

Az ügyfelek teljesítményét javítjuk

Tudásmunkások

Az elmúlt két évtizedben egyre nagyobb jelentősége van a tanácsadási tevékenységnek az üzleti és a közszférában egyaránt – állítja Horváth Péter, a magyar-német „controllingpápa”. A több rangos egyetemen is díszdoktor professzor által alapított Horváth & Partners cégcsoport, melynek tagja az IFUA, a piacvezetők közé tartozik mind Németországban, mind Magyarországon.

– **Miért hagyta el 1956-ban Magyarországot, s miért Németországot választotta?**

– Az 1956-os forradalom leverése számomra a politikai és társadalmi viszonyok kiéleződését vetítette előre. Magyar érettségivel a tarsolyomban, 19 évesen szerettem volna a szabad világban továbbtanulni, de nem voltak határozott terveim. Végül 1956 decemberében Németországba kerültem. Németország a legjobb választás volt, de ez inkább a véletlen műve.

– **Milyen támogatással szerzett Aachenben diplomát? Hogyan birkózott meg a nyelvvel?**

– Az Aacheni Műszaki Főiskolán ösztöndíjat kaptam, de minden szemeszter végén a vizsgákon kellett bizonyítanom, hogy jól haladok. Kezdetben a német nyelvtudásom hiányos volt, és így a tanulás nehezen ment, de a professzoraim megértőek voltak.

– **Műszaki végzettséggel a háta mögött miért éppen a controllingot választotta szakterületének?**

– Az egyetem után két évig gépészmérnökként dolgoztam a Siemensnél, és rájöttem, hogy a menedzsment jobban érdekel, mint a gépészet. Így a müncheni műszaki egyetemen gazdasági mérnöki diplomát szereztem, majd üzemgazdaságtanból doktoráltam, és a habilitációm is itt írtam. A hetvenes évek elején az amerikai szakirodalom révén ismerkedtem meg a controllinggal. Azonnal elbűvölt, hogy miként irányítható egy vállalat hatékonyan, célközpontúan. E lelkesedés talán műszaki beállítottságomnak köszönhető.

– **Sikeres egyetem oktatóként, a controlling elismert szakértőjeként miért vágott bele az üzletbe?**

– A tanácsadó cég alapítása idején, 1981-ben elismert professzor voltam a stuttgarti egyetemen. Nem céget akartam építeni, hanem mérnökként gyakorlati tesztet végrehajtani: meg akartam tudni, hogyan működnek a gyakorlatban az elméleti megfontolások.



– **Akkoriban Németországban ez a piac már igencsak telített volt. Miként sikerült az egyik legsikeresebb piaci szereplővé kinőni magukat?**

– Kezdetben talán tudományos hírnevem segített. Később nagy előnyt jelentett, hogy megtaláltuk a területet, amelyre egész szakértői, tanácsadói filozófiánkat építettük: a teljesítmény javítását. Arra törekedtem, hogy a kiváló fiatal szakemberek lelkesedjenek a tanácsadásért.

– **Hogyan nőtt át a vállalat controlling-szakértőből általános tanácsadó céggé?**

– Ki kell javítanom: ma sem nyújtunk tanácsadást minden menedzsmenttémában, továbbra is a határos, célorientált irányításra fókuszálunk: mi a teljesítmény építőmesterei vagyunk. Ehhez sokféle vezetési és szervezési módszertanban kell otthonosan mozogni, érteni kell a különböző szervezetek sajátos magatartási, kulturális jellemzőihez is.

– **Melyek a cégcsoport fejlődésének főbb állomásai?**

– A módszertani tanácsadástól a problémamegoldás felé indultunk. Egyidejűleg regionális cégből globálisan működő vállalattá váltunk, s közben elértük azt a nagyságot, mellyel képesek vagyunk globális vállalatoknál nagy projekteket megvalósítani. Több mint 400 munkatárssal, 7 országban, 11 irodával igazi konkurenciát jelentünk a tanácsadói szakma legnagyobbjainak.

milyen sok tapasztalt és tehetséges kollégája van, tudnia kell, hogy a megfelelő színvonalú tanácsadáshoz szükség lehet helyismerettel és a területre jellemző tudással rendelkező szakemberekre. Ezért mi nagy súlyt fektettünk a széles szakértői hálózatra.

– **1989 óta számos hazai cégnek és a közszférának is dolgoztak. Milyen fejlődést tapasztalnak a hazai piacon?**

– Magyarországi tevékenységünk húszesztendeje alatt alapvető változás történt: az ország ma már nem központilag vezérelt tervezéskorú KGST-tagállam, hanem piacgazdaságot épít, és az EU tagja. Az átalakulás lélegzetelállító volt. A pártállami vezetőket fölváltó fiatal menedzserek hasonlóan jól képzettek, mint a nyugati országokban, de Magyarországon sajnos még mindig túl nagy szerepet játszanak a „kapcsolatok” és a politikai irányultság. Egy politikailag semleges tanácsadó cégnek, amely egyedül a szakmai kompetenciájával akar érvényesülni, ez nem mindig jelent előnyt.

– **Tudatos döntés, hogy magyarországi vállalkozása, az IFUA, kizárólag magyar munkatársakkal dolgozik?**

– Filozófiánk, hogy a projektekre különböző irodákban dolgozó csapatokat vonunk be a szinergiákban rejlő lehetőségek kiaknázása érdekében. Az persze büszkeséggel tölt el, hogy a budapesti iroda munkatársai olyan komoly eredményeket értek el több területen is – például az energetikai, az önkormányzati vagy a fejlesztéspolitikai szektorban –, hogy más országbeli kollégák tanulhatnak a magyar tanácsadóktól.

– **Miért van szükség a tanácsadóra, s mi az ő feladata? Mi az, ami a tanácsadónak birtokában van, s a megbízónak nincs?**

– Tanácsadóra egyrészt a vállalaton belül hiányzó speciális szakmai tudás miatt van szükség. Másrészt a tanácsadó bevonásának sokszor kapacitáshiány az oka: a több hullámban végrehajtott racionalizálási, szervezetátalakítási intézkedéseket követően a vállalatokban jellemzően nincsenek szabad kapacitások újszerű projektek végrehajtásához. Harmadrészt pedig egy tapasztalt és objektív tanácsadó kiváló segítséget jelent a nehéz döntési helyzetekben. A tanácsadó nemcsak a saját, egyéni tudását nyújtja az ügyfélnek, hanem a cégben rejlő hálózati tudást is, hiszen a nemzetközi szinten működő tanácsadók szá-

mos ügyfélnél találkoznak hasonló problémákkal. Az elmúlt évtizedekben az üzleti szektor ebből a tudástranszferből sokat profitált, s manapság a közszolgálati szervezeteken is nagy a nyomás, hogy eredményes és hatékony munkát végezzenek.

– **Össze lehet-e foglalni néhány szóban a Horváth & Partners ars poeticáját?**

– Hiszünk abban, hogy alapvető hozzáállásunk megkülönböztet minket a versenytársainktól. Valljuk, hogy a változások sikeres megvalósításához a stratégia, az irányítás, a folyamatok és a működés, valamint az informatikai támogatás terén összehangolt, konzekvens lépéseket kell tenni. Ugyanakkor szervezeti kultúránk partneri, kollegiális és kevéssé hierarchikus. Fontos, hogy mi nem „controllingeszközöket” akarunk eladni, hanem az ügyfelek irányítási problémáit akarjuk megoldani. Végül pedig innovatívak vagyunk, folyamatosan tanulunk egyénenként és szervezetként is.

– **Üzleti sikereit mennyiben tulajdonítja saját személyének, s mennyiben a cégcsoportban felhalmozódott kollektív tudásnak?**

– A két aspektus nem választható el egymástól. Viszont amíg az első tíz évben a „controllingpápa” Horváth dominált, mára a Horváth & Partners vállalatcsoport hírneve került előtérbe. „Tudásmunkásoknál” a növekedés „one man show”-ként egyszerűen nem lehetséges.

– **Melyik megbízatásuk volt a legérdekesebb, s melyik jelentette a legnagyobb kihívást?**

– Nehéz kérdés, mert az évek során számos izgalmas projektünk volt. Most talán az Abu-Dhabi repülőtér szervezeti és irányítási rendszerének a kialakítása a legérdekesebb. Nagy kihívást jelentett a német külügyminisztérium controllingrendszerének felépítése, vagy például több magyar nagyvárosban a vagyongazdálkodás, a közüzemi és közösségi szolgáltatások nyújtásának megújítása.

– **Úgy tudjuk, ön ösztöndíjakon keresztül tehetségek pályafutását is támogatja.**

– A fiatal művészek és tudósok segítése a szívügyem, hiszen én is sokat köszönhetek a támogatásnak, amelyben fiatal egyetemistaként részesültem. Ebből akarok visszaadni valamit. Különösen fontosnak tartom, és ezért támogatom a Német- és Magyarország közötti kapcsolatokat: a Pro Cultura Hungarica kitüntetésre ezért vagyok különösen büszke.