-ig az MSZKI-ban elsősorban összetett számítógépes rendszerek tervezésével és telepítésével foglalkozott. 1990 óta a KFKI Számítástechnikai Rt.-ben különböző vezető pozíciókat töltött be.

SALAMON MÁRTON a KFKI Számítástechnikai Rt. igazgatóságának tagja, az ICON Számítástechnikai Rt. elnöke; 53 éves. A villamosmérnöki oklevél 1973-as megszerzése után tudományos munkatársként az MSZKI-ban különböző kutatási és fejlesztési feladatokon dolgozott. 1988-ban alapítója volt az ICON Kft.-nek, aminek azután egészen 2002-ig, a vállalat részvénytársasággá alakulásáig ügyvezető igazgatói feladatait látta el. Az ICON Rt. igazgatóságának elnökeként elsősorban stratégiai kérdésekkel foglalkozik.

Kihívások a KFKI előtt

- Az IT szektor stagnálása ellenére megtartani a vállalatcsoport piaci pozícióit a tőkeerős multik uralta környezetben
- A pár év alatt hatalmasra duzzadt szervezet gyökeres átalakítása, a szolgáltatási hatékonyság közel kétszeresére növelése
- A cég egyik bázisát képező állami megrendelések volumenének megtartása, felkészülés az uniós pályázati követelmények teljesítésére
- Új piaci lehetőségek felkutatása
- A hozzáadott értéket megtestesítő szolgáltatások további erősítése

Atomháborúra készültek

A Magyar Tudományos Akadémia Központi Fizikai Kutató Intézetét, azaz a KFKI-t 1950-ben, a hidegháború első éveiben hozták létre. Az intézet felállításának egyik legfontosabb politikai indoka az volt, hogy egy atomháború esetén legalább a radioaktív sugárzások hatásait tanulmányozhassák, és a sugárzások mérésére legyen eszköze az országnak. Így nem meglepő, hogy már az ötvenes években a mérés technikai részlegeken is fontos kutatások folytak. Ennek legfőbb bizonyítéka, hogy a hetvenes évek végére kifejlesztették a Pille nevű sugárzási dózismérőt, amelyet először Farkas Bertalan használt a Szojuz űrállomáson, s továbbfejlesztett változata a NASA nemzetközi űrállomásán is helyet kap.

A KFKI Számítástechnika Rt. frontembereinek alma matere később éppen a KFKI Mérés- és Számítástechnikai Kutatóintézete (MSZKI) lett. Ebben a műhelyben 1968-ra “kifejlesztették” az első TPA (tárolt programozású analizátor) nevű számítógépet, amelyet lényegében a COCOM-listás DEC sikeres gépének alkatrészeiből építettek. (A DEC-gépet több KGST-országba becsempészték.) Az intézet azonban nemcsak laboratóriumi körülmények között építette a gépeket, hanem sorozatban gyártotta is azokat – mind a hazai kutatóhelyek és nagyvállalatok számára, mind pedig KGST igényekre. Később finomodott a munka, mert a DEC áramkörök specifikációjának lekoppintása mellett hazai kutatómunka hozzáadásával kifejlesztették saját gépcsaládjukat is. Ezt TPA 11/440-nek nevezték

el, s – nem meglepő módon – a DEC gépekre írt programok kitűnően futottak rajtuk. A gép 1984-ben BNV nagydíjat is nyert.

Az MSZKI sikerévei erősen kötődnek a KFKI Számítástechnikai Rt. alapító tulajdonosaihoz. A holdingot életre hívó, korábban is a KFKI-nál dolgozó Szlankó János ugyanis 1985-től az 1990-es társaságalapításig az MSZKI tudományos igazgatói székében ült, egyik vezetőtársa pedig Szőnyi László volt. A cégalapítás a nyolcvanas évek végén merült fel, amikor a kutatóintézet komoly finanszírozási válságba került. Ráadásul 1989-ben az behozatali tilalom megszűnt, így a magyar piacon is megjelentek az eredeti DEC gépek, sőt a DEC 1990-ben közös vállalatot alapított a KFKI-val, így a TPA-k fejlesztése és gyártása leállt és a szürke együttműködés is közös megegyezéssel zárult le. Az MSZKI egyes részegységeiből a kilencvenes évek elején önálló cégek alakultak, s a KFKI főigazgatójának jóváhagyásával holding részvénytársaságot hoztak létre a kft.-k üzleti és tulajdonosi koordinálására. Ez a társaság volt a KFKI Számítástechnikai Rt., amelynek elnöke Szlankó János lett, az ügyvezető igazgatói posztot pedig Szőnyi László kapta.

Az átalakulást segítette, hogy az intézeti gárda közben egyre inkább a szoftverfejlesztés, az alkalmazások, a rendszerintegráció felé kacsingatott, hiszen Szlankó felismerte, hogy a számítástechnika tömeges méretekben terjed el, s az MSZKI-ban felhalmozott tudás pedig remekül pénzzé tehető – ennek jegyében gyűjtött maga köré egy agilis, az új tempót követni tudó kutatókból és fejlesztőkből álló csapatot.