

# Sanyi ment és eladta

Tíz év alatt lett a semmiből többmilliárdos árbevételű produkáló cég a Bobcat-importőr DM-Ker, és most egy teljes vállalatátalakítás után tőzsdére vonul, külön a kisbefektetőknek is részvényeket kínálva.

# B

**Bementünk** az ajtón, és már repültünk is ki az ablakon. Így foglalja össze Megyeri Sándor és Bátor Ferenc, hogy milyen fogadtatásban részesültek, amikor szinte új cégük képviselőiként kiutaztak üzletet szerezni a müncheni Bauma világvásárra 2010-ben. Ez az építőipar legnagyobb seregszemléje, ma már mosolyogva mutogatják azt a kis prospektust, amivel szerencsét próbáltak. Partnerkeresési kísérletük akkor teljes kudarcnak tűnt, kicsi és új cégekkel nem álltak szóba a komoly gyártók és kereskedők, később viszont kiderült, mégis fontos volt az a müncheni kanyar. Onnan indult el az a folyamat, aminek eredményeként cégük, a DM-Ker a tőzsdére megy, és 2020-ban kisbefektetőknek szóló részvénykibocsátást, igazi IPO-t tervez.

Megyeri Sándor 2008-ban érezte úgy, hogy két válságáztat metszéspontjában, a befagyott hitelpiacon nem az új építőipari eszközök eladását kellene erőltetni, inkább átállna a használt kereskedésére. Csak hogy alkalmazott volt, és annál a cégnél, ahol dolgozott, más volt az irány. Ekkor döntött úgy, hogy önállósodik, csinál egy saját vállalkozást. Tíz év tapasztalattal a kapcsolatrendszere megvolt, minden mást fel kellett építenie. Bátor Ferenc korábban a kollégája, sőt főnöke volt, őt hívta társnak a nagy projekthez.

A válság idején még működött is a használt-

gép-kereskedés, gyorsan kimaxolták, de hamar újabb döntés elé kerültek. A személyautókhoz hasonlóan a mezőgazdasági és építőipari gépek piacán is nagyon fontos az alkatrész-keresedelem és a szervizszolgáltatás, márpedig egy használt gép vevője nem jellemzően lesz visszatérő ügyfél. Az újnál viszont biztosabb és kiszámíthatóbb, hogy mikor kell szervizt nyújtani, és már kezdett látszani, hogy az emissziós normák szigorításával a mezei szervizesek nem nagyon fognak labdába rúgni. Ha maradnak a használtnál, szoftvereket kell venni, de az egyre bonyolultabb szerkezetek agyába is csak a márkaszervizek tudnak bejutni.

Eldöntötték, hogy az új gépek eladása és szervizelése lesz az irány. Csak hát nem olyan egyszerű egy háromfős cégnek meggyőznie a világmárkák képviselőit, hogy pont ők a legjobb jelöltek a gépek forgalmazására.

**FERI KATONÁSABB, KOCKÁBB, NÁLA MINDEN VAGY FEKETE. VAGY FEHÉR. A SZÜRKÉT NEM ISMERI, DE PONT EZ KELL A PÉNZÜGYEKHEZ, HÁTTÉRMUNKÁHOZ. ÉN ALKALMAZKODÓBB VAGYOK. A KERESKEDŐ, AKINÉL MINDIG VAN TALÁN.**

Ezt próbálták elmagyarázni a Baumán is Münchenben, és pár hónappal később, amikor már elkönyvelték, hogy nem volt értelme ott kísérletezni, megsörrent a telefonjuk.

A Doosan és Bobcat munkagépek osztrák forgalmazójának is a vásáron mutatkoztak be, ők egy átszervezés folytán kerestek új magyar „alforgalmazókat”, subdealereket. (A Bobcat Companyt 1947-ben alapították Amerikában, 2007 óta tartozik a dél-koreai Doosan konglomerátumhoz.) A lehetőséget kihagyni nem lehetett, finanszírozni annál nehezebb volt. Több tízmillió forint értékű gépekről van szó, a kezdő subdealer viszont csak akkor kapja meg a terméket a forgalmazási joggal rendelkező osztrák partnerétől, ha ki is fizeti.

Ezért amikor találtak vásárlót, próbáltak minél nagyobb előleget kérni tőle, aztán szaladtak a maradékot valahonnan kipótolni, hogy hozzassák



a gépet. Egyszer kikönyörögtek egy bemutatóra egy harminctonnás lánctalpas kotrógépet azzal, hogy már van rá vevő, de az átvételre tartva az illető dugóba került, ideges lett, és egyszerűen megfordult, hazament Miskolcra. A nyakukon maradt a gép, amit ki kellett fizetniük az osztrákoknak. Mi lehetett tenni? „Sanyi ment, ment, végül két hét alatt eladta.”

Azt tehát már bizonyították, hogy el tudnak adni, és örültek, amikor az osztrák partner 2011-ben felajánlotta, hogy beszállna tulajdonosnak a cégükbe. Ez stabilabb háttérrel adott, jöttek, ahogy mondják, a „szorgoshangya-évek”. Jó

Átalakulás alatt, arccal a tőzsde felé: Vítkovics Péter tanácsadó és kirsészvényes, Bátor Ferenc tulajdonos, Szegedi Judit gazdasági igazgató, Megyeri Sándor tulajdonos, Laki Csaba értékesítési igazgató

Az értékesítést irányító Megyeri Sándor szavai: „Feri katonásabb, kockább, nála minden vagy fekete, vagy fehér, a szürkét nem ismeri, de pont ez kell a pénzügyekhez, háttérmunkához. Én alkalmazkodóbb vagyok, a kereskedő, akinél mindig van talán”.

Az elmúlt években a tulajdonos-vezetők tíz év kőkemény pörgés után egyre többet beszélgettek arról, hogy sok mindenen változtatniuk kellene. Látták, hogy komoly szervezeti átalakításra van szükség, azt pedig érezték, hogy ideje hátrébb lépniük az operatív irányításból. Beszélgettek több hasonló cég vezetőivel, és Langmáhr Tamás,

döntésnek bizonyult, hogy a fókuszot eleinte az építőipari gépekre helyezték, ebben a szegmensben gyorsabban váltottak a vevők, mint a mezőgazdaságban. A nagy fordulópontra 2014-ben jött el, amikor az osztrák partner pénzügyi gondokkal küzdött, csődvédelmet kért, és felajánlotta, hogy eladja a részesedését.

A magyar tulajdonosok szögéből így nézett ki a helyzet: eladhatják mindenüket, és még el is adódhatnak, hogy ki tudja fizetni a részesedés-visszavásárlást, de még az sem biztos, hogy lesz termék, amit árulhatnak. Mások is pályáztak ugyanis arra, hogy az osztrák cég kiesése után a Doosan-Bobcat magyarországi képviselőivé váljanak. Jött a cég auditora, és a DM-Ker megkapta a lehetőséget. Közvetlen importőrre, dealerre válva sokkal jövedelmezőbb vállalkozás lettek, de nem volt kizárólagosságuk, tehát más importőrökkel is versenyeztek. És persze az erős versenypiacon a konkurens termékek forgalmazóival ugyanúgy küzdeniük kellett.

Emellett megint fordítottak egyet az irányon. Azt látták, hogy az építőipar nagyon ciklikus, a mezőgazdaság kevésbé, és oda jól el tudták adni a különleges telesházak Bobcat gépeket. Ez elmúlt években az árbevétel és a létszám is dinamikusán nőtt, a nyolcmilliárdos árbevétel középvállalattá emelte a céget. Mindkét régi tulajdonos kiemeli, hogy ebben óriási szerepe van annak, hogy bebizonyosodott: nagyon jól tudnak együtt dolgozni, sőt kiválóan kiegészítik egymást.

**Sanyi ment és eladta** Folyt.

a tavaly tőzsdére vonult Megakrán Nyrt. alapítója ajánlotta nekik Vitkovics Pétert mint változás-menedzsment-specialistát. Megkeresték, leültek, meglett a kölcsönös bizalom, és elkezdték a közös munkát.

„A legnehezebb az volt, hogy magunkat meggyőzzük, gondolati szinten átalakuljunk” – mondja a két régi tulajdonos.

Felismerték, hogy más kell, de egy teljes átalakítás sokkoló, és sok konfliktussal jár. Átgondolták, vállalták, hogy modern, tőzsdeképes, transzparens közép vállalatá válnak, ahol nemcsak a követelményszint kerül magasabbra, de a személyvezérelt működés helyébe folyamatvezérelt működés lép.

„Felrajzoltam egy ideális szervezeti ábrát, megnéztük, hol vannak kulcspozíciók úgy, hogy ők már nincsenek benne a menedzsmentben. Ötleteltünk, hogy a szervezetben vannak-e vezetői feladatokra alkalmas személyek. Ha nem, akkor keresni kellett” – mondja Vitkovics Péter. Egy ilyen változás során sokan nem tudnak vagy nem akarnak azonosulni az új rendszerrel, követelményekkel, a DM-Ker-nél is volt lemorzsolódás. Volt, aki maga döntött a távozás mellett, volt, akit küldtek. A legfájóbb az volt a tulajdonosoknak, hogy régi kollégáktól, barátoktól is meg kellett válniuk.

Mára megvan az új menedzsmentbe keresett három kulcsemberről kettő. Kissé leegyszerűsítve Laki Csaba értékesítési igazgató Megyeri Sándor területét viszi tovább, Szegedi Judit gazdasági igazgató Bátor Ferencét. A vezérigazgatói poszt még betöltetlen, az első jelölt nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, keresik.

A Budapesti Értéktőzsde két éve indította el a közép vállalatok növekedési terveit segítő speciális szegmensét, az Xtendet. Ide a standard kategóriákhoz képest könnyebb és olcsóbb a bekerülés, és támogatást is kaphatnak a cégek a bevezetéshez. Az első ide bevezetett cég az a Megakrán volt, ahol Vitkovics Péter már hasonló vállalatfejlesztésben segédkezett. Most pedig látja, mit lehet még változtatni, továbbfejleszteni. Látszik, hogy a valós tőzsdei kereskedés megindulásához arra is szükség van, hogy kisbefektetők is részvényhez jussanak. A DM-Ker-nél így a most decemberben lezajlott, intézményeknek meghirdetett zártkörű tőkeemelését követő tavaszi IPO keretében a magánszemélyek is új kibocsátású papírokat vehetnek. (Azt, hogy a tőkeemelés alapján milyen cégérték adódik, lapzártánk után derül ki.)

## A TULAJDONSOK AZ IPO UTÁN 24 SZÁZALEK KÖRÜLI KÖZKÉZHÁNYADOT TERVEZNEK.

A jelenlegi tulajdonosok ugyanis egyáltalán nem akarnak eladni, az IPO-t nem exitlehetőségnek, hanem megmérettetésnek tartják. Azt mondják, bolondok lennének most kiszállni, mert szerintük a nagy növekedés még csak most kezdődik a DM-Kernél. Ehhez jó alap, hogy pár hónapja magasabb szintre emelték kapcsolatukat fő partnerükkel, öt évre kizárólagos forgalmazói lettek a Bobcateknek is.

A tulajdonsok az IPO után 23-28 százalék körüli közkezhányadot terveznek, a tőzsdei jelenlétet pedig hosszútávra tervezik. De a vállalatra már nem vezetőként, sokkal inkább részvényesként tekintenek, amely tartósan biztosít tőkejövédelmet számukra. Az intézményi értékesítéshez, illetve az xtendes regisztrációhoz készült információs dokumentum már megjelent, kiderül belőle az is, hogy bár a DM-Ker jelenleg sok más gyártó termékeit is forgalmazza, a gépértékesítésből származó bevételek kétharmadát a Doosan-termékek adják.

## A változás legnagyobb ellensége a gondolkodás

### EGY VÁLTOZÁSMENEDZSER ÉLETE

**N**em lufikat árulunk, hanem valódi sztorikat, valódi teljesítményt. Nekem ez egyfajta hitvallás. Csak olyan céget vállalok, ahol nem átverni akarják a befektetőket, hanem valódi vállalatot, valódi értéket akarnak építeni – foglalja össze hitvallását Vitkovics Péter, finoman célozva arra a jelenségre, hogy a pesti tőzsdén a spekulánsok leginkább a nulla értéket teremtő cégek árfelpumpálásán munkálkodnak, azokkal lehet rövid idő alatt nagy pénzt keresni. Sokan csak ezeket ismerik, az időről időre felbukkanó csúnya bukások (például Norbi Update, BTel) pedig igencsak elvonják a figyelmet arról, hogy valódi értéket teremtő kis és közepes cégek is érkeznek a tőzsdére, és jó befektetési lehetőséget kínálnak.

„Életem fele konfliktuskezeléssel telik” – utal arra, hogy egy cég működésének átalakítása sose múlik el sérelmek, lefokozások, elbocsátások nélkül. De nem kell ahhoz kimennie egyetlen céghez se, hogy magára haragítson egy teljes szakmát. Két éve Az employer branding a legújabb bullshit? című véleménycikke a forbes.hu-n nem meglepő módon akasztott ki sok HR-est, de most is azt



Vitikovics Péter

mondja, tartja álláspontját. „Az a baj, amikor ezzel a címszóval sztenderd paneleket próbálnak eladni, és ez kkv-környezetben nem működik. Először meg kell érteni a belső működést, és akkor lehet tanácsot adni a szervezetfejlesztésben. Nem lehet azzal kezdeni az employer brandinget, hogy legyen konditerem meg fitnessbérlet ott, ahol zsebbe kapják a dolgozók a fizetést.”

Jogiszakközgazdász végzettségű, és már a szakdogáját is válságmenedzsmentből írta, a végső lökést pedig abba az irányba, hogy ezzel foglalkozzon, a legendás Ford-vezér és Chrysler-megmentő, Lee Iacocca könyve adta. „Az élet is erre vitt. Ahol dolgoztam, soha nem a normális működés volt jellemző, mindig a túlélésért kellett küzdeni. Jobban szeretek alkotni, feladatokat elvégezni, nem tudnék beülni egy vezérszékre, és ugyanazt a melót végezni hosszú évekig. Sokkal inspirálóbb szarból várat építeni, vagy csiszolatlan gyémántból csiszolat faragni.”

Ez lenne a különbség a válságmenedzsment és a változásmenedzsment között? „A kettő ugyanaz, csak előbbit az élet kényszeríti ránk, utóbbit mi döntjük el.” És hogyan csinálja? „Része vagyok a cég életének, belülről is megismerem. Én vagyok az objektív szem, aki az operatívba lesüllyedt vezetőnek segít felülről nézni a vállalatot. Ráébresztem a vezetőket, hogy mi az, amit meg kell tenni a változás érdekében.” Amikor megkeresik, átvilágítja a céget, és mélyinterjúkat készít a kulcsemberekkel, majd jön a javaslat az átalakításra. Ezután csak akkor van folytatás, ha a tulajdonosok részéről

megvan a 110 százalékos elköteleződés a változtatásra, a javasolt terv kivitelezésére.

Ez nem egyszerű szervezetfejlesztés, inkább vállalatfejlesztésnek szereti hívni, mert benne van az integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése vagy átalakítása csakúgy, mint a kontrolingé, ami tartalmazza nemcsak az ellenőrzést, de a tervezést és adatelemzést is. Fontos a folyamatszabályozás, a tanulás is. A lényeg, hogy hatékonyan és szervezeten működő vállalat legyünk, nem

sufnituning. És fontos a kommunikáció is. Ezt a dolgozók és a partnerek is tudják.

Sokszor nem vállalja az első tapasztalatok alapján a tanácsadást. „Volt aki azt gondolta, hogy a vezetőket kell kicserélni, pedig ő maga volt a probléma. Más meg túl nagyot álmodott, tőzsdére ment volna, de a bevezetési költség elvitte volna több év profitját.” Máskor a tulajdonosok visszakoznak. A fő probléma általában az, hogy nehezen azonosulnak az új szemlélettel, nehéz befektetőként nézni a saját cégre, meg a saját munkát is kritikusan szemlélni. Pedig minden cégnek van egy életútja, és ezekben más-más vezetésre van szükség, a korai fejlődési szakaszban innovátor típusúra, de a korai felnőttkortól az érett szakaszig inkább menedzser típusú kell. Ez egyszerűen hangzik, mégis nehéz belátni.

Vitikovics Péter szívesen vásárol szerény részesedést azokban a cégekben, amelyekben lát potenciált. A Megakránra és a DM-Kerre is azt mondja, függetlenül attól, hogy meddig adott, illetve ad nekik tanácsot, vesz részt a fejlesztésben, hosszú távon részvényes kíván bennük maradni. Munkáját igazolja, amikor egy felvásárlási ajánlat jól beárul egy céget, majd két évvel később, már új struktúrában a piac a duplájára értékeli.

Azt mondja, hogy az ötven alatti korosztály a legnyitottabb arra, amit képvisel, ajánl, az idősebbek már nehezen változtatnak. Amúgy pedig: „A változás legnagyobb ellensége a gondolkodás. A középcegeknél szeretnek beszélni róla, de amikor látják az akadályokat, konfliktusokat, megállnak.” **F**