

A DM-KER Nyrt. mint tőzsdei kkv válságlehetőségei

„Végző soron csak akkor derül ki, hogy ki úszik ruha nélkül, amikor a dagály elvonul.”

Warren Buffett

Bevezetés

A 2008-as gazdasági válság és az azt követő kilábalás mind Magyarországon, mind a világ más részein jelentős konjunktúrát indított el, amely gyakorlatilag a 2019 végén megjelent Covid-19-vírus okozta pandémia eluralkodásáig tartott. A járvány és a nyomában érkezett gazdasági visszaesés jelentősen megtépázta a vállalati szektort is. De vannak és lesznek közöttük olyan vállalatok, akik nyertesként, megerősödve jönnek ki a recessziós környezetből, bármilyen görbével is legyen leírható a válság. Reményeink szerint e vállalatok közé tartozik a DM-KER Nyrt., amely egy olyan közép vállalat, amely hitet tett a minőségi vállalatirányítás, a nyitottság és a tudatos építkezés, valamint a hosszú távú növekedés és fejlődés mellett.¹

A 2010-től kezdődött gazdaságpolitikai időszak és gazdaságirányítási elvek egy neokenesiánus irányzat 21. századi megnyilvánulásai voltak. Az eszközök részletes bemutatása és gyakorlati példák elemzése már megtörtént az *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok* című tanulmánykötetünkben.² Az ösztönző állam gazdaságpolitikájának egyik fő célcsoportja a hazai kis- és közép vállalatok, azon belül is elsősorban a nagyobb méretű kisvállalkozások, valamint a közép vállalatok. Ennek oka, hogy a 10 főnél nagyobb kkv-k közel annyi embert foglalkoztatnak, mint a nagyvállalatok, árbevételük azonban jóval kevesebb a nagyvállalatokénál.³ Ez azt is jelenti, hogy kevésbé képesek ma még hatékonyan működni, mint a nemzetközi „nagyok”, és jövedelmezőségük elmarad a kívánatos mértéktől. De azt is tudjuk, hogy egyetlen nagyvállalat sem született multinak, mindenki „kicsiben” kezdte, tehát a ma közép vállalatai lehetnek a jövő nemzetközi

¹ Változásvezetőként, vállalati tanácsadóként és projektvezetőként vettem részt a DM-KER vállalatfejlesztésében és tőzsdei bevezetésében 2018–2020 között.

² Lásd részletesen az első sikeres tőzsdei kibocsátásról: Vitkovics Péter: Az állam változásmenedzsmentet és vállalatfejlesztést támogató szerepe a Megakrán közép vállalat példáján. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 321–330.; Parragh Bianka: Az állam és a piac közötti összhang rendszertana és gazdasági hatásai Magyarországon. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 21–103.; Végh Richárd: Versenyképes tőzsde – versenyképes gazdaság. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 239–262.

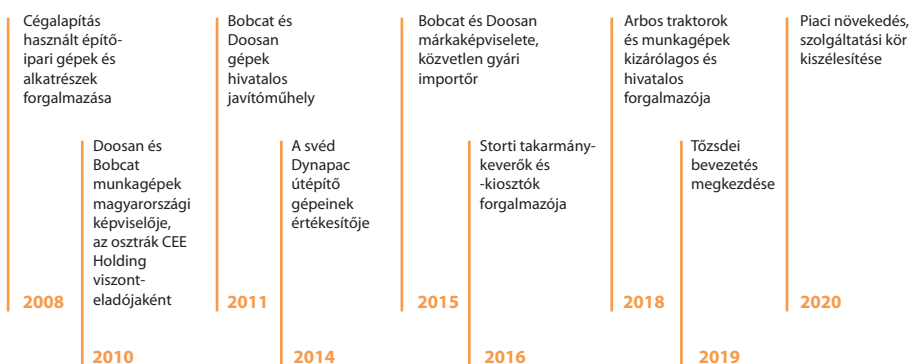
³ KSH-adatok alapján.

multijai, ha segítünk nekik nagygyá válni. Jelen fejezet a DM-KER vállalat alapításától kezdve mutatja be a vállalat vállalatirányítási kihívások szempontjából meghatározó mérföldköveit. A görcső alá vett időszakból mindazonáltal az utóbbi évek kiemelkednek. A 2020-as év mint a koronavírus-járványból következő válságidőszak pedig meghatározó tanulságokkal szolgál a vállalatfejlesztés tekintetében.

A DM-KER-sztori – a kezdetektől napjainkig

Nem indult könnyű helyzetből, akár úgy is mondhatjuk, hogy „a gödör aljáról” indult a 2008-ban alapított, mezőgazdasági és építőipari munkagépek forgalmazásával foglalkozó DM-KER Kft. A 2007–2008-ban kitört gazdasági és főként pénzügyi válság önmagában is nehéz környezetet teremtett egy új vállalkozás elindításához, de a DM-KER számára elsődlegesen fontos két szektort, a mezőgazdaságot és az építőipart még az átlagosnál is mélyebben érintette a visszaesés. A vállalat legfontosabb felvevőpiacai a válságból történő kilábalás időszakában is alulteljesítettek.

A cég az indulást követően elsősorban bányászati és építőipari gépeket értékesített, de emellett viszonylag hamar foglalkozni kezdett a munkagépekhez tartozó alkatrészek forgalmazásával és szervizeléssel is. A társaságnak az alapítást követő második évben sikerült kereskedői megállapodást kötni az építőiparban világszerte rendkívül népszerű Doosan és Bobcat munkagépekre, amelyeknek 2011-től a hivatalos és kizárólagos márkaképviselőt és szervizelését is végzi.

