

A HULLÁMLOVAS ELNÖK



A hullámlovas elnök

Ünnepi pillanat a XXXII. vezérigazgató találkozón: most először üzleti díjakat is osztanak. Sok féltet. Kornai Gábor, az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. főnöke az Év elnöke lett. Jöhetne hát egy amolyan dicsekvő beszélgetés. Nem jön. Az élet bonyolultabb. „Ez az elismerés inkább baráti gesztus lehet egy olyan vezetőnek, akinek legfőbb érdeme, hogy megtanult túlélni, a hullámokkal megbirkózni. Néha már hullámlovasnak érzem magam.”

„Sokat fejlődöttünk 2012. óta, leginkább túlélési technikákban – mondja Kornai Gábor, amikor egy öt évvel ezelőtti cikket idézünk fel. „Elnök, hét négyzetméteren – ez volt az írás címe, még a manager magazinban, s akkor is leginkább arról beszélgettünk, mit lehet kezdeni egy olyan helyzettel, amelyben egy jobb sorsra érdemes, nagy terveket szövögető vállalatnak a zsugorodással kell szembenéznie. 2008-ban ugyanis még 4,7 milliárd forint volt az AAM konszolidált árbevétele, 2012-ben pedig 2,7 milliárd. Azóta ez is csökkent, sőt, tavaly egy újabb mélypont következett, kb. 1,4 milliárddal. (A mérleg beszélgetésünk idején még nem készült el.) Első lépésként akkor is a saját házuk táján kezdték az alkalmazkodást, a korábbi 1400 1200 méteres irodából 800 négyzetméteresre húzták össze magukat, s Kornai Gábor példamutatóan egy 7 négyzetméteres irodát választott magának. Emellett még a korábbi lazább munkarendből – már-már nyugdíjas főnökként dolgozott – reaktiválta magát, s belefogott a válság menedzselésébe. Sikerrel. Na, annyira azért nem, hogy a 4,7 milliárdos árbevételt visszahozzák, de 2,3-2,4 milliárd körül stabilizálták a céget.

1200, 800, 300

A mostani helyzetben a bérelt iroda mérete már csak 300 négyzetméter, s az elnöknek 7 négyzetméter sem jut: a nagyterem sarkában választott magának munkahelyet, munkatársai között. „Ezzel nincs semmi baj, jó a többiekkel együtt dolgozni. Sokmillió forintot takarítunk meg így havonta. Tudom, hogy a tavalyi zuhanás leginkább azzal magyarázható, hogy az Európai Unió új költségvetési ciklusa még nem indult be igazán, az idén újra sok a munkánk, de ez csak töredéke a csúcseredményünknek. Nagyon várom, hogy valami változzon a makrogazdasági környezetben, 2012 óta egy helyben topogunk, s azért küzdünk, hogy ez így maradjon. De ez nem fejlődés. A vezetési tanácsadói szakma akkor tud jól teljesíteni, ha a makrogazdasági környezet dinamikus, növekvő, ha sok az új beruházás, sok a külföldi befektető. Mi itthon három üzletágban vagyunk szakmailag nagyon jók: a telekommunikációban, az energetikában és a pénzügyi szektorban. Az elsőben még volt-van fejlesztés, a 3G-ről 4G-re váltás jelentős technikai, technológiai fejlesztést igényel, de ehhez vezetési tanácsadók nem igazán kellettek. Közreműködünk, de a kis feladatok nem kötik le teljesen szellemi kapacitásainkat.”

Az Európai Unió pályázatok újbóli beindulása azért némi fényt jelent az éjszakában, „most olyan bődületes mennyiségű előkészítő munka zajlik, hogy majd beleszakadunk” – jellemzi a helyzetet az elnök, de az is tény, hogy a mostani hajtás pénzügyi eredménye csak az év vége felé, vagy a jövő évben realizálható, ami megnehezíti a nem kereső időszak finanszírozását. Biztató lehet, hogy több, Európán kívüli projektet is elnyertek, dolgoznak Világbanki finanszírozású feladatokon, például Mongóliában, Kazahsztánban, a karibi térségben. „Igazodtunk a lehetőségekhez, a sokmillió eurós projektektől nyitottunk a kisebb, párszáz ezer eurós megbízások felé, amelyekből mindig több van. Ezzel a váltással, még a jelenlegi bevételünkkel is bekerültünk az EU első 60 beszállító tanácsadói közé, vagyis számon tartanak, jegyeznek minket. Szeretném azt remélni, hogy ez azért is van, mert az ügyfelek szeretnek velünk dolgozni, minden projektünket megbízhatóan, határidőre teljesítettük, átlátható az adminisztrációnk, jól működik a monitorrendszerünk. Magyar pályázatokon nem dolgozunk, elsősorban az EU-csatlakozásra váró országoknak végzünk munkát. Sokféle szakmai területen dolgozunk, de a statisztikai és vámrendszerekkel kapcsolatos feladatok elvégzése a specialitásunk.”

Kiszervezés után visszaszervezés

Az elmúlt években az árbevételben visszaszorult a magyar piac, tavaly ez megváltozott. Kornai Gábor ezt csak „pillanatnyi megingásnak” minősíti, mert a bővülési lehetőség továbbra is külföldön van. „Bulgária az új reménység, évente 6-8 százalékkal növekednek, még az extenzív fejlődés állapotában kapcsolódhatunk be a vezetői tanácsadói munkákba.” Irodát is nyitnak, mert a helyi vállalkozók szeretnek ott bejegyzett cégekkel dolgozni. Románia idáig nagy piacuk volt, az államigazgatásnak dolgoztak, ám a korrupcióellenes ügyészség felállítása után hirtelen befagyott minden. „Volt olyan minisztérium, ahol az utolsó ügyintézőig mindenkit lecseréltek, így még arra sem találtunk illetékest, hogy az elvégzett munkáról kiadja a teljesítési igazolást. Új közbeszerzések nem indultak jó darabig, mi még a kifutó munkákon

dolgozunk. Ezt a helyzetet sem egyszerű kezelni, s tehetetlenül szemlélni, mikor akad végre egy illetékes, aki aláírja az elvégzett munka igazolását”

A magyar piac sem könnyű, más okokból. „Átalakultak a beszerzési rendszerek. A szolgáltatást nem kiszervezik, a megoldásokat nem vásárolják, inkább ‘felstaffolnak’ a cégek, azaz a rengeteg szabadúszó közül saját embert vesznek fel, s velük végeztetik el a munkát. Nem jó ez az irány. Egy beszállító felelőssége egészen más, mint egy munkatársé, aki ha téved, legfeljebb kirúgják, ő pedig a szomszédnál folytatja ugyanazt. A szolgáltató piac így azonban szűkül. Mindenki rosszul jár.”

Kisgatyára vetkőztetnek

Kornai Gábor a társadalmi felelősséget (CSR) kezdi feszegeti. „Magyarországon divat azzal dicsekedni, hogy egy cég munkatársai kitakarítottak egy piszkos játszóteret, vagy valamit ajándékoztak egy kórháznak. Mert ennyire érzékenyek a vállalatok a társadalmi problémákra. Közben ugyanez a cég tökre teszi az üzleti környezetét, visszaélve pozíciójával, tisztességtelenül alacsony árakat diktál. Pedig az igazi felelősségvállalás az lenne, ha win-win üzletekre törekedne, azaz óvná partnereit is, mert a profit minden cég fejlődésének záloga. Itt a beszerzők ‘kisgatyára’ vetkőztetik a beszállítókat, lenyomják az árakat azzal, ha most enged a beszállító, akkor legközelebb is nyerhet. Enged. Még abba is belemegy, hogy az elektronikus árlejtéssel tovább csökkentsék a beszerzési árat. Aztán jön a következő alkalom, s nem ő nyer, mert valaki másnak ugyanezt ígérték, s most ő ‘vetkőzik’. Milliárdos vállalkozások 60-90 napos határidővel fizetnek. S a beszállítók ebbe is belemennek, mert kell az üzlet. Így gatyásodik le mindenki, így megy tönkre az üzleti környezet. A makrogazdasági következmény egyértelmű: elszegényedő vállalatok, versenyképtelen emberek. Legfeljebb a beszerző jár jól: évvégén prémiumot kaphat. Aztán a következő évben már hiába keresi a beszállítókat...”

Hogy mi a megoldás? A szellemi export fejlesztéséhez Kornai Gábor stratégiai partnert keres, aki cégébe beszállva új impulzusokkal segítene a túlélésben, a növekedésben. Ha jól megy a magyar gazdaságnak, azaz pezsgő, ösztönző az üzleti környezet, akkor ez könnyebben megvalósítható cél lenne. Egy vezetői tanácsadó cégnek ugyanis nincs kézzel fogható terméke, még egy szoftverlicenc sem. Van viszont tudása, s több mint 20 éves tapasztalata a pályán, s rengeteg referenciája. „A több mint 2500 projektből talán csak ötöt szűrtünk el. Az ügyfél esetleg nem is vette észre, az utólagos vizsgálatnál mi ítéltük úgy, hogy csinálhattuk volna jobban. Ez olyan elenyésző hibaszázalék, amit bármely cég felvállalhat. Tehát elvileg vonzó, biztos befektetés lehetne a cégünkbe való beszállás.”

Három kérő is volt

Igen, ezzel is számolnak. Már 2008-ban gondoltak erre, akkor három kérő is akadt. Három lépésben képzelték el a cég eladását, minden eshetőségre felkészülve. „Először a cég egyharmadát értékesítettük volna, kipróbálva, hogyan tudunk együtt dolgozni. Utána 49 százalékát, s ha ez is működik, akkor átadtuk volna az 51 százalékot. Nem zártuk ki, hogy akár teljes cégátadás is bekövezzen” – idézi fel a múltat Kornai. Mint mondja, jó tárgyalási pozícióban voltak, akadt olyan ajánlat,

amely 6 millió eurót is kínált a cégért. Akkoriban a gazdasági válság elsodorta a lehetőségeket. Nehezebb évek jöttek. „Mindannyian rosszul jártunk. Nekem azért is tanulságos ez a történet, mert rávilágít, hogy ez is a vállalkozói kockázat része. S hiába vagyok büszke arra, hogy a magyar piacon minden harmadik-negyedik vezetői tanácsadó tőlünk került ki, mi amolyan nevelőcéggént működünk, szakmai akadémiaként, ha tudom, hogy a tőlünk eltávozottak egy része még ma is haragszik ránk: az elmúlt években folyamatosan csökkentettük a létszámot is, vagyis sok jó szakembert kellett elküldeni. Fénykorunkban még 253-en voltunk, 2012-ben 86-an, most meg hatvan körül. Igaz, sok projektre szerződünk külső specialistákkal, akik szorosan velünk dolgoznak. Éppen ezért most bármilyen döntést is hozok, azzal is számolnom kell, hogy összességében 90-100 család megélhetése múlik a cég jövőjén.”

„Jó megoldás lenne, egy „management buyout” is, azaz ha valamelyik belső munkatárs, vagy a vezetők vásárolnák ki a céget jelenlegi tulajdonosaitól. Örölnék egy ilyen megoldásnak, de eddig nem volt esély egy hatékony, több éves kivásárlási módozatra, mert erre csak akkor lennének vállalkozók, ha jövedelmezőbb lenne a cég. Na, ez az, ami eddig hiányzott, de terveink szerint az idén már beindul a költséghatékony profit-termelés.”

Kornai Gábor optimista. Hiszi, hogy akad olyan stratégiai partner, aki talán a Big4 túlsúlyos cégeitől eltakarva innen nem látszik, de ott van a piacon, s lesz egy olyan pillanat, amelyben éppen egy export ambíciókkal működő magyar irodával akarja bővíteni céghálózatát. Erre ezer oka lehet... „Az AAM jó brand a tanácsadói piacon. Referencialistánk vonzó, meggyőző, s az új feladataink is nagy szakértelmet kívánnak. Mi koordináljuk a Natura 2000 projekt keretében Montenegró első, Európai Unió környezeti felmérését. Ez egy hároméves munka, s sztenderdek felállításával végződik. Kifutóban van egy karibi projekt, ahol társadalombiztosítási rendszer bevezetésének megvalósíthatósági tanulmányát készítjük el. Ott vagyunk Ulánbátorban, ahol a mongol egészségügy IT-biztonság rendszerét készítjük, de hasonló projekten dolgozunk Azerbajdzsánban, Kazahsztánban is. Vagyis nálunk már működik a keleti nyitás... Szófiában technikai okokból bejegyzünk egy irodát, mert úgy látjuk, a bolgár ügyfeleknek fontos, hogy bolgár irodával álljanak kapcsolatban. Van irodánk Zágrábban, Bukarestben, Belgrádból koordináljuk a montenegrói projektünket is.”

Jó vége is lehet...

Tehát az AAM-nek van szakmai tudása, tapasztalata. Az elnök attól tart, hogy most ez sem elég. „Olyan vagyok, mint az egykori élsportoló, aki valamikor sorra nyerte a versenyeket, ám most sokszor a döntőbe se jut be. Pedig most is hozza az eredményeket, még megvan a tudása, de közben megváltoztatták a játékszabályokat, s nem is mindig lehet ismerni azokat. A hazai makrogazdasági kilátások nem túl biztatóak a következő 8-10 évre sem, itt további konszolidációra, helyzetünk megerősítésére törekszünk. Növekednünk külföldön kell. Közben azt vettük észre, mintha az EU-ban is rosszul hangzana az, hogy magyar cég vagyunk. Lehet, hogy ez már üldözési mánia, de az utóbbi időben nem egyszer fordult elő, hogy egy ponttal buktunk el egy-egy tendert. A nyertes 97 pontot kapott, mi meg 96-ot. Különös.

Régebben mindig nagyobbak voltak a különbségek, nyeresnél, vesztesnél is...”
Egy tanácsadó cég jó, ha félévre lát előre a piacon. Ezért Kornai Gábor sem vállalkozik arra, hogy megjósolja, hogy a következő 5-10 évben milyen jövő vár az AAM-re.
„Imádok a kollégáimmal és az ügyfeleimmel dolgozni. A pécsi egyetemen hallgatókkal, fiatal oktatókkal találkozhatok, ez rengeteg energiát ad. Tavaly Poór József szerkesztésében megjelent a Menedzsment tanácsadási kézikönyv 4. átdolgozott kiadása, amiben szerzőként közreműködtem. Ez a könyv a tanácsadói szakma nemzetközi szintű magyar nyelvű összefoglalása. Jó volt ebben a munkában részt venni. Tehát nem csak stresszelek a cég, s a magyar gazdaság jövője miatt, de élvezem is a pillanatnyi szakmai feladatokat. Aztán majd csak lesz valahogy. Minden lehetséges. Lehet nagyon jó vége is e történetnek...” K.I.

Az AAM Zrt. konszolidált árbevétele (milliárd forint)

2008 3,4 (magyar piac) 4,7 (konszolidált árbevétel)

2009 1,2 1,9

2010 1,7 2,2

2011 0,6 2,2

2012 0,7 2,6

2013 0,9 2,4

2014 1,1 2,3

2015 1,2 2,3

2016* 0,7 1,4

*becslés

Kornai Gábor (65)

Az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. alapító-elnöke. A Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen szerezte diplomáját. Kétszer is a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének (VTMSZ) elnöke volt, 2001 óta a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán tiszteletbeli docens, 2015-ig a Gazdálkodástudományi Intézet Vezetési Tanácsadás Tanszékének vezetője volt. 2009-ben az Év Informatikai Cégvezetőjévé választották, 2015-ben kapta meg a BKIK Gazdasági Szolgáltatások Tagozatától a Tanácsadói Életműért díjat, s idén a 32. Vezérigazgatói Találkozón Az év elnöke lett. Nős, két gyermeke, két unokája van.