



A JOGÁSZI PÁLYÁTÓL AZ AGRÁRIUMIG

Interjú Dr. Drucskó Zoltánnal

Hogyan lesz egy villamosipari technikumot végzett, a sportban jeleskedő fiatalból jogász az agrárium egyik meghatározó csúcsvezetője? Dr. Drucskó Zoltánnal, az IKR Agrár az Agrofert hazai leányvállalatainak első emberével beszélgettem. Az interjúban szó esik a vállalati kultúraváltásról, a sportvezetői sikerekről, a flottakezelés és az MHC Mobility kapcsolatáról, valamint a bábolnai legenda, Burgert Róbert máig élő örökségéről is.

Írta: Barna András • Képek: Hilbert Péter

Titkon már nagyon vártam ezt az interjút, leginkább a gyerekkoromból megmaradt emlékek miatt, amelyek a bábolnai állami gazdaság magyar agráriumban betöltött szerepét idézték fel. Kíváncsi voltam, hogy a szocializmus által létrehozott mintagazdaságban - ahol a világ számos vezető politikusa is megfordult - hogyan változott meg az élet elmúlt évtizedekben. A cég ma már a csehországi Agrofert holding része, ahol a technológia és a módszerek már 21. századiak, de az elődökhöz hűen tovább viszik megteremtett bábolnai örökséget is.

Vendéglátóm Dr. Drucskó Zoltán operatív ügyvezető igazgató, a honi vállalat országmenedzsere, a győri Széchenyi István Egyetem külső tanszékvezetője, címzetes egyetemi docens. A titulusai tiszteletreméltóak az ember önkéntelenül is meghajol előttük, de Zoltán kétperc után kétséget sem hagy afelől, hogy közvetlen személyiség, ennek köszönhetően gyorsan át is ugorjuk a protokollt. Megjelenése mintha igazolná attitűdjét, nem hagyományos ügyvezetői öltözetet visel, sportosan elegáns. Az a típus, akivel vég nélkül lehet bármiről beszélgetni. Még be sem volt kapcsolva a rögzítő, de máris számos múltbéli anekdota előkerült. Hallgatva őt néha az volt az érzésem, hogy a történetei mellett betéve tudja a vállalati főkönyvnek minden sorát, ami önkéntelenül is azt az érzést keltette bennem, hogy nehéz lenne olyat kérdezni tőle, amire ne tudna válaszolni – nem tévedtem, ahogy ezt a most következő beszélgetés is igazolni fogja.

Bár ma az agrár szektor egyik legbefolyásosabb vezetője vagy, eredetileg jogászként végeztél, sőt van egy sportjogászi lábad is. Hogyan indult a pályád, hiszen a kezdetekben, ha jól tudom egyáltalán nem volt egyértelmű az irány?

Valóban nem. Egy erősáramú villamosipari technikumba, a miskolci Bláthy Ottó iskolába jártam, ahová a szüleim azért íratlak be, mert nagyon jól futballoztam, és ez az intézmény a sport és az érettségi mellett szakmát is adott a diákok kezébe. Én azonban abszolút humán beállítottságú

voltam. Amikor a technikai képzés elvégzését megelőzően, egy országos tanulmányi versenyen elért harmadik helyezésemnek köszönhetően felvételt nyertem a Kandó Kálmán Főiskolára, ennek ellenére bejelentettem, hogy én mégsem megyek oda, helyette inkább a jogra jelentkezem. Az iskola teljesen megrökönyödött; a tanáraink nem is értették, hogyan hagyhatok ki egy ilyen lehetőséget - én azonban hajthatatlan voltam.

Miért pont a jogi irány?

Bár a felmenők között volt jogász, megyei főügyészként engem – bármilyen viccesnek is tűnik - leginkább a Petrocelli című tévésorozat inspirált, ahol a főszereplő sokat - még délelőtt is - teniszezett, és úgy gondoltam, egy ilyen életforma nekem is pont megfelelő lenne. A jogi diploma megszerzése után az észak-dunántúli áramszolgáltatónál (ÉDÁSZ) helyezkedtem el, amihez nagyon jól jött az a ritka kombináció, hogy jogász létemre villamosipari technikai végzettségem is volt. Gyorsan haladtam előre, nagyon rövid időn belül az Ornátus Kft. nevű leányvállalat ügyvezetője és a vállalat felügyelőbizottsági tagja lettem.

Hogyan került a képbe Bábolna, és mi győzött meg végül arról, hogy magad mögött hagyd az energetikai szektort?

Bábolnára a korábbi vezérigazgató, Szaxon Attila hívására kerültem, miután egy

„Ha gond van, nem a kifogásokat kell keresni, hanem azonnal kidolgozni két-három kockázatelemzéssel alátámasztott megoldási javaslatot, majd miután túljutottunk a krízisen, kielemezni a hibákat.”

gazdanapon összefutottak az apósommal, aki mesélt rólam. Őszintén szólva nagyon nem akartam idejönni. Az áramszolgáltatónál volt egy bejáratott utam, a mezőgazdasághoz pedig semennyire sem értettem; kis túlzással a búzát a rozstól sem tudtam volna megkülönböztetni. Amikor azonban rászántam magam, és elmentem az említett beszélgetésre, azonnal megfogott a „genius loci”, azaz hely szellemisége. Ez a négy és fél hektáros ősfás környezet maga volt a nyugalom szigete, ami teljesen lenyűgözött, akárcsak az a rengeteg jó autó is, amik egymás mellett sorakoztak a parkolóban, amiből látszott a vállalat gazdasági ereje. Szaxon Attila felvázolt egy perspektivikus jövőképet, és ahogy hazafelé tartottam, már meg is született bennem a döntés. Ennek már huszonhat éve.





**„Ami a leginkább
meggyőzött minket,
az a páratlan
"after sales"
szolgáltatás volt.”**

Sokat segített, hogy Szaxon Attilával remekül tudtunk együtt dolgozni, lenyűgözött a szintetizáló képessége: harminc

mondatból ki tudta szűrni azt a kettőt, ami a lényeg volt. Ő tanított meg arra a problémamegoldó gondolkodásra, amely azóta is meghatározza a pályámat: ha gond van, nem a kifogásokat kell keresni, hanem azonnal kidolgozni két-három kockázatelemzéssel alátámasztott megoldási javaslatot, majd miután túljutottunk a krízisen, kielemezni a hibákat. Ez egy 300 milliárdos árbevételeű cégcsoportnál hatalmas felelősség volt. (IKR ebből cc.190. évjárat hatástól függően)

Kanyarodjunk át a cégek kultúra kérdésére. Említetted a tulajdonosváltást és a cseh Agrofert csoportot. Hogyan írnád le a jelenlegi vállalati kultúrát, és hogyan éltétek meg az integrációt?

Ez egy folyamatos alkalmazkodást igénylő folyamat. Mi eredetileg a szocializmusban egy amerikai-magyar (!) közös vállalként alakultunk, így a változáskezelés mindig is a DNS-ünkben volt. Jelenleg azzal küzdünk, amivel sok felvásárolt vállalat is: meg kell valósítanunk a vállalati kultúraváltást. Próbálunk egy európai holding-szerű működésnek megfelelni; bevezettük a havi riportingokat, és bár minden cégünk önálló üzleti tervvel és szuverenitással rendelkezik, a tulajdonos által meghatározott sztenderdeket következetesen be kell tartani, így például csak a Csehországban gyártott autókból válogathatunk a beszerzések során. Próbáljuk a munkavállalóinkat is egy hatékonyabb, profitorientált, a termékfejlesztést és az innovációt előtérbe helyező gondolkodás felé terelni, ami sokszor túllép a komfortzónájukon. Érdekes kettősség ez, mert miközben a közelmúltban megvásárolt linzi Borealis műtrágyagyár esetében egy rendkívül erősen szabályozott, minden folyamatot részletesen leíró vállalati kultúrával találkoztunk, az Agrofertnél egy hihetetlenül erős bizalmi elvárás a meghatározó.

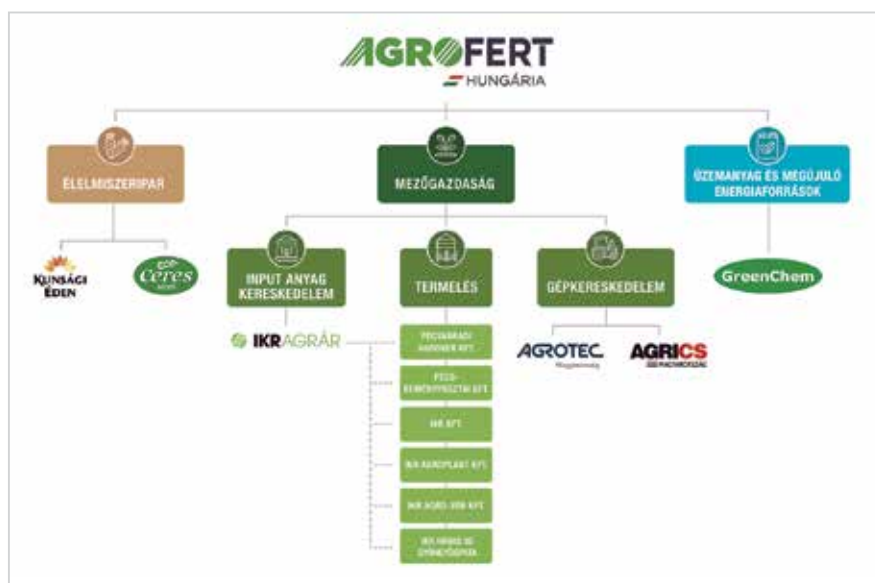
Mennyire érezhető az alapító-tulajdonos befolyása a mindennapi működésben és a stratégiában?

A tulajdonosi háttér rendkívül stabil. Az Andrej Babiš által alapított Agrofert 30 év alatt 22 országban több mint 262 céget magába foglaló, hatalmas vertikumot felépítő holdinggá nőtte ki magát. Ez európai szintű erőt ad nekünk, hiszen a vetőmag-előállításról kezdve az élelmiszeriparig szinte minden területen jelen vagyunk, ráadásul Európa legnagyobb nitrogénműtrágya-gyártó kapacitásával is a csoport rendelkezik. A tulajdonos személyes befolyása leginkább a stratégiában és abban a bizalmi láncban érhető tetten, ahogy a cégcsoportot irányítja. Korábban Bartha Tünde kolléganőm, a cég korábbi ügyvezetője volt az ő abszolút bizalmi embere, és amikor őt a politika visszaszólította, ez

a bizalom öröklődött át rám, hiszen Tündével country manager helyettesként nagyon harmonikusan és sikeresen építettük együtt a vállalatot. A csehek nagyon szorgalmas, takarékos és szabálykövető mentalitást hoztak magukkal. A politikai felhangokat – az alapítónk Andraj Babiš jelenleg Csehország miniszterelnöke – próbáljuk teljesen távol tartani a mindennapi operatív munkától, bár a mai világban ezt egyre nehezebb megejtetni. Számunkra most a legfontosabb, hogy helytálljunk a geopolitikai kihívások között, legyen szó az euró-forint árfolyam hirtelen ingadozásairól vagy a műtrágyagyártás költségeit 70 százalékból meghatározó gázárak robbanásáról. Ebben a környezetben az „adaptation quotient”, vagyis az alkalmazkodási képesség a legfontosabb vezetői és vállalati értékünk.

Beszéljünk egy teljesen más területről, a sportról. A szakmai karriered mellett komoly nevet szereztél a sportvezetésben is. Honnan jött ez a szenvedély, és mit jelentett neked a győri sportélet formálása?

A sport, ahogy említettem, gyerekkorom óta központi elem az életemben. Magam is sokáig rúgtam a bőrt, és amikor felkérést kaptam, hogy segítsék rendbe tenni a győri futsalcsapatot, örömmel vállaltam a kihívást. Az eredményekre rendkívül büszke vagyok: a klub kilencszeres magyar bajnok lett, hétszer hódítottuk el a Magyar Kupát, és egészen a Bajnokok Ligája Final Fourjáig meneteltünk, ahol olyan sztár-csapatokkal játszottunk, mint a Barcelona vagy a Sporting Lisszabon. A sportvezetői tapasztalataimat a Magyar Labdarúgó Szövetség (MLSZ) futsal bizottságának elnökeként, valamint az UEFA hasonló bizottságában, bizottsági tagként is tudtam kamatoztatni hosszú éveken keresztül. Különösen kedves a szívemnek a győri ETO megmentése. Amikor a labdarúgóklub a kizárás és a visszasorolás miatt kritikus helyzetbe került, sportjogi szakjogászként sikerült egy olyan megoldást találnom, amellyel az egyesület maga mögött tudta hagyni a felhalmozott adósságokat, és gazdasági és sportjogi szempontból életben maradt. Így különösen nagy ajándék és elégtétel volt



az élettől az ETO idei bajnoki címe. Üzletemberként és sportvezetőként is ugyanazt a filozófiát vallom: csak az első hely számít. Ahogy mondani szokták, én csak eredményes edzőt ismerek, „jó” edzőt nem. Egy ponton túl azonban döntést kellett hoznom: amikor a cégcsoportnál komolyabb menedzseri jövőképet és karriertervet kínáltak, a feltétel egyértelmű volt: „no sport”. Nem volt könnyű elengedni, de utólag visszatekintve – látva, hogy ma mekkora vállalatcsoportot irányíthatok –, a döntés abszolút igazolta önmagát.

A mindennapi működéshez egy ekkora kereskedelmi cégnél elengedhetetlen a megfelelő logisztika és mobilitás. Hogyan

indult az együttműködés ezen a téren az Eurofleettel, a mai MHC Mobilityvel?

Mivel mintegy 70 területi képviselőnk folyamatosan úton van, ráadásul a menedzsmentnek és a növényorvosi hálózatnak is biztosítanunk kell a mobilitást, a cégcsoport szinten mintegy 250-260 autóból álló flottát üzemeltetünk. Az Eurofleettel, illetve Csőre Tamással a kapcsolatunk nagyjából öt-hat évre datálódik vissza. Akkoriban csak egyetlen flottakezelővel dolgoztunk, ami a cégcsoport szigorú transzparenciára és versenyre épülő szabályai miatt már nem volt komfortos, hiszen minden korrupciós kockázatot és visszaélés-gyanút el akartunk hárítani. Amikor bekértük az ajánlatokat nemcsak anyagilag adták a



legjobbat, hanem személyesen is rendkívül szimpatikusak voltak.

Ami a leginkább meggyőzött minket, az a páratlan „after sales” szolgáltatás volt. Volt egy mondása a cégnek: ha baj van, „ugrunk, mint a puma”, és valóban, minden problémára egy órán belül megnyugtató megoldást találtak. Amikor később beolvadtak az MHC Mobilitybe, érzékeltük a multinacionális háttérből fakadó változásokat. Megjelentek azok a sztenderdizált, magas minőséget garantáló folyamatok – mint például a DEKRA rendszere az autók leadásánál –, amelyek ugyan szigorúbbak voltak, de professzionálisabbá is tették az együttműködést. Noha a vállalati attitűd a méretnövekedéssel némileg formálisabbá vált, ez teljesen érthető és illeszkedik ahhoz a megfélelési (compliance) kultúrához, amit mi is képviselünk a saját anyacégünk felé és úgy gondolom, hogy Lauscher András kiválóan alkalmas a zökkenőmentes átmenet levezénylésére.

„Az Andrej Babiš által alapított Agrofert 30 év alatt 22 országban több mint 262 céget magába foglaló, hatalmas vertikumot felépítő holdinggá nőtte ki magát.”

Említetted az átmenetet és a vállalati kultúráváltást az interjú korábbi szakaszában. Hogyan éltétek meg ezt az időszakot, és hogyan lettél végül te az első magyar menedzser a cég élén?

Ez abszolút bizalmi kérdés volt. Amikor a korábbi ügyvezető, Bartha Tünde – akivel nagyon jó, mondhatni baráti és rendkívül impulzív kapcsolatot ápolunk – visszatért a politikába Babiš úr hívására, én már country menedzser helyettesként dolgoztam mellette. Nagyon jól kiegészítettük egymást, egyfajta „jobbkezeként” funkcionáltam. Amikor ő elment, a tulajdonosok úgy látták, hogy azt a munkakultúrát és azt a bizalmat, amit elkezdtünk építeni, én tudom a legkönnyebben továbbvinni. Célunk, hogy Bábolnát egy kicsit visszarakjuk arra a helyre, polcra, ahol a 70-es, 80-as években volt. Vezetőváltás vonatkozásában pedig valami hasonló zajlott le egyébként az MHC-nél is.

Ha már a 70-es, 80-as éveket és Bábolnát említet, kikerülhetetlen Burgert Róbert neve, aki a szocializmus alatt egy igazi mintagazdaságot hozott itt létre. Mit jelent az ő öröksége ma, és miről beszélgetnél vele, ha itt ülne velünk?

Burgert Róbert egy zseni volt, a technológiai fejlődés abszolút úttörője. Ő már a szocializmusban felismerte a megfelelő üzemméret és a költséghatékony gazdálkodás fontosságát. Akkoriban a magyar mezőgazdaságot teljesen megreformálták: az amerikai termelési kultúra és a CPS

(kukorica termelési rendszer) behozatalával a 4,5 tonnás hektáronkénti termésátlatot 8-10 tonnára emelték. Ez a technológiai forradalom egyesek szerint a holdraszállással volt egyenértékű. Ha itt ülne, biztosan beszélgetnénk a precíziós gazdálkodásról és az adat alapú működésről, hiszen ő már nagyon korán látta ennek az irányát és üzleti hasznát. Emellett beszélnék arról is, hogy a magyar mezőgazdaságnak milyen lemaradása van a feldolgozóipar terén például a lengyelekkel szemben. Évtizedek óta csak alapanyagot exportálunk – Mária Terézia óta Európa élelismárja vagyunk –, ahelyett, hogy késztermékekkel, magasabb árrésszel dolgoznánk. Sajnos nem volt módomban vele, alatta dolgozni, de a családjával a mai napig jó viszonyt ápolok, nemrég találkoztunk meg Burgert Róbert édesapjával, elvesztettnek hitt inasládát, amit visszajuttattunk a családnak, ami egy fantasztikus kincs a maga nemében. Kérdésedre visszatérve a Burgerti örökség nagy megtiszteltetés és egyben nagy felelősség is.

Említetted Andrej Babiš is, az Agrofert korábbi tulajdonosát. Mennyiben hasonlít az ő vállalatvezetési gondolkodásmódja a Burgert-féle modellhez?

Nagyon hasonló kaliberű személyiség. Babiš úr szisztematikus munkával a semmiből épített fel egy olyan cégcsoportot, ami 30 év alatt 22 országban 262 céget foglal magába, és amellyel a világ egyik legmeghatározóbb agrár vállalkozása lett az Agrofert. Igen ugyanaz a „farm to fork” (a szántóföldtől az asztalig) egymásra épülő vertikális jellemző a gondolkodás módját, amit részben Burgert is képviselt.

Ekkora felelősség, több fronton való helytállás és folyamatos „pörgés” mellett marad egyáltalán „énidőd”? Hogyan tolerálja ezt a családját?

Ha viccesen akarnék erre válaszolni akkor azt mondanám: a feleségem szerintem már régen lemondott rólam. A család logisztikai és háztartási részének terhére ő viszi a hátán, hiszen ő neveli a gyerekeket. Sokszor meg is kapom, ha valami gond van, hogy „akkor csinálj te, a te gyereked”. Egyébként három gyerekünk van



és a kompánia kiegészült három kutyával is. Az alma nem esett messze a fájától, elmondhatjuk, hogy egy igazi jogi dinasztia teremtettünk, hiszen a nagylányom éppen most államvizsgázik, a fiam harmadéves joghallgató, mindketten a tanulás mellett már első éves koruk óta a banki szektorban gyakornokként dolgoznak, ami nagyon jó, mert időben megismerkednek a munka és az üzlet világával. A legkisebb lányom pedig középiskolai tanulmányai mellett az audis iskola diákönkormányzatot vezeti és ha minden igaz ő is jogásznak készül. Kinyitottam nekik néhány ajtót, de majd nekik kell eldönteni, hogy melyiken mennek be. Ami az enidőt illeti: egy-egy jó borkóstoló, egy külföldi foci meccs, vagy a szaunázás az, ami igazán ki tud kapcsolni és fel tud tölteni. ◀