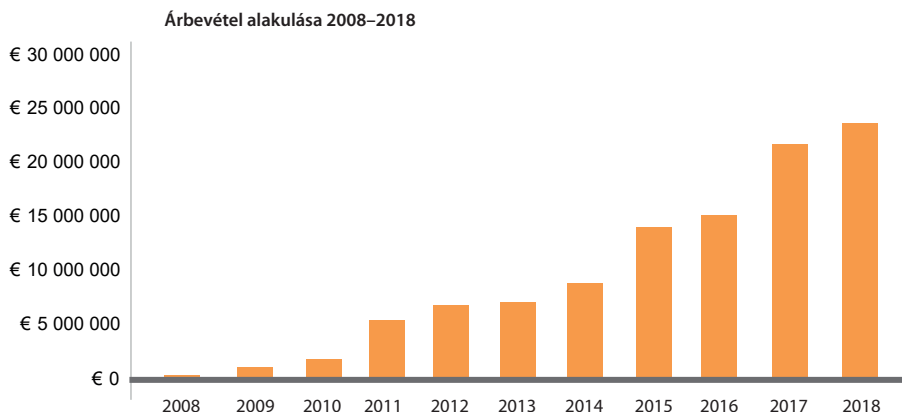


1. ábra: A DM-KER cégtörténete és fejlődési útja

Forrás: DM-KER, 2020

A kihívásokkal teli indulást követően a vállalat viszonylag gyorsan megerősödött, jelenleg az országban négy telephellyel rendelkezik, amelyekről összesen több mint ötezer ügyfelet szolgálnak ki, és 2019-ben már több mint ötszáz darab munkagépet értékesítettek évente. Ezzel a teljesítménnyel a DM-KER az építőiparigép-forgalmazók közt hazánkban az első három, míg a mezőgazdasági területen a legjobb nyolc vállalat közé került.

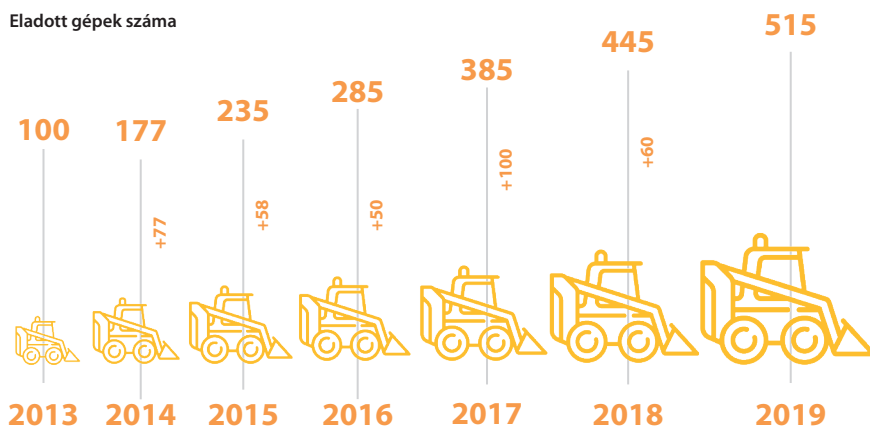
A gyors fejlődés az árbevétel bővülésében is visszaköszönt: a társaság évek óta stabilan 40 százalék körüli bővülést produkál, amit a 2008–2018 közötti évekre vonatkozóan a 2. ábrán követhetünk nyomon.



2. ábra: A DM-KER árbevételének alakulása (euróban)

Forrás: vállalati adatok alapján a szerző szerkesztése

A vállalat fő tevékenysége mezőgazdasági és építőipari gépek, alkatrészek és kiegészítők nagykereskedelme, mint teljes jogú márkaképviselő és importőr. Az értékesítés jelentős része közvetlenül a gépeket használó vállalkozások és intézmények felé történik. A fő kereskedelmi tevékenység mellett a társaság gépek, járművek szervizelését, üzembe helyezését, alkatrészellátását, bérbeadását is végzi, valamint finanszírozási tanácsadást nyújt a gépek vásárlói részére.



3. ábra: Az értékesítés alakulása (eladott gépek száma, db)

Forrás: vállalati adatok alapján a szerző szerkesztése

A gyors növekedés előrevetítette a szervezet átalakításának, magasabb szintre emelésének szükségességét is. Bátor Ferenc, a cég egyik ügyvezető tulajdonosa a hirtelen növekedést jelölte meg okként arra, hogy a DM-KER elindította vállalatfejlesztési projektjét, és ezzel együtt becsatlakozott a Budapesti Értéktőzsde ELITE programjába is.

„A forgalmunk gyorsabban bővült, mint amire a cég szervezete fel volt készülve, ezért jelenleg minden erőforrásunkat leköti az operatív működés fenntartása és azzal párhuzamosan egy hatékonyabb szervezet kialakítása. A hazai gazdaságban viszonylag általános jelenség, hogy ha egy kkv elér egy méretet és fejlettségi szintet, onnantól – tevékenységtől és ágazattól függetlenül – sok tekintetben hasonló kihívások jelentkeznek a cég életében. A kis méretűből közepessé bővülő vállalatok jellemzően nincsenek felkészülve arra, hogy akkor is megtartsák az indulásnál még meglévő hatékonyságot, amikor a forgalom már a kezdeti sokszorosára nő. Egy ideig a cégek még megpróbálnak futni saját maguk után, de ez előbb-utóbb a növekedés stagnálásához, majd lassú visszaeséséhez vezet. Innen csak úgy lehet továbblépni, ha felnövünk a feladathoz, és szervezeti értelemben is fejlettebbé válunk”⁴

A DM-KER előtt már volt pozitív középvállalati példa a vállalatfejlesztésre. A Megakrán Nyrt. példája számos vállalatfejlesztési tanulsággal szolgál, amit alátámaszt, hogy az első sikeres kkv-tőzsdei kibocsátást valósította meg a Budapesti Értéktőzsdén.⁵ A DM-KER akkori tulajdonos vezetői számára e példa plusz motivációként járult hozzá a 2018-tól kezdődően megvalósított vállalatfejlesztési út eredményességéhez.

Kisvállalkozásból középvállalat

Mi a motivációja a fejlődésnek?

Egy vállalkozás evolúciója, a vállalat és a szervezet fejlesztése nem kizárólag tanácsadói munka és sztenderd forgatókönyv szerint végrehajtott feladat. Amit mi tanácsadóként, változásvezetőként meg tudunk tenni, az annyi, hogy megmutatjuk a helyes irányt, a jobb módszereket, a lehetőségeket, és terelgetjük a vállalkozást ezen az úton. De a magasabb szintű gondolkodás, a nagyvállalati módszerek elsajátítása a vállalkozás vezetőinek és alkalmazottainak a feladata. Ha a változás során a gondolkodás nem változik meg, a vállalkozás mindig csak kisvállalkozás marad – „one man show” –, amely magasabb árbevétel elérése mellett sem rendelkezhet válságálló vállalati szervezettel.

A DM-KER tulajdonosai 2018-ban elhatározták, hogy továbblépnek, és a fejlődést választják a stagnálás helyett. Ennek motivációja alapvetően az volt, hogy meglátták az iparágban rejlő lehetőségeket, amelyek évekre előre biztosíthatják számukra a növekedést, bővülést.

⁴ Budapesti Értéktőzsde: [Ma építjük a holnapot](#). BÉT, 2018.

⁵ Vitkovics (2019) i. m.

Az alábbiakban e lehetőségeket tekintjük át:

- A konjunktúra 2020-ra közel 10 éve tartott, egy rendkívül hosszú növekedési periódus után egyre többen felvetették egy közelgő recesszió lehetőségét. Arra pedig még sokan emlékeztek, hogy az előző krízis idején számos jó lehetőséget szalasztottak el, csak azért, mert nem voltak rá felkészülve szervezetileg vagy pénzügyileg.
- A generációváltás egyre égetőbb probléma. A DM-KER versenytársai közt egyre több az olyan vállalkozás, amelyet még mindig az első generációs vállalkozók irányítanak, annak ellenére, hogy közülük sokan elérték vagy át is lépték a hivatalos nyugdíjkorhatárt.

Az előszóban idézett Warren Buffett szerint „az idő a remek cégek legnagyobb barátja és a középszerű cégek legnagyobb ellensége”. Márpedig a DM-KER vezetői, tulajdonosai hosszú távra terveztek, tehát a legfontosabb feladatunk a hosszú távon fenntartható növekedés, a válságállóság kereteinek megteremtése volt.

Új célok, új stratégia

2018-ban a vállalkozás átvilágítása során feltártuk mindazokat az elemeket, amelyek miatt a DM-KER akkori állapotában egy tipikus, a fenti idézetben szereplő középszerű vállalkozás volt. Ugyanakkor rendelkezett egy erős tulajdonosi ambícióval, hogy remek céggé váljon, és rendelkezett az ehhez szükséges alázattal és tanulási vágygal, ami a célok elérésének nélkülözhetetlen feltétele volt. Jellemző, hogy számos kkv azért bukik el a fejlődés útján, mert tulajdonosai azt gondolják: ők tökéletesek, menedzsereik kitűnő üzletemberek, nekik senki ne mondja meg, hogyan kell az ő cégüket irányítani. Pedig régóta tudjuk, hogy egy szervezet teljesítőképességének határát a vezetés képességeinek korlátai határozzák meg. Egy okos cégtulajdonos barátom megfogalmazása szerint: „akkor fejlődhet tovább a cégem, ha a vezetésben nálam okosabb emberek ülnek”.

Az alapfeladat, mielőtt bármilyen változásba kezdünk, a célok megfogalmazása, az út kijelölése. A mi esetünkben ehhez olyan stratégiát kellett megfogalmazni, ami alapvetően a cég már meglévő erősségeire épít, a lehetőségek kihasználására fókuszál, de ezzel együtt kijavítja a gyengeségeket is. Nem utolsósorban pedig tisztában van a növekedés kockázataival, azokat mindvégig figyeli és megfelelően kezeli.

2018-ban így fogalmaztuk meg a vállalat új stratégiáját:

„A DM-KER egy megfelelő ügyféldiverzifikációval rendelkező, mezőgazdasági és építőipari gép- és alkatrész-kereskedő vállalat, amely erős és hosszú távra tervező, nemzetközi szállítói támogatással rendelkező márkákat képvisel a piacon. A vállalat szervezete és munkatársai rugalmasak, és megfelelő szaktudással rendelkeznek ahhoz, hogy ügyfeleik számára a legjobb megoldásokat tudják kínálni. Felhőalapú rendszerek és fegyelmezett pénzügyi adminisztráció támogatja a vállalat mindennapi működését.

Erősségeit további lehetőségek kiaknázására is fel tudja használni. Nemcsak a meglévő márkák piaci részesedésének növelése, de új piacokra való belépés, új márkák megszerzésének lehetősége is adja a jövőbeni organikus növekedés alapját. A dolgozói innováció tudatos támogatása, valamint a meglévő adatok és információk felhasználása és rendszeres elemzése a döntéstámogatásban támogatják a lehetőségek kihasználását.

Legfontosabb kockázatok a működésben a túlzott tulajdonosi dominanciából és az ügyfelek felé nyújtott túlzott rugalmasságból erednek. A szervezet és a folyamatok nem kellő zártsága miatt fennáll az információk és anyagi javak elvesztésének veszélye. További kockázatot jelent a magas kintlévőség-állomány és az egyre erősödő fluktuáció.

A célok eléréséhez legelőbb a gyengeségeket kell kijavítani. A tulajdonosi és menedzsmentreteg szétválasztásával egy időben célunk egy hatékony és teljes felelősségkörrel rendelkező felső és középmenedzsment kezébe adni a vállalat irányítását. Rendszeres belső képzéssel a tudást az alsóbb szinteken is fejleszteni kell, mert a piaci részesedés növeléséhez erős szakmai kompetencia is szükséges. A belső integráció, a tudástámogatás hiánya, a humán menedzsment elégtelen működése az elsők között fejlesztendő terület, mert e nélkül nem lehet sikeres a cég stratégiájának megvalósítása. A telephelyek kapacitásának növelése a közeljövő beruházási feladatai közé tartozik. Mindezekkel együtt a vállalat egész rendszerét fogjuk szabályozottabbá, szervezettebbé és átláthatóbbá tenni.

Célunk egy olyan vállalati működés felépítése, amely elismert munkáltatói brandként jelenik meg, és az ágazati átlagnál hatékonyabb és nagyobb üzleti profitot termel.”

Stratégia megvalósítása, akciók

A stratégia elfogadását annak megvalósítása követte. Jelen esettanulmány fő célja nem a vállalatfejlesztés részletes leírása, hanem annak bemutatása, hogy mitől lesz sikeresebb és válságállóbb egy tudatosan szervezett vállalat a „one man show” típusú, szervezetlen kis- vagy középvállalkozásokkal szemben. Annak megértéséhez azonban, hogy egyáltalán mi tesz válságállóvá egy vállalkozást, szükséges bemutatni, a DM-KER mitől vált szervezetté, önjáróvá. A teljesség igénye nélkül, felsorolásszerűen álljanak itt azok az akciók, azok a lépések, amelyeket a vállalat fejlesztése, vagyis a változás során végrehajtottunk, megvalósítottunk. A szervezet magasabb szintre emelését három szakaszra bontottuk, elsősorban azért, mert egy komplex változási projektet nem lehet egy felkészületlen cégre ráengedni, hiszen összeroppanna a tehertől, amelyet a következőképpen írhatunk le:

a) Vállalatfejlesztés 1.0

- megcélzott új szervezeti modell megalkotása;
- vállalati célok, víziók, tervek összegzése és a szervezethez hangolása;
- önálló vállalati működés kereteinek megalkotása (szervezeti és adminisztratív oldalról is);
- vállalati működés folyamatainak felmérése, rendszerbe ültetése (dokumentálás, képzés, számonkérés);
- vállalati szabályzatrendszer megalkotása (SZMSZ, Működési kézikönyv, folyamatszabályzatok);
- adminisztrációs rendszerek megtervezése, felülvizsgálata (kontrollingriportok, ellenőrzési pontok, utalványozási folyamatok);

- pénzügyi kontrolling bevezetése (tervezés, elemzés, ellenőrzés);
- vállalatirányítási rendszer szükségletfelmérés, bővítés, változtatás, optimalizálás.

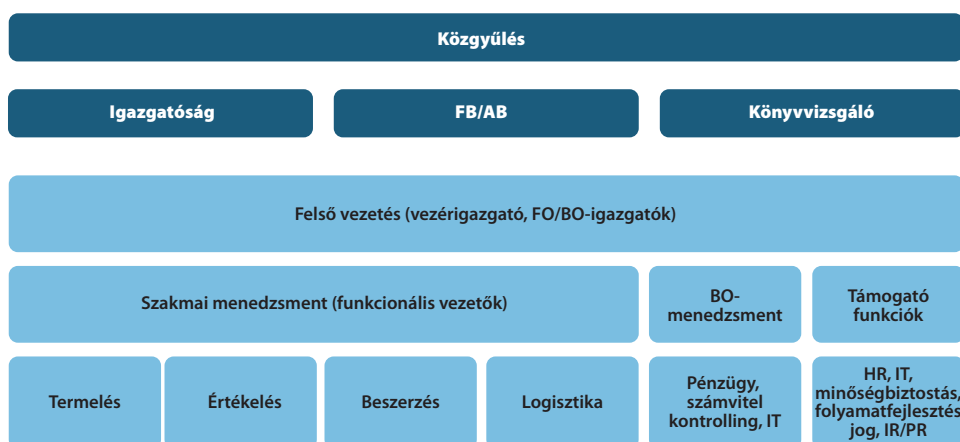
b) Vállalatfejlesztés 2.0

- managementstruktúra felépítése, kiválasztás, integrálás, képzés;
- integrációs szabályzat és folyamat megalkotása, beépítés a folyamatokba;
- a változással együtt járó fluktuációs problémák kezelése, vezetés támogatása (toborzás, kiválasztásban közreműködés, munkavállalói integráció);
- munkavállalói motivációs rendszer átalakítása, képzések;
- teljesítménymenedzsment bevezetése (teljesítménytervezés, teljesítménymérés, teljesítményértékelés).

c) Vállalatfejlesztés 3.0

- managementtámogatás (az operatív menedzsment, közép- és felső vezetés folyamatos támogatása, hogy sikeresen beépüljenek a vállalat életébe, egyúttal hozzák be azt a többlettudást és módszereket, amiktől a cég önálló szervezetként képes működni);
- tulajdonosi és menedzsmentszintek szétválasztása a napi gyakorlatban;
- ellenőrzési és irányítási rendszerek (kontrolling, vállalatirányítás, folyamatba épített ellenőrzés) működésének gyakorlatba ültetése;
- folyamatkontrolling megvalósítása (folyamatba épített ellenőrzések, teljesítmények mérése).

A szervezetfejlesztés során megvalósult a klasszikus közép- és nagyvállalati szervezeti modell, ahol a tulajdonosi és menedzsmentfunkciók, szerepek elváltak egymástól, a vállalat önálló entitásként, és nem csupán a tulajdonosok vállalkozásaként ment tovább a piacon. 2019 decemberétől pedig már nyilvános részvénytársaságként működik.



4. ábra: A DM-KER Nyrt. szervezeti modellje

Forrás: DM-KER alapján a szerző szerkesztése, 2020

Tőzsdére lépés és kapcsolódó új vállalati sajátosságok

A DM-KER esetében már a növekedési stratégia elfogadásakor a megvalósítás fontos elemeként fogalmaztuk meg a nyilvános tőkepiacra való kilépést, illetve a tőkepiacról történő forrásbevonást. Ennek legfőbb indoka az volt, hogy a növekedéshez finanszírozás is szükséges, de egy magasabb szinten működő közép vállalat a finanszírozás esetén is törekedjen a diverzifikációra, a kockázatok és kitétség megosztására. Ezért első lépésként a tőkebevonást, intézményi és magánbefektetők bevonását céloztuk meg, amit majd egyéb források (például kötvény) bevonása követhet.

A tőzsdei felkészülés önmagában egy tanulási folyamatot is jelent, ahol az eddig zártan tevékenykedő vállalkozás megtanul transzparens, átlátható működésű és irányítású vállalattá válni. Ennek kimondása egyszerűen hangzik, pedig valójában ennek folyamatát is tanulni kell, ha jól akarjuk csinálni. A transzparenciáról sajnos vannak téves elképzeléseik is a cégvezetőknek, ezért félnek tőle. A nyílt működés nem jelenti azt, hogy minden üzleti titkot világgyá kell kürtölni, de azt jelenti, hogy a befektetőket, hitelezőket, érintetteket (stakeholdereket) érintő fontos döntéseket nyilvánosságra hozzuk. Cserébe a nyitottságért elvárjuk, hogy kedvezőbb díjak mellett finanszírozzanak, vagy könnyebben kössenek velünk üzletet.

A Budapesti Értéktőzsde 2016-ban elindított közép vállalati programja ebben nélkülözhetetlen támogatást nyújtott, és nyújthat más közép vállalatoknak is. A DM-KER élt a felkészülés során a kínált lehetőségekkel, „elvégezte” az ELITE üzleti program képzését, ahol a növekedésorientált vállalatirányítás, transzparens működés jó nemzetközi gyakorlatait is megismerhette. Emellett az ELITE hozzájárult a vezetők, tulajdonosok szemléletének formálásához is. Segített olyan szemléletet elsajátítani, amelynek hatására középszerű magyar kisvállalkozásból nemzetközi szinten is versenyképes, hatékony közép vállalattá szándékozott válni a DM-KER.

A tőkepiaci felkészülésben a képzés mellett más állami ösztönzőket is igénybe tudott venni a vállalat, amelyek nagyban támogatták a sikeres tőzsdei bevezetést, valamint a közeljövő intenzív növekedését:

- *Tőzsdei felkészülést támogató mentoring program*

A program és a hozzá kapcsolódó vissza nem térítendő támogatás jelentős anyagi segítség volt a tőzsdei bevezetés során jelentkező költségek finanszírozásában.

- *A Nemzeti Tőzsdefejlesztési Alap részvétele a tőkeemelésben*

A Széchenyi Tőkealap Kezelő által kezelt Nemzeti Tőzsdefejlesztési Alap fő célja, hogy növekedésre képes közép vállalatokat segítsen a tőzsdei vállalatok útjára lépni, egyúttal társbefektetőként ösztönözze a piaci szereplőket (befektetési alapokat, privát befektetőket) arra, hogy aktívabban vegyenek részt hazai közép vállalatokba való befektetésekben.

A DM-KER 2018 őszén fogadta el a vállalat új, növekedési stratégiáját, és kezdetét vette a vállalatfejlesztési folyamat. Ennek eredményeképpen 2019 decemberében sikeresen hajtott végre tőkeemelést, ahol pénzügyi befektetők és a Nemzeti Tőzsdefejlesztési Alap

részvételével közel 1 milliárd forint értékben bocsátott ki új részvényeket. A társaság részvényeivel 2020. január 30. óta lehet kereskedni a BÉT Xtend piacán.

Válságálló közép vállalat

Ahhoz, hogy a DM-KER és általában a közép vállalatok válságállóságát lehessen értelmezni, először tekintsük át, egyáltalán mit jelen egy vállalkozás szempontjából a válság, mi okozhat számukra nehéz helyzetet, és az eddigi gazdasági krízisekhez képest miben volt más a Covid-19-járvány okozta visszaesés.

A Covid-járvány, bár alapvetően egészségügyi veszélyhelyzetet teremtett, mégis rendkívül gyorsan terjedt át a nemzetgazdaságok minden szintjére, ebből eredően a vállalkozási szektorra is. A vállalatok és gazdaságok nagyon nagy hányada a nemzetközi piacokhoz kötődik, import- vagy exportkapcsolatok révén kapcsolódik más országok gazdaságához is. Emellett minden vállalkozásban emberek dolgoznak egy-egy fix telephelyen, irodákban, gyárakban, ami tovább növeli az egészségügyi kockázatokat és a Covid-19-vírus terjedését. Mindez azt jelentette, hogy a vállalatok jelentős része önkéntesen vagy külső hatások és elvárások miatt csökkenteni kényszerült a kibocsátását, vissza kellett hogy fogja a működését. A gazdasági szektor egyes szereplői egymással szorosan együttműködnek, így értelemszerűen a visszafogott működés mindenkire hatott, bár a hatások nem minden szektort érintettek azonosan.

A járvány kiterjedésének időszakában (2020. év elejétől kezdődően) a vállalkozások elsődleges célja a túlélés lett. Túlélni a járvány következtében kialakuló gazdasági recessziót úgy, hogy nem tudjuk, meddig tart és milyen alakú lesz a felívelés.

Az egészséges és a legyengült vállalatok jellemzői

A Covid-19-járvány analógiáját használva a válságot célszerűnek tartjuk úgy tekinteni, mint egy betegséget, amely legyengíti az egészséges szervezetet.

A következőkben áttekintjük az „egészséges” és a „legyengült” vállalat jellemző sajátosságait.

Mi jellemez egy egészséges vállalatot?

- a sok bizonytalanságot és kockázatot tartalmazó, külső-belső változásra biztosan és aktívan reagál;
- van megfelelő rezisztenciája (ellenálló képessége) ahhoz, hogy a hatások között szelektáljon, tehát a kevésbé lényegeseket akár figyelmen kívül is hagyja;
- különféle hatások miatti mozgása nem egyensúlyvesztés, hanem az eredeti egyensúlyának önkéntes és tudatos elhagyása, egy fejlettebb állapot, magasabb minőség érdekében;
- nemcsak a szervezeti életfunkciók gyakorlásához szükséges arány-helyreállítás (regenerálódási), de arányjavítási (fejlődési) képességgel is rendelkezik.

Ezzel szemben a beteg vagy legyengült vállalat jellemzői:

- rosszul felismert üzleti lehetőségek (korszerűtlen vagy a piaci igény kielégítésére kevésbé alkalmas termék, szolgáltatás vagy kereskedelmi profil);
- indokolatlanul magas változó költségek (anyag-, energia-, bér-, reklámköltségek);
- nagyon magas állandó költségek (ingatlanfenntartás, értékcsökkenés, bérleti díjak, közmű, szállítási, igazgatási költségek);
- likviditási gondok;
- rosszul méretezett készletek (a termelési volumenhez és a technológiai igényekhez képest túl magasak vagy túl alacsonyak);
- félreméretezett beruházások és befektetések (alacsony kihasználtságú vagy csekély megtérülésű ingatlanok, berendezések, esetleg emberi erőforrások);
- nem nyereséges üzletágak vagy termékek;
- a szervezet működése, a szervezeti kultúra, esetleg még a társasági vagy szervezeti forma sem harmonizál egymással;
- a vállalat tulajdonosainak és/vagy menedzsereinek nem megfelelő értékrendje.

Bár a Covid-19-járvány hatására jelentkező gazdasági recesszió 2020 áprilisában volt a leg-erősebb Magyarországon, és a visszaesés is ebben az időszakban volt a legnagyobb, azért előjeleket már 2019 végétől lehetett látni. Ennek fő oka, hogy Ázsiában és Európa nyugati részén már korábban elkezdődött a járvány miatti gyárbezárások, termelésleállítások folyamata. Mivel a hazai közép- és nagyvállalatok közül csak kevés olyan akad, amelynek ne lennének közvetlen külpiaci kapcsolatai, ezért a hatásokat már korábban érezhettük.

Azért, hogy a valószínűsíthető recesszió ne érje váratlanul a DM-KER-t, elvégeztünk egy válságtesztet (stressztesztet), az alábbi kérdések megválaszolásával:

- mik a szervezet céljai, milyen a filozófiája, értékrendje és stratégiája;
- milyen a vállalat piaci helyzete, státusa;
- milyen a vevők helyzete, milyenek az igényeik;
- milyen a szállítók köre és viszonya a céghez;
- mekkorák a költségek (állandó és változó költségek szerkezete);
- milyen a pénzügyi helyzet és a likviditás, mekkora készpénztartalékkal rendelkezünk;
- milyen a jövedelemteremtő képesség, tőkeerő és a vagyoni helyzet;
- milyen a vezetés stílusa, milyenek a módszerei;
- milyen a szervezet kultúrája;
- milyen a szervezeten belüli munkamegosztás és kooperáció;
- milyen az ösztönzési rendszer, milyenek a munkavégzés fizikai, szociális és pszichikai feltételei?

Kiemeljük a két legfontosabb kérdést, amelyek megválaszolása a járványhelyzet idején középpontba kerül:

- milyen a vállalat informatikai felépítése, képes-e azonnali távmunkára átállítani dolgozóit;
- hány havi működési költségnek megfelelő készpénztartaléka van olyan esetre, ha a vállalatnak egyetlen forint árbevétele sem keletkezne?

Amennyiben a vállalatok a válságteszt kérdései mindegyikére kielégítő és pozitív válaszokat tudnak adni, az bármely recesszió esetén nemcsak a túlélést, de a válság utáni megerősödést is jelenti. A Covid-19-járvány esetén azonban az utolsó két kérdésre is fontos volt pozitív választ adni. Egyrészt mert a „Maradj otthon” kampány hatására a vállalatok, intézmények dolgozóinak milliói kényszerültek home office-ba. De ahol ennek feltételei sem informatikailag, sem kulturálisan nem voltak adottak, ott az otthonról dolgozók termelékenysége nagyon alacsony maradt. A DM-KER esetén, köszönhetően a korábban tudatosan végrehajtott informatikai fejlesztésnek és felhőalapú vállalatirányítási rendszernek, a dolgozók szinte napok alatt képesek voltak áttérni az otthoni munkavégzésre anélkül, hogy ennek hatását a működés megérezte volna.

A készpénztartalék mértéke pedig azért volt fontos, mert nem tudhattuk, hány hónapig kell működtetni a vállalkozást úgy, hogy akár a bevételek teljes egésze kiesik a működésből. Köszönhetően a tőzsdei bevezetést követő tőkebevonásnak, a vállalat 2020 márciusában több mint 8 havi működési költségnek megfelelő pénztartalékkal rendelkezett. Ha ezt összehasonlítjuk azzal, hogy a magyar kkv-szektor vállalatainak átlagos pénzeszközállománya legfeljebb 1,5 havi működésre elegendő, akkor látható, hogy egy, a DM-KER-hez hasonlóan fejlett és felkészült vállalat jelentős versenyelőnnyel rendelkezik a piacon bármely válság idején.

Válságreakciók a kkv-szektorban

A stressztesztben szereplő kérdések és a vállalatfejlesztés eredményeképpen létrejött egészséges és tökeerős szervezet lehetővé tette a DM-KER számára, hogy a beköszöntött krízishelyzetben ne a bezárás, a költségsökkentés legyen az egyetlen reakció. De ez nem volt igaz a hazai kkv-k jelentős részére. Azok a vállalkozások ugyanis, ahol a működőtőke-tartalék hiányzott, vagy a vállalkozás szervezete nem volt felkészült, nem volt stratégiája, nem volt megfelelő vállalati kultúrája és digitalizáltsága, szinte azonnal a leépítés, bezárás mellett tették le a voksot. De aki kiesik a piacról, akár csak átmenetileg is, hátrányba kerül azokkal szemben, akik a recesszió alatt is kiszolgálják partnereiket, vevőiket.

A válság mint lehetőség

A válságmenedzsment szakirodalma azt tanítja, hogy minden válsághelyzet, a negatív hatásain túl, egyben *lehetőség* is. De a válság csakis annak a szervezetnek és menedzsmentnek lehetőség, amely:

1. *Képes felismerni az eddigi menedzsment múltbéli hibáit, és tanulni azokból.*

A krízishelyzet nagyon jó indikátor, hiszen azonnal rávilágít a vállalat gyenge pontjaira, felerősíti a sebezhetőséget. Az okos menedzsment ezeket a hibákat nem elrejti, hanem azonnal nekiáll a kijavításuknak, és tanulva belőlük, igyekszik a jövőben elkerülni az újabb bekövetkezést.

2. *Képes a sebek nyalogatása helyett aktívan cselekedni.*

A krízis egyik sajátossága, hogy a szokásos üzletmenethez képest sokkal gyorsabb döntéseket igényel. A Covid-19-járvány alatt szinte hetente jöttek újabb és újabb információk arról, hogy hogyan alakul a gazdaság, ezért a cégeknek szinte hetente kellett át- vagy újratervezni a tevékenységüket, naponta kellett akár a korábbi-val ellentétes döntéseket hozni a fennmaradás vagy az előrehaladás érdekében. A krízishelyzetben egy dolgot azonban biztos nem lehet csinálni: egy helyben toporogni és a csodára várni!

3. *Hajlandó felvállalni az eddig rejtett problémák nyílt konfliktusait és konfrontációit.*

Ha egy vállalat nem kellő hatékonysággal működik, az a válság alatt duplán fáj. A fennmaradás érdekében sokszor olyan döntéseket is meg kell hozni, amelyek érdeksérelemmel, konfliktusokkal járnak együtt. De a cél érdekében ezeket a konfliktusokat fel kell vállalni, a nehéz döntéseket is meg kell hozni.

4. *Képes áldozatot hozni és új utakat (stratégiákat) keresni.*

A teljesítmény, bevételek, profit visszaesése azt is jelenti, hogy a korábban már elért előnyök, kényelmi helyzet, esetleg juttatások gyorsan elfogynak. A stabil vállalati kultúrával rendelkező csapatok, vállalkozások képesek arra, hogy a jövő eredményeinek vagy a fennmaradásuk érdekében jelentős áldozatot hozzanak. A Covid-19-járvány alatt számos cég alkalmazta a csökkentett munkaidős foglalkoztatást, átmeneti bércsökkentést, jóléti kiadásokról való lemondást annak érdekében, hogy minél tovább tudjon a cégük tartalékot képezni, illetve a csapatok, kollektívák, munkahelyek megtartása minél tovább lehetséges legyen.

5. *Képes a cég még elevenen élő közösségi magjára bizalommal támaszkodni.*

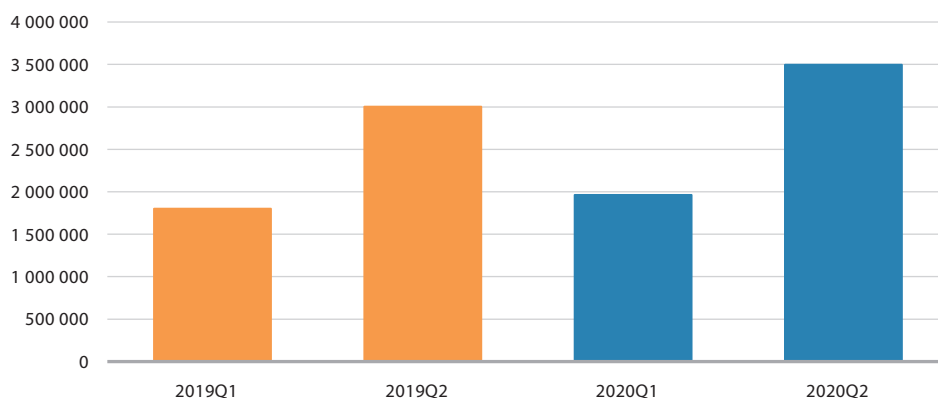
A korábbi gazdasági válságok idején a vállalatokat elsősorban „csak” gazdasági tényezőként kezelték, de a 2020-as Covid-19-járvány idején előtérbe került a vállalatok, munkahelyek társadalmi-szociális hatása is. Az a hatás, ami miatt egy-egy vállalkozás nemcsak profittermelő befektetés vagy egyszerű munkahely, hanem a társadalom egy olyan része, amely emberek egzisztenciáján túl megbecsülést, kapcsolatokat ad, értékteremtést is végez. Ezért a krízisből való kilábalás egyik legfontosabb inputtényezője a humán tőke és a bizalom.

A DM-KER piacának szereplői is eltérően reagáltak a járvány hatására bekövetkezett válságra, de vélhetően ez az összes hazai gazdasági szereplőre igaz. Azok a szereplők, akik nem rendelkeztek kellő mennyiségű készpénztartalékkal, és nem látták annak lehetőségét, hogy bevéeltermelő képességük csak minimálisan esik vissza, vagy nagyon gyorsan helyreáll, a leépítés, költségcsökkentés mellett döntöttek. Ezek közül is első helyen a bérek, bérjellegű kiadások jelentős csökkentése vagy leépítése szerepelt. Sajnálatos módon a gazdasági krízisre való hivatkozással számos vállalkozás vezetője kényszerítette újra szürke vagy fekete zónába munkavállalóit, a valóstól eltérő összegű bejelentett fizetés vagy munkaidő szerződésbe foglalásával. A fekete- vagy szürkefoglalkoztatás, azaz a valós kifizetésekhez képest jelentősen kisebb összeg utáni járulékfizetés és bejelentett jövedelem nem csak a költségvetésnek okoz kárt, mivel az olyan transzparen-

működő vállalkozásokat is hátrányba hozza, mint például a DM-KER Nyrt. Ugyanis a szürkefoglalkoztató cégek az adón és járulékon megspórolt összegeket elsősorban arra használják fel, hogy olcsóbban vállalkozzanak, azaz negatív árversenybe mennek bele. Ezzel további negatív spirálba kényszerítik magukat is, hiszen a profit nélküli vállalkozási tevékenység mellett később sem fog tudni megerősödni, tőketartalékot felhalmozni, elhasználódó eszközeit pótolandó újra beruházni.

Ezzel szemben a DM-KER a válság alatt is fejlődés útját választotta. Ugyanakkor igyekezett élni mindazzal a lehetőséggel és állami ösztönzővel is, amely a piacon rendelkezésre állt.

A DM-KER Nyrt., bár a piac más szereplőihöz hasonlóan nem láthatta előre a járvány következtében beköszöntő recessziót, de szervezettsége, tartalékai, stratégiája és vállalati kultúrája együttesen segítette abban, hogy a 2020 második negyedévében bekövetkező erőteljes recesszió ne rázza meg a működését, sőt a vállalat jobban teljesítsen, mint 2019 azonos időszakában. Ezt egyértelműen mutatja a DM-KER Nyrt. 2019–2020 első két negyedévének árbevétel-összehasonlító diagramja.



5. ábra: A DM-KER árbevételének alakulása (ezer forint)

Forrás: a szerző szerkesztése

Állami ösztönzők szerepe

A Covid-19-járvány okozta gazdasági sokkhatás a vállalati szektor egészét érintette. A kormányzat egyik első reakciója erre az volt, hogy a piac egészére kiterjedő teherkönnyítéseket, illetve eltérő típusú ösztönzőket vetett be.

Ezek közül a legfontosabb és a kkv-szektor vállalatai számára talán a leghatásosabb az adósságszolgálatok felfüggesztésének lehetősége, vagyis a banki moratórium volt. A legtöbb növekedésben lévő vállalkozás, így természetesen a DM-KER is rendelkezik mind rövid, mind hosszú lejáratú hitelekkel. A hitelek kamatának és tőkéjének törlesztése csak akkor működik megfelelően, ha a vállalkozás pénzárama, azaz a bevételei

rendesen jönnek. Mivel 2020 tavaszán még nem volt előre látható, mennyi ideig tart a bevételcsökkenés időszak, ezért természetesen a DM-KER is élt a hitelek felfüggesztésének lehetőségével. Ennek legfőbb eredménye, hogy a felszabaduló cash flow fedezetet adott a működési költségekre, kiemelten a bérek és járulékok finanszírozására. Tehát a hitelmoratórium közvetlenül is segítette, hogy ne kelljen azonnal a költségcsökkentés, leépítés eszközéhez nyúlni. A DM-KER a veszélyhelyzet teljes időszakában megtartotta eredeti állományát, a gazdaság fokozatos újraindulásával pedig már a létszám növelését, a bővítést és növekedést tűzte ki ismét egyik céljaként.

A további állami ösztönzők közül elsődlegesen a beruházás- és növekedésösztönző, vissza nem térítendő támogatások még a kiemelendők. Ezek a támogatások kétségkívül azokat a közép- és nagyvállalatokat célozták, amelyek egyértelmű növekedési, bővülési, fejlődési stratégiával rendelkeznek, és képesek arra, hogy a támogatások mértékének többszörösét teremtsék elő értékben, nemzeti jövedelemben. Egy válsághelyzetben nem mindig azt kell támogatni, aki a támogatás révén néhány hónappal tovább vegetál, hanem azt, aki képes előremenekülni, többletértéket teremteni.

Természetesen ez nem jelentheti azt, hogy el kell engedni a vegetáló vagy túlélésre képtelen kisvállalkozások kezét, hiszen bennük is lehet olyan érték, amit érdemes tovább hasznosítani. Ugyanakkor ezek a cégek, vállalkozások a méret, a nem megfelelő hatékonyság, az alultőkésítettség vagy akár a vezetési hibák miatt is jutottak csődközelbe. Nekik az átmeneti támogatásnál hasznosabb lehet, ha a fejlődő közép- vagy nagyvállalatok „tömegvonzásába” kerülnek. Vagyis alakuljanak ki olyan együttműködések, ahol a pénzügyileg, stratégiaileg önálló életre kevésbé képes kisvállalkozások a közép- és nagyvállalatok közvetlen beszállítóivá, alvállalkozóivá válnak, a normál piaci viszonyokhoz képest szorosabb szimbiózisban.

Az állami ösztönzőkkel kapcsolatosan azonban azt is meg kell említeni, hogy van egy jelentős piactorzító hatásuk is. Ugyanis a meghirdetett jövőbeni támogatások a piaci szereplők jelentős részét a beruházások elhalasztására, elsősorban támogatásból való finanszírozásra ösztökélik. Ez felborítja a gazdasági szükségszerűség miatti terveket. A támogatás előtti időszakban túlkínálatot generál, a támogatások folyósítását, jóváhagyását követően pedig túlkeresletet, ami árfelhajtó tényezőként jelentkezik.

Növekedési stratégia újratervezése

A válság hatására a DM-KER Nyrt. menedzsmentje is áttekintette addigi vállalati stratégiáját, illetve újragondolta a korábban meghirdetett növekedési stratégia tarthatóságát. Az újratervezés során az alábbiakat néztük át:

1. Az ágazat piaci helyzetének újrameghatározása:

Az építőipari és mezőgazdasági gépek piacát hogyan, milyen mértékben érintheti a válság. Mögöttes piacként az építőipar és a mezőgazdaság eszközberuházásait mennyire vetheti vissza a Covid-19 okozta recesszió.

2. A termelés felülvizsgálata és átalakítása, új beruházások kérdése:

A DM-KER Nyrt. a korábban már tervezgetett telephelyfejlesztését és a kapcsolódó ingatlanberuházást a válság hatására kiemelt prioritásként kezelte. Ugyanakkor előtérbe került a beruházás során, hogy olyan szolgáltatóközpont (raktár-szerviz-iroda-kereskedelmi képviselő) valósuljon meg, amely lehetőleg nulla energiafelhasználású, vagyis a szükséges energiát megújuló forrásokból előállítja saját magának.

3. Nagyobb árbevétel és jövedelem képződését biztosító termékek prioritása, költségcsökkentést szolgáló vizsgálatok végzése és programok bevezetése:

A jövőben sokkal nagyobb hangsúlyt kap a digitalizáció az értékesítésben, vállalatirányításban és a munkaszervezésben egyaránt. Ezek segítségével az értékesítés jobban irányítható, az emberi tévedések könnyebben kiszűrhetők.

4. Termelés racionalizálása és a logisztikai rendszerek kiépítése, anyag- és energiáfordítások racionalizálása, humánerőforrás-racionalizálás, egyéb költségek racionalizálása.

5. A hitelek átütemezése, kamatok újratárgyalása, új tőkebevonási lehetőségek vizsgálata és keresése:

A vállalat finanszírozási szükségletének kielégítése érdekében banktendert hirdettünk, ami lehetővé teszi a kondíciók újratárgyalását, hitelek kedvezőbbre cserélését. Emellett fokozatosan bővítjük a pénzügyi kereteket, a hitelek és a tőkefinanszírozás mellett a vállalati kötvény kibocsátásával is.

6. Tartós stabilitást szolgáló befektetések elindítása (beruházás, M&A):

A 2008–2013 közötti időszak alatti válság még nem feltétlenül töröltött ki a vállalkozók, cégtulajdonosok emlékéből. Ezért számos cégtulajdonos, aki akkor nehéz helyzetbe került, dönthet úgy, hogy még egy recessziót nem akar végigcsinálni. Inkább a cégeladás, egyesülés, beolvadás mellett dönt, vagyis egy nagyobb, tőkeerősebb partner mellé szegődik. Ez a tulajdonosok számára egy tervezhető jövőt, a munkavállalók számára pedig stabilitást, a munkahelyek megmaradását jelenti. Egyúttal a szinergiák összehangolása révén egy hatékonyabb, méretgazdaságosabb vállