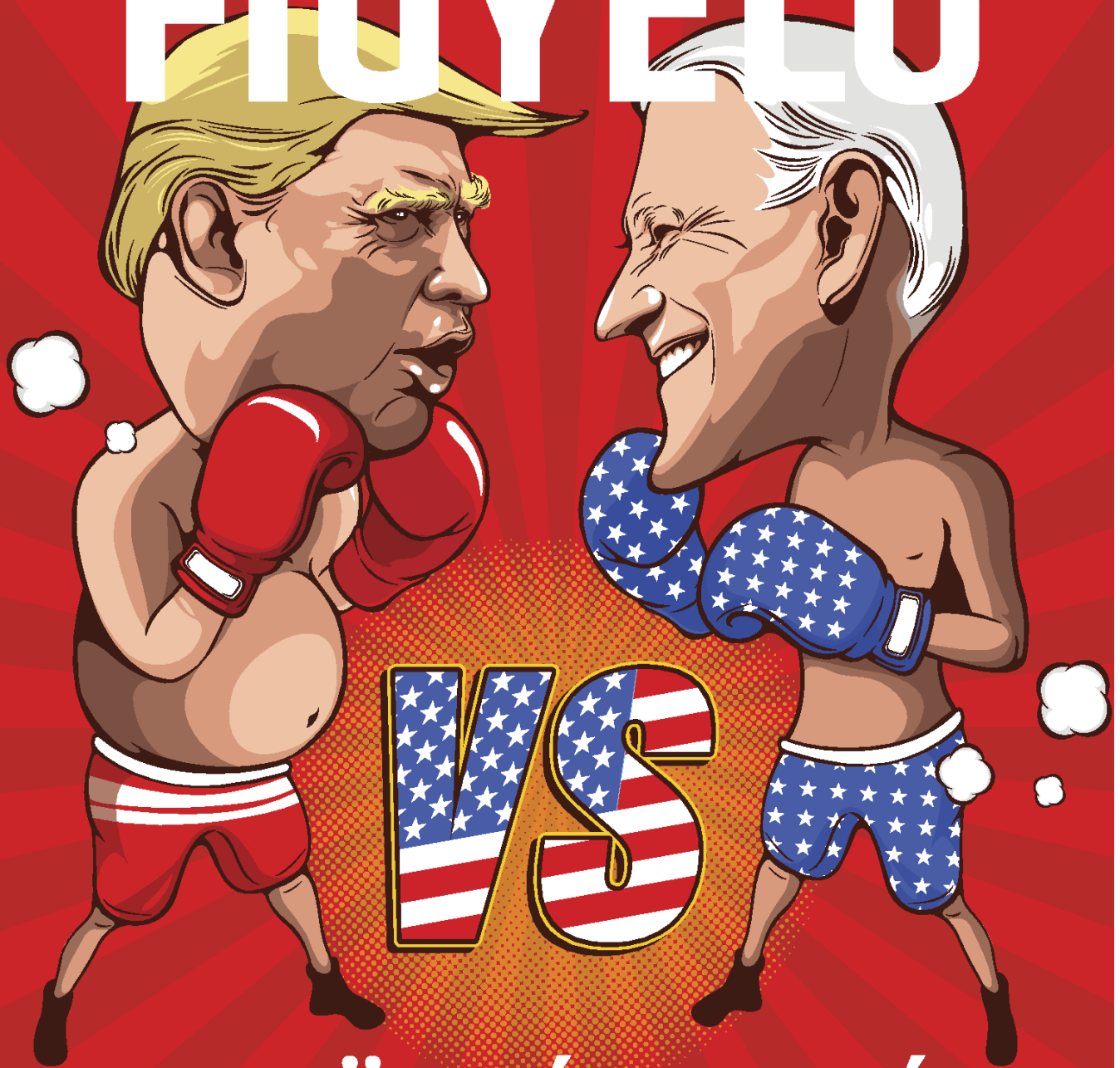


ÜZLETI HETILAP

FIGYELŐ



ELNÖKVÁLASZTÁS

ÉLESBEN TRUMP ÉS BIDEN CSATÁJA

**KIBERVÉDELEM
A KÖBÖN**

TŐKEEMELÉS A BITNINJÁNÁL

**CSAPTELEP-
KIRÁLYSÁG**

A GROHE MAGYAR ÚTJA

**V4-ES
FELEMELKEDÉS**

NIKOLETTI ANTAL-INTERJÚ

ÁRA: 790 FT



KOVÁCS ZOLTÁN

A gazdasági élet szereplői, de az intézmények és a családok is modellváltást élnek át a koronavírus és a hozzá kapcsolódó gazdasági válság miatt. A vállalatok többsége átlagosan 25-30 százalékos forgalom-visszaesést szenvedhet el az idén, de a visszarendeződés akár éveket vehet igénybe – mondta el a Mathias Corvinus Collegium (MCC) Üzleti Ismeretek Műhelyének a vezetője.



MODELLVÁLTÁS SZÜKSÉGES A VÁLSÁG MIATT

Közgazdászként és oktatóként hogyan látja a mostani hazai gazdasági helyzetet?

– Egy nagyon hektikus időszakban vagyunk most, sok szempontból. A gazdasági élet szereplői, de az intézmények és a családok is modellváltást élnek át a vírus és a hozzá kapcsolódó gazdasági válság miatt. Ennek az évnak még mindenki úgy indult neki, hogy öt százalék körüli GDP-növekedés lesz. Ezzel szemben már egy ezt meghaladó mértékű visszaesést jeleznek előre, de az sem zárható ki,

hogy az esztendő végéig tovább romlik a helyzet. A megtermelt GDP tekintetében az eredeti terv és a várható tény között összességében mintegy ötezer milliárd forint lesz a különbség. Ez egy főre vetítve az idén több mint félmillió forintos csökkenést jelent. Ez sem az egész nemzetgazdaság, sem az egyén szintjén nem csekély eltérés. Az üzleti életben aktív is-

merőseimmel beszélgetve január–februárban még mindenki azt mondta, hogy az elmúlt tíz év legjobb első két hónapját zárta. Március óta nagyot változott a helyzet. Az év eleji és a jelenlegi állapot közötti különbség kezelésének a sikerességét az időben meghozott kormányzati gazdaságvédelmi intézkedések hatása és a cégeknek, az embereknek az új helyzethez való együttes alkalmazkodása határozza majd meg. A kiindulási pont sokkal biztatóbb, mint a legutóbbi gazdasági krízis idején volt, ugyanis a mostani vál-



ság messze jobb állapotban érte az országot, mint a 2008-as.

– *Mit ért a modellváltás, modellkeresés alatt?*

– A válság egy negatív szó, de alapvetően arról van szó, hogy egy új helyzethez kell alkalmazkodni. Az elmúlt években sokan jelezték már, hogy a hosszú konjunktúra után várható valamilyen gazdasági lassulás, esetleg recesszió, de a gazdaság szereplői általában nem erre készülnek, inkább optimalizálnak, amikor nagyon fut a székér.

Mindent a növekedésre, a pénztermelésre, a terjeszkedéshez szükséges finanszírozási források biztosítására hegyeztek ki. A krízis természete, hogy nem tudjuk, mikor, milyen irányból és hogyan támad, s a hatásait is nehezen lehet előre meg-

becsülni. Vannak olyan cégek és iparágak is, ahol váratlan növekedést hozott a mostani állapot, például az ételkiszállítók, az online kereskedők, az IT-szektor területén, nekik az új lehetőségekhez kell alkalmazkodniuk. Sajnos ezek a vállalkozások vannak kevesebben. A vállalatok többsége átlagosan 25-30 százalékos forgalom-visszaeséssel kalkulálhat, egyes iparágakban ugyanakkor elképzelhető, hogy a forgalom akár 80-95 százalékkal is zuhan az idén. A visszarendeződés is hosszabb időt, akár éveket vehet igénybe. Ezt a társaságok szintjén nem lehet egyszerű és egyszerű intézkedésekkel kezelni. A helyzet mindenképpen üzleti modellváltásért kiált a vállalkozások tevékenységében.

– *A magyar kormány a beruházás-ösztönzést és a munkahelyek teremtését tűzte zászlajára a válságkezelés fő eszközeként. Hogyan vélekedik erről? Támo-*

NÉVJEGY

- Az MCC Üzleti Ismeretek Műhelyének a vezetője.
- A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem vezetés-szervezés és vállalatértékelés szakán szerzett diplomát.
- Első munkahelye a Concorde Értékpapír Zrt. volt (1997–2001), ahol céges pénzügyi tanácsadóként dolgozott. Ezt követte a CA-IB Tőkepiaci Tanácsadó Zrt. és a HVB Bank Zrt. tőkepiaci igazgatóságának a vezetése (2001–06). A tanácsadói pályát 2006-ban váltotta fel a vállalatvezetői szerepre, amikor a Díjbeszedő Holding Zrt. vezérigazgatója lett. Irányítása alatt egy több mint ezer főt foglalkoztató, a Kárpát-medence több országában jelen levő, outsourcing- és pénzügyi szolgáltató konglomerátum jött létre. Egy menedzsmentkivásárlás (MBO) révén ő és a vezetés több tagja a cégcsoport meghatározó tulajdonosává vált 2010-ben.
- Később a Magyar Posta és az FHB-bankcsoport 2013-ban megvásárolta a csoportot, és ennek kapcsán 2014 és 2016 januárja között a Magyar Posta nagyvállalatokért felelős vezérigazgató-helyetteseként dolgozott.
- A Széll Kálmán Alapítvány kuratóriumi elnöke, emellett a Pannonhalmi Főapátság gazdasági tanácsában és a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem Alapítványának a felügyelőbizottságában is tevékenykedik.

gatható ez a politika az említett modellváltást nézve?

– Egy ilyen gazdasági helyzetben a döntéshozók a célok és a rendelkezésre álló fegyverezéssel alapján határoznak egy adott stratégiáról. A legfontosabb, hogy ha egy stratégia mentén elindul-

lunk, ahhoz ragaszkodjunk, amíg nem szükséges az újratervezés. A magyar kormány eddig is a munkahelyteremtés és a beruházásösztönzés politikáját folytatta. Most sokkal erőteljesebben koncentrált a munkahelyek megtartására és a beruházásokon keresztül gazdaságvédelemre, -élénkítésre.

Ez persze nem jelenti azt, hogy minden vállalkozás túléli a jelenlegi helyzetet, de amelyik cég szakemberei ügyesek az üzleti modellváltásban, s ehhez megfelelő kormányzati támogatást is kapnak, megerősödhetnek, és sokkal jobb lesz a versenyképességük a krízis után.

– Több szakértő, elemző is úgy véli: hogy melyik cég melyik csoportba tartozik majd, az nagyjából az előttiünk álló fél évben dől el. A magyarországi vállalkozások a működésük során miként tudták ezt a március óta kialakult helyzetet követni, kezelni?

– Három fázisra érdemes bontani ezt az időszakot. Az első szakaszt a tavaszi hónapok jelentik, amikor a „kényszer nagy úr” alapon álltak át a cégek olyan működési modellre, amelynek a kialakítását más esetben csak hosszú évekig tartó belső projektek keretében tették volna meg. Sok vállalkozás ébredt rá a digitalizáció kiemelt jelentőségére és belső szervezeti folyamatainak a gyenge pontjaira. Így például hiába van számítógépem, telefonom otthon, ha a dokumentumok minden reggel a benti íróasztalomon lévő dossziémba érkeznek. Gyors és hatékony intézkedések kellek minden cégnél, például az otthoni munkavégzés elősegítése érdekében. A környezetben lévő kis- és nagyvállalatok esetében is azt láttam, tapasztaltam, hogy ez az átállás meglepően jól sikerült. A második fázis a május–augusztusi etap volt. Ekkor egy kissé már megnyugodtak a kedélyek – persze nem minden szektorban –, és sokan látni vélték az előző pár év kedvező üzleti hangulatának a visszatérését. Ebben az időszakban sokat találkoztam vállalatvezető, üzletember ismerőseimmel, és kérdeztem őket, hogy milyen változások várhatók náluk az előző pár hónap alapján. Leginkább a szervezetfejlesztési, az üzleti modellváltással kapcsolatos kérdések érdekeltek. A legtöbb esetben azoknál, akik reálisan érzékelték a valóságot, az látszott, hogy ezzel a témakörrel komo-

A szervezetfejlesztési és az üzleti modellváltással kapcsolatos kérdések érdekeltek.

lyan foglalkoznak, a hazai és a multinacionális cégek szintjén is. Újragondolják a digitális és az online stratégiájukat, újratervezik az irodai kapacitásaikat, a belső-külső kommunikációs módszereiket, az utazásokat és sok esetben a termékfejlesztési irányait is. Ezek a projektek most futnak, és várhatóan legkésőbb a következő évben vezetik be az intézkedéseket a gyakorlatban. A vállalatok szempontjából ez jelenti majd a válsághelyzet kezelésének és az üzleti modellváltásnak a harmadik szakaszát.

– Az átvitt értelemben vett beruházások közé sorolható az is, amikor az emberek, a hallgatók képzésébe, oktatásába fektetünk be pénzt és energiát. Ön szeptember 1-je óta a Kárpát-medencei tehetséggondozásban aktív Mathias Corvinus Collegium Üzleti Ismeretek Műhelyének a vezetője. Mire és milyen módszerekkel oktatják, képzik a hallgatókat?

– Valóban, bő két hónapja a tanításé, a mentorálásé lett a fő szerep a szakmai életemben. Az MCC Közgazdasági Iskola diákjainak szeretnék minél többet megmutatni az üzleti, vezetői világból, részben a saját példáimon, de leginkább a kapcsolati rendszeremben fellelhetőkön keresztül. Az MCC Egyetemi programjának több előnye is van. Egyrészt az elsősorban valamelyik felsőoktatási intézmény hallgatói nálunk nemzetközi szintű plusztapasztalatra, többlettudásra tehetnek szert, amely az egyetemek, de a diákok szintjén is versenyelőnyre váltható. Másrészt nálunk nemcsak közgazdásznak, hanem jogásznak, pszichológusnak készülőök is vannak, továbbá kommuni-

kációt, politológiát és nemzetközi kapcsolatokat tanulók, így a legizgalmasabb az, amikor egy aktuális kérdést több oldalról is meg lehet közelíteni, világlátani. Jellemzően kiscsoportos foglalkozások vannak, és a mi feladatunk, hogy mindenben támogassuk a diákjainkat annak érdekében, hogy kibontakoztathassák a tehetségüket, a személyiségüket.

– Mégis mit sajátíthat el itt egy közgazdásznak vagy jogásznak tanuló, amit az egyetemen nem oktatnak neki?

– Remélem, nagyon sok mindent, és nem azért, mert az egyetemen keveset mondanak el nekik, hanem azért, mert nálunk olyan információkhoz juthatnak, olyan összefüggéseket tudunk megmutatni, amelyek átadására, prezentálására az egyetemi oktatás keretében nincs lehetőség. Az egyik műhelyfoglalkozásunk például üzleti szeánsz néven fut; hétfőként elméleti és gyakorlati, gazdasági-üzleti kérdéseket beszélünk meg, nem tantárgyszerűen, hanem a felhasználhatóság, a fontosság szempontjából rendszerezve azokat.

A közgazdasági iskola egy másik kuszusa a betekintő, amelynek a keretében minden héten egy sikeres vállalkozó, üzletasszony vagy üzletember, gazdasági döntéshozó a vendégünk, és elmondásán keresztül ismerünk meg karrierutakat, kihívásokat, válaszokat, sikereket vagy éppen bukásokat. Az egész nagyon élet-szagú képzés, és ez a lényeg. Fontos számunkra, hogy hangsúlyozzuk a kapcsolati tőke jelentőségét és hasznosságát, így a diákok egymás közötti és a külső vendégekkel kiépítendő kapcsolatára egyaránt nagy hangsúlyt helyezünk. Amiben azonban biztosan egyedülálló jelenleg az üzleti műhely, hogy a nagy nyugati business schoolok mintájára, persze egy minimális összegű, de mégis valós pénzzel, a diákok ajánlásai és döntései alapján fogunk kezelni egy értékpapír-portfóliót. Itt nemcsak a valós játék öröme biztosítja a kellő adrenalint és a folyamatos élénk tevékenységet, hanem az, hogy a teljesítmény állandóan, a hozamokon keresztül objektíven összemérhető lesz a piacon tevékenykedő profi befektetési alapkezelők eredményével. Egy év múlva be tudunk számolni arról is, hogy hol végeztünk ebben az erős mezőnyben.

TÓTH BALÁZS