

■ Hogyan építsünk sikeres mérnökcéget?

A háromdimenziós látásmód

Harmincöt év alatt egy maroknyi tervezőből álló irodából az ország egyik legsikeresebb és legnagyobb létszámú mérnökcégét építette fel a szakmai körökben „hídverőként” is emlegetett **Tóth Attila**.

A CÉH Zrt. elnökével és jövőfelelőssével vállalkozásépítésről, buktatókról és persze a szakmai jövőjéről beszélgettünk.



Dubniczky Miklós

– **Honnan indult a történet? Mi volt a rendszerváltáskori cégalapítás alapötlete?**

– 1989-ben már négy éve vállalkozásban dolgoztam, először szakcsoportban, majd gmk-ban és kisszövetkezetben. Harmincöt éves voltam, amikor harmincöt évvel ezelőtt megalapítottuk a céget azzal a szándékkal, hogy munkahelyet teremtsünk magunknak. Körülöttünk minden leépülőben volt, a gazdaság, az iparág, a nagyvállalati struktúra, az államnak egyre korlátozottabbak voltak a lehetőségei, ugyanakkor nem voltak még a piacon sem külföldi cégek, sem hazai tőketulajdonosok. 1988-ban a magasépítési tervezési munkákat végző kisszövetkezetünk másik vezetője az a Kalmár János volt, aki az Óbuda-Újlak mérnökcéget alapította. Én pedig a CÉH Kft.-t, és a magasépítés mellett elkezdtünk foglalkozni autópálya- és hídtervezésekkel is. A Megyeri híd törté-

nete is tulajdonképpen ekkor kezdődött egy tanulmánytervvel. Legelső megbízásunk egyébként nem ez, hanem a Pesti Hírlap szerkesztőségének épülete volt a Blaha mögött. Elindult a cég, és villámgyorsan megtanultuk: a vállalkozás nem pusztán abból áll, hogy jól megkalkuljuk a munkát. Piacot kellett szerezni, menedzselni kellett, csapatot kellett építeni. És mindezekelőtt meg kellett tanulni, hogy ne csak egyik napról a másikra éljünk, hanem képezzünk tartalékokat, alakítsunk ki rendszereket, tudatosan teremtsünk piacokat. Nem utolsósorban pedig tanuljuk meg, mi fán terem a marketing és a sales.

– **A vállalkozás felépítésében, fejlesztésében és vezetésében jelentett bármiféle előnyt, hogy korábban másodállásban kosárlabdaedzőként is dolgoztál?**

– Hogyne! NB II-es női csapatot edzettem, ráadásul a feleségemet is itt, a Kertészeti Egyetem csapatánál ismertem meg. A cég mérnökcsoportja felépítésének kezdettől része volt a közösségformálás, a közösséggel való törődés. Ahogy edzőként is oda kell figyelned minden egyes játékosodra, ugyanúgy figyelemmel kísértem minden munkatársam teljesítményét, mentális állapotát. A kezdet kezdetén ráadásul az az edzői szerep volt az egyetlen mintám, hiszen pionírok voltunk, mások még nem jártak előttünk, nem taposták ki nekünk az utat. A mi ágazatunkban egy viszonylag szűk kör járta ugyanazt az utat, vagyis építkezett a nulláról, mint mi. Mert hiszen nem ugyanaz a helyzet, amikor valaki egy privatizáció során lépett új státuszba, vagy a semmiből, apránként nőtt fajsúlyos piaci szereplővé.

– **Kezdeti buktatók szinte mindig vannak, nektek mi jelentette a tanulóélményt?**

– Úgy kezdődött a mi pályánk is, hogy háromszor elhasaltunk. Előfordult, hogy hibás tervezésből adódóan mi magunk tehetünk róla. Ilyenkor az ember persze

megtanulja, milyen jelentősége van a tervellenőrzésnek, és miként lehet biztonsággal lábra állítani egy-egy projektet. Voltak aztán olyan külső körülmények, amikor a megrendelő tönkrement, vagy rosszindulat okozta a bukásunkat. Belefutottunk zsványokba is, akik átvertek, nem fizettek ki, vagy akik azt gondolták, ők nem kapitalisták, csak kapitalistát játszanak. Az egyik legfőbb tanulság az volt: ha szinte kezelhetetlen helyzetben kezdünk el verekedni az igazunkért, felőröl bennünket a hátrafelé védekezés, holott arra kell fókuszálnunk, hogyan haladjunk előre. Ezért bizonyos dolgokat el kellett tudni engedni. Akkor is, ha veszteséggel járt. Az építőipar tönkrement vállalatai, láncartozásai, eszméletlen infláció jellemezték azt a periódust, és még nem jött a külföldi tőke. Lassan formálódott a régi hamvaiból egy új világ. Volt egy elszánt csapatunk, amely mindenféle mérnöki szakágat képviselt, együtt dolgoztunk, egymásért vállaltunk felelősséget. És ez a felelősségvállalás volt az, ami a cég erősödésével tovább terjedt. Akadt persze, aki egy bukás nehéz pillanatai után felállt az asztaltól és elment, aki viszont maradt, megerősödve jött velünk tovább.

– **Mikor erősödtetek meg igazán?**

– Először akkor, amikor a Westellel elkezdtünk dolgozni a régi dohánygyár területén, és létrejött a projektmenedzser-irodánk, amely nagyon rugalmasan tudott alkalmazkodni a villámgyorsan fejlődő távközlési cég változó igényeihez. Amilyen intenzíven nőtt a Westel, majd a T-mobile, úgy kellett nekünk is erősödni és fejlődni. Irodaházuk átalakítástól kezdve üzletek, telefonközpontok, bázisállomások beruházásszervezésén, projektmenedzselésén és teljes körű tervezésén át a távközlési társaság központi irodaházának átépítéséig sok projektre kiterjedt ez a kapcsolat. Közösen fejlődtünk és közben megtanultuk milyen nagy dolog a bizalom, illetve megtanultuk, hogyan kell a megrendelő fejével



gondolkodni. De hasonló, embert próbáló történet volt a Porsche Hungária-sztori is, ahol szintén szimbiózisban dolgoztunk és együtt fejlődünk a megbízóval. Egy cégvezetőnek időről időre le kell ülnie átgondolni, mi történt eddig, mit gondol a jövőről, a „hogyan tovább” kérdéséről. 1995-ben azt a döntést hoztuk, hogy zrt.-vé alakulunk. Ez egyrészt jelzés volt a piacnak, hogy más-képp gondolkodunk, másrészt a munkatársainknak is, hogy hosszú távú fejlődésben vagyunk. És ez a mai napig így van, a vezetőink java része több mint húsz éve a CÉH kötelékében dolgozik.

– Megkérdőjelezted valaha, hogy ez az egész egy sikertörténet lehet?

– Nem. Szerintem két dologra voltam kódozt: a vállalkozói létre és a közösségépítésre. Nem volt kérdés, hogy ezt akarom. És amikor már velem tart negyven-ötven

ember, haladunk egy bizonyos irányba, ezt pláne nem adhatom fel, hiszen felelősséggel tartozom értük, a kollégák mindegyike mellett pedig ott van egy-egy család is. Jelenleg háromszázötvenen vagyunk, de a mai napig rendszeresen kiállok eléjük, hogy mutassam, merre tartunk, hogyan fest a bennünket körülvevő környezet, mit tartogathat a jövő. Ennek létezik egy intézményesített formája is nálunk, a CÉH-fórum. Minden évet ezzel kezdünk és zárunk, és év közben is rendezünk online céges fórumokat. A múlt héten csapatépítő tréningünk volt száznolcva kollégával, Szegedről feljött a BYD-csapat, Debrecenből a BMW-s gárda. Ezek az alkalmak is lehetőséget adnak arra, hogy beszéljünk egymással. A CÉH számomra egy együtt dolgozó, együtt alkotó közösség, ahol közös életünk van, és ahol felelősséget érünk egymásért.

”

Az kevés, ha egy műszaki projekthez, fejlesztéshez pusztán mérnöki szemlélettel közelítünk.

– Mikor formálódott közösséggé a szervezet?

– 1995-re már nagyon kompakt volt a cég, kialakult egy jól működő struktúra: tervezőiroda, projektmenedzsment-iroda, hídtervezői iroda. Talán hatvanan voltunk akkoriban, ami még egy közösségként befogható léptéket jelentett. Aztán tovább bővültünk, növekedtünk, és el kellett indulni abba az irányba, hogy kialakulhasanak cégen belül a kisebb, szakági, irodai vagy projektközösségek. Ma már minden csoportnak van házon belül saját forrása ahhoz, hogy maga is szervezzen például csapatépítő programokat.

– Hogyan képezted magadat?

– Volt egy barátom, egy nagy csapágy cég vezetője, akit még a kezdet kezdetén felkerestem és megkérdeztem, mit kellene tanulnom. Hosszasan sorolta, kitől mit lehetne megtanulni. Megfogadtam a tanácsait, és belevetettem magam a tanulásba. Egyik kurzus követte a másikat, ezek közül a Dale Carnegie-képzés jelentett számomra valódi alapvetést, később pedig az MBA-fokozat megszerzése. Nincs olyan, hogy megállsz, nincs olyan, hogy már mindent tudsz. Folyamatos tudásbővítés nélkül nem lehet előre lépni. Az kevés, ha egy műszaki projekthez, fejlesztéshez pusztán mérnöki szemlélettel közelítünk. Amikor eljött az az idő, hogy kapcsolatot kellett tartani a külföldi megbízókkal, a fejemhez kaptam: hoppá, nem tudok rendesen angolul! Újra képezni kellett magamat, és ha hiszed, ha nem, még ma is hetente kétszer angolt tanulok.

– Mely kompetenciák hiányoznak leginkább a hazai mérnökcégek menedzsmentjéből?

– A háromdimenziós látásmód. Nemcsak a szűk szakmát kell látni, de a kliensek piacát, gazdasági körülményeit, és a trendeket is, a harmadik dimenzió pedig a jövő, a vízió, lát-

ni kell, merre tart a világ és benne Magyarország, merre fejlődik tovább az ágazatunk. Egy ideje már nem vezérigazgató vagyok, elnöki posztot töltök be, és a cég stratégiájával, fejlesztésével foglalkozom. Ha úgy tetszik, én vagyok a CÉH jövőfelelőse.

– Az építőipar/építésgazdaság utóbbi húsz éve maga volt a hullámvasút. Hogyan éltétek meg a krízishelyzeteket, mélységeket és csúcsoakat?

– Ki kellett alakítani azt a fajta rugalmasságot, amivel kibírhatók voltak a rossz és a még nehezebb időszakok. Az ingatlanváltság idején igazán pocsek helyzetben voltunk, ám akkor is kibírtuk. Sokféle módon lehet ezt megtenni. Az egyik alapfeltétel, hogy erős pénzügyi tartalékokkal kell rendelkezni. Minden időpillanatban mérjük, aktuálisan mennyi tartalékunk van. A második feltétel az elegendően széles piaci mozgástér, a harmadik pedig a szakmai rugalmasság.

– Hogyan alkotsz?

– Nem foglalkozom már konkrét mérnöki projektekkel. Az alkotásom az, ha a cégben dolgozók alkotóképessége a legszélesebb módon ki tud bontakozni. Legyenek sikeresek ők! Amikor a Megyeri hívért két Széchenyi-díjat kapott két kollégánk, nagyon boldog voltam. Az én alkotómunkám a csapatépítés: az alkotni tudó közösség kialakítása és fenntartása. Az ezekhez hozzárendelt innováció irányítása. Nem utolsósorban pedig a felelős stratégiaalkotás: milyen irányt válasszunk, mit követel meg a piac. Az én alkotásom a cég jövőjének formálása. Hogy jövőálló legyen a CÉH.

– Ugyanazzal a motivációval jössz még be reggelente, mint korábban?

– Változnak a driverék. A motiváció persze ugyanaz, hiszen mindig lebeg előttem valamilyen cél. E tekintetben még nem fáradtam el, fizikailag már igen. Elvileg elég lenne hatórányi munka, ám valójában még mindig tíz-tizenkét órát dolgozom. De hát ez a vállalkozói lét sajátja! Most azért tart egy munkanap tovább, mert hetvenévesen már lassabb az ember. Az energia így vagy úgy, de fogy, a motiváció viszont örök.

– Az eltelt 35 év alatt rengeteg megvalósult projektet jegyezhetett a csapatod. Voltak kedvenceid?

– Persze. A kedvencek hosszú sorából kihagyhatatlan a kétszeres – Hunyadi Mátyás és dr. Kisbán Sándor tervezők révén – Széchenyi-díjas függőkábeles híd, a Megyeri híd, illetve az Europa Nostra-díjjal elismert Millenáris Park. De említhetném a Mol-tornyot, vagy az Elysium luxuslakóparkot, az egykori rózsadombi SZOT-szálló helyén.

– A jövőfelelős szerint mire készüljenek a mérnökök? Milyen lehet ennek a szakmának a holnapja?

– A szakmában létezik egyfajta félelem, hogy atyaég, mi lesz velünk?! Azonosulni tudok azzal, amit a Tanácsadó Mérnökök Nemzetközi Szövetsége, a FIDIC állít ezzel kapcsolatban: a jövő építőiparának legfőbb kihívását a fenntarthatósággal kapcsolatos feladatok jelentik majd. Csak Európában harmincötmillió lakóépület szorul azonnali felújításra. Mérnöki feladataink szerintem biztosan lesznek, áttervezni, átépíteni, máshogy és jobban építeni holnap is fogunk. Megérkezett a mesterséges intelligencia is, tanuljuk a használatát, és ha

”

Az én alkotómunkám a csapatépítés: az alkotni tudó közösség kialakítása és fenntartása.

okosan tudjuk betagozni a szakmánkba, ha jó asszisztenssé, bizonyos esetekben pedig jó társsá tudjuk tenni, akkor jó jövőnk lesz.

– Mit tanácsolnál egy vállalkozás indításán gondolkodó fiatal mérnöknek?

– Hogy keressen részpiacokat! Azt kell megtalálni, hol van olyan jövőbe mutató dolog, amire fel lehet építeni egy vállalkozást. Ha ugyanazt akarja csinálni, mint bárki más, akkor nehéz, keserves, küzdelmes élet vár rá, mert mindenki ellenérdekelt lesz a piacon. Azt tanácsolnám, legyen világos víziója, legyen innovációs képessége és stratégiája. Láss a piacot, és legyen érzékenysége arra is, hogy a fejlődéssel együtt továbbfejlessze a cégkultúrát!

– Újra bejárnád ezt az utat?

– Határozottan igen. Nagyon szép és nagyon nehéz út volt. Nyilván van egy csomó olyan részlet az életemben, amire utólag azt mondanám, hogy másként csinálnám, de ez alapvetően a saját utam volt. Ma is járom a világot – hetvenhárom országba jutottam már el –, szedegetem fel az információkat, figyelem, merre tart a mérnöki világ, hol milyen újdonságok, trendek vannak. A szakma jövőjét fürkészem, és nagyon szerencsésnek mondhatom magam, hogy ezt megtehetem.