

# AZ ÉV MENEDZSERE A VEZETŐKÉPZŐ INTÉZETBEN

*Pongrácz Antal, az év menedzsere, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetének menedzser klubjában, néhány perces késéséért elnézést kérve bevezetéképpen elmesélte aznap délutáni programját. Részt vett egy Postabank igazgatósági ülésen, majd a Magyar és az Osztrák Labdarúgó Szövetség közös ülésén – a remények szerint közösen rendezendő Európa bajnokságról. A két esemény egy időben volt, tehát lehetett egy kicsit pendlizni a két helyszín között. Azután saját cégükénél az évi utazási tervet beszéltek meg. Onnan jött a Vezetőképző Intézet menedzser klubjára, ez este 6 órakor volt. Ezután pedig hat német tartomány szerencsejáték cégeinek Magyarországon tartózkodó vezetőivel vacsorázott.*

Pongrácz Antal saját pályájáról elmondta, hogy szakmai életútja a Pénzügyminisztériumban kezdődött, ahol 14 esztendő telt el különböző helyeken, például az adóhatóságnál, majd az állami költségvetési főosztály vezetője volt. Kis kitérőként említette az Állami Ifjúsági és Sporthivatal általános elnökhelyettesi beosztását. Ami saját bevallása szerint arra volt jó, hogy megtanuljon kommunikálni. Mert pénzt ugyan nem tudtak adni, de jó szóval a lelkesedés lángját segítettek életben tartani. Azután három évet töltött, első elnökhelyettesi beosztásban az OTP-nél, amely azokban az időkben lett igazi bank. Ott megtanulhatta egy igazán nagy szervezet irányításának problémáit. Akkoriban vagy 12.000-en dolgoztak (később a létszám lement 8000-re, majd visszament 13.000-re) az OTP-nél.

Ezután következett az Európai Kereskedelmi Bank, amelyik először két magyar bank – Külkerbank, OTP – egy osztrák bank és egy olasz bank tulajdonaként indult, majd a két külföldi kivásárolta a két magyart, és ő ott maradt vezérigazgatónak a külföldiek tulajdonába került cégnél. Itt is volt mit tanulni, főként a mérhetetlen költség- és rizikó érzékenységet. Vezetéstudományt is tanult, elsősorban Faluvégi Lajos pénzügyminisztertől, aki mel-

lett szakmai asszisztensként több mint három évig dolgozott. Bizonyos döntési szituációkban még ma is tudja hasznosítani a tőle szerzett ismereteket. Három és fél hónapot töltött a Valutaalap továbbképző intézetében, ami szintén rengeteg tanulsággal szolgált. Közben oktatott a Közgazdasági Egyetem Ipargazdaságtan Tanszékén, tizenvalahány évet a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán. De a legbüszkébb arra, hogy 1982–1985 között az akkori KISZ KB iroda előadójaként segített lebontani a rendszert.

Jelenlegi munkahelyének, a Szerencsejáték Rt.-nek az ars poétikáját Pongrácz Antal úgy fogalmazza meg, „hogy jó célokra kell pénzt gyűjteniük”. A szerencsejátékokból származó pénz Magyarországon, más országoktól eltérően nem bizonyos alapokba kerül, hanem a költségvetés rendszerén keresztül osztják el újra. Hozzájuk tartozik a szerencsejátékok mellett a működő húsz kaszinóból tizenegy, nagyobb részt ezek az ő tulajdonukban vannak (Casino Hungary csoport), kisebb részben osztrák tulajdonban (Casino Ausztria). 1993-ban a Szerencsejáték Rt. piaci részesedése 62 % volt, 1997-re ez 67 %-ra emelkedett. Ha a kaszinókkal együtt mérjük a részarányt, akkor 66-ról 71 %-ra változott. A Szerencse-

játék Rt. feladata a magyarországi szerencsejátékok szervezése, ahol az állam bizonyos monopól jogokat gyakorol, de azért ez versenypiac is. Tehát van verseny, nem beszélve az illegális szerencsejátékokról. De számukra, mondta a vezérigazgató, versenyző termékek az élvezeti cikkek is, az elkéseredett ember választhat: cigarettára gyűjt avagy szerencsét próbál.

A vállalat vagyona, amikor ő 1994 végén átvette, négy milliárd forint volt, ma tíz milliárd a saját vagyona. A vállalatnál dolgozók száma akkor 1330 volt, most 1130. Ezenkívül 7002 ügynöki pontjuk is van. Ezek fele nem hoz forgalmat, viszont a másik fele komoly üzletnek tekinthető. A cég forgalma akkor 15 milliárd forint volt, 1997 végén majdnem 38 milliárd forint, ez évben pedig elérik a 45 milliárdot. A Szerencsejáték Rt. adózás előtti eredménye 1994 végén hatszáz millió forint volt, 1997 végén a mérleg szerint 4,2 milliárd forint. A közkiadásokhoz való hozzájárulásuk, tehát mindaz, amit az államnak adó formájában fizetnek, 1993-ban hat milliárd forintba rúgott, most 15. Fejlődésüket azonban nemcsak korábbi önmagukhoz, hanem a környezetükhöz képest is lehet mérni. Ma már Közép-Kelet Európában, a volt szocialista országok között mesze ők a legjobbak, minden egyes lakosra húsz dollár forgalom jut. Ezzel szemben például a cseheké 12–14, a lengyelek még nem érték el a tíz dollárt, és van aki egy dollárnál tart. Persze önelégültek nem lehetnek, hiszen az osztrákok 140–150 dolláros forgalommal büszkélkedhetnek egy főre, a skandinávok pedig 200–210-el. A különbség csak részben írható a magasabb életszínvonal javára, nagyobb részben üzletpolitikai okokra vezethető vissza.

A vezetői módszereket illetően hét olyan pontot sorolt fel Pongrácz Tibor, amit ő a sikeres vezető jellemzőinek tart. Ezek a következők: *innováció, marketing, pénzügyi kontroll, szervezetejlesztés, jó csapat, stratégiai gondolkodás és üzleti korrektség.*

Az *innovációra* saját példájukat hozta fel. 1993-ban a Szerencsejáték Rt. egy lottóárús cég volt, 63 %-ban hagyományos, kézi módszerekkel dolgozták fel a szelvényeket. Ami a technológiafejlesztést illeti, ma kilencven %-ban on line technikával, elektronikus adatátvitellel működnek. Telefonos fogadási rendszerük egyedül nekik van egész Európában, két éve még azt sem tudták, mi ez. Másfél év alatt fejlesztették ki a rendszert. Az összerétekesítésben való részesedése még minimális, egy % alatt van, de számolnak a fogyasztói szokások változásával. A számítógéppel támogatott szerencsejáték-értékesítés speciális szakma, a világon nyolc-tíz nagyvállalat ért ehhez. Kidolgoztak egy szoftvert, amelyet a svédek

vásároltak meg tőlük. A számítógép értéke, amelyet kifejlesztettek egy millió körüli, elfogadja a fogadást, raktározza a fogadás paramétereit, és amikor a telefonvonal engedi, akkor beolvassa a nála összegyűjtött adatokat. Az előnye, hogy nem húsz, hanem csak egy millió forintba kerül. Magyarországon 3200 faluból és községből 2800-ba biztos nem szabad 20 milliós készüléket telepíteni, mert az életben nem térül meg. Az internetre is fejlesztik fogadási rendszerüket. A termékfejlesztés, amiről a vezérigazgató csak annyit árult el, hogy matematikai modellen kitalált szerencsejáték, amit marketing ruhába öltöztetve és megfelelő áron adnak el, legalább 10–15 %-os forgalomnövekedést indukál. Persze a meglevőktől el is szív, de az összes forgalom magasabb lesz.

Felmérték a hazai piacot, a nemzetközi tendenciákat, az egyes termékek részpiacait. Tudják, hogy mit szeretne, aki játszani akar. Azt is tudják, hogy aki velük játszik, mit nem szeret a Szerencsejáték Rt.-ben. Azt viszont sajnálatos módon még nem tudják, mit lehet tenni azzal a 40–50 %-kal, aki nem akar játszani. A *promóció, a marketing* az ő szakmájukban borzasztó fontos, hetente kisorolnak tíz-tizenkét autót, kellő csinadrattával, és a forgalmuk 80-200 millió forinttal megemelkedik. Ez a heti 800 milliós forgalom mellett nem is kevés.

Magyarországon az általuk 1995 elején készített felmérés szerint a lakosság 42 %-a hitte azt, hogy a játékokban valami simli van. Majd minden második megkérdezett! Egyébként a világon mindenütt vannak, akik azt gondolják, hogy manipulálják a játékot. De ezek aránya csak három-öt %. Ennek volt egy általános társadalmi oka, hiszen olyan sok mindent elkövettek már ebben az országban.

Feltehetően a vállalat körüli korábbi botrányok, például az, hogy veszteséges volt a cég, sem javított a helyzeten. Ezen például masszív TV-reklámmal kíséreltek meg változtatni. Annak ugyanis demonstratív hatása van, ha hatvan milliót nyerőket lehet élő adásban látni. Talán ennek is köszönhető, hogy a legutóbbi közvéleménykutatás szerint ma már csak 17 % azoknak az aránya, akik csalásra gyanakodnak egy-egy nyeremény kapcsán. Ez egyfajta bizalmi index.

Amikor átvette a vállalat vezetését, az auditált mérleg szerint mintegy egy milliárdos veszteségre lehetett számítani, de valójában a vállalat vesztesége négy milliárd volt. Ebben a helyzetben az egyetlen logikus lépés az volt, hogy minden hatáskört a vezérigazgatóhoz vonjanak. Ez meg is történt, a legutolsó számlát is ő írta alá. Ma persze a pénzügyi kontroll egészen más alapokon nyugszik, félúton vannak a kívánatos állapothoz. Ami egy egységes

informatikai rendszer alapján működő majdhogynem automatikus ellenőrzés, a költségekre, azok ráfordítására, a cash-flow-ra és minden más elemre. Ezt lassan két éve csinálják, reményeik szerint ez év közepén befejezik. A rendteremtés számlájára írható, hogy jelenleg 132 belső szabályuk van, így most már a dereguláció kell következnie.

*Szervezetfejlesztés.* Átvilágították magukat, amiből arra kellett következtetniük, hogy változtatni kell a háttérben, illetve a frontvonalban dolgozók arányán. Amikor a vállalathoz jött hatvan volt hátul s negyven elöl, a frontvonalban, most 67 van elöl és 33 hátul. Ami érdekes, hogy kezdenek megszűnni a középírányító szervezetek: az elektronika lehetőséget ad arra, hogy a legfelső vezetés közvetlen kapcsolatba kerülhessen bármilyen végponttal. Ennek következménye, hogy a központi adminisztráció kinőtte a központot.

*Kell egy csapat, hangzik a sláger.* A válogatás nem nehéz, ma nincs olyan középvezetői állás, ahol a hirdetésre száznál kevesebben jelentkeznének. Meg kell tanítani a náluk dolgozókat kereskedni. Majd minden alkalommal megképzésen tölt. A karrierépítés fontos momentuma, hogy ne kívülről kelljen hozni valakit. Ha mindig kívülről kell hozni, akkor a vezető is rossz. A vállalat vezetői, a főosztályvezetőikig bezárólag hetente áttekintik az összes feladatot és döntenek. Igaz, sok idő elmegy azzal, hogy minden véleményt meg kell hallgatni, de meg kell cáfolni, illetve érvelni kell a helyesnek vélt mellett. Tehát valamilyen rendező elv szerint sorolnak a javaslatok között. Folyamatosan érezni kell, hogy együtt csinálták.

Stratégiájuk két éve van, a mai 2000 december 31-ig szól. Igazából akkor tud valaki a napi problémákkal foglalkozni, ha látja a jövőképet. Igazából jól vállalatot csinálni csak akkor lehet, ha látjuk, hová szeretnénk eljutni.

\*\*\*

Az előadást kérdések követték, valaki a lóversenyről faggatta Pongrácz Tibort. Amint átvette a vállalatot, válszolta, rögtön észrevette, hogy a négy milliárdnyi veszteségből 1,8 a lóverseny számlájára írható, ezért az egészet egy forintért eladta. Nem volt egyszerű, mert egy 1,8 milliárdos konszolidálást is végre kellett hajtani. De sajnos a leányvállalat veszélyeztette az egész vállalat pénzügyi biztonságát. Tehát, miközben az alaptevékenység még hozott is valamit, más csatornákon keresztül zúdult ki a pénz. A vállalat pedig képtelen lett volna a tényszerűt és a fogadás előtti egész vertikumot ellenőrizni. A valóban értékes ingatlanok pedig nem voltak a Szerencsejáték Rt. tulajdonában. Egyébként a lóverseny a szerencsejáték-piacnak fénykorában sem tette ki 2,7 %-nál nagyobb részét.

Egy másik kérdező a kaszinók felől érdeklődött. A Szerencsejáték Rt. vezetője szerint ma a kaszinókra is az áll, ami az eszkimókra: több van belőlük, mint ahányan ezen a piacon meg tudnak élni. A kérdésnek azt a részét, amely szerint a kaszinók valójában pénzmosást szolgálnak, Pongrácz nem kívánta kommentálni. Azt viszont igen, hogy a tb utólagos ráterhelése a kaszinók tevékenységére egy csapásra teszi veszteséggé a kaszinókat. Szerinte kétfajta kaszinó kellene, úm. *rendes* kaszinó, ebből Budapesten maximum kettő lehetne. Volna benne három étterem, meg két színpad, s a társadalmi élet egyfajta középpontját képezné. Ide bemehet a turista, de az üzletember is. Közéleti személyek és előadóművészek boldogan lépnek fel ilyen helyen. Ezenkívül kellenének szállodákban működő *minikaszinók*, ahol ez kiegészítő szolgáltatásként funkcionálna.

B. R.