

■ 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 jövőfelelősével vállalkozásépítésről, buktatókról és persze a szakmai jövőjéről beszélgettünk.



Dubniczky Miklós

– Honnan indult a történet? Mi volt a rendszerváltás kori cégalapítás alapötlete?

– 1989-ben már négy éve vállalkozásban dolgoztam, először szakcsoportban, majd gmk-ban és kissovetkezetben. 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 kissovetkezetünk másikkal vezetője az a Kalmár János volt, aki az Óbuda-Újpesti 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 megalapáljuk a munkát. Piacot kellett szerezni, menedzselni kellett, csapatot kellett építeni. És mindezek mellett 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 játékosra, 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 tanulópénzt?

– 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 átverték, 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 vállalatjai, lánctartozásai, 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 átalakításától 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



”

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 csapágycég vezetője, akit még a kezdet kezdetén felkerestem és megkérdeztem, mit kellene tanulnom. Hosszasan sorolta, kitől mit lehetne megtanulni. Megfogadtam a tanácsait, és belevettem 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 mérnököknek 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-

gondolkodni. De hasonló, embert próbáló történet volt a Porsche Hungária-sztori is, ahol szintén szimbiózisban dolgoztunk és együtt fejlődöttünk 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 másképp 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 kódot: 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 száznyolcvan 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 én alkotómunkám
a csapatépítés: az alkotni
tudó közösség kialakítása
és fenntartása.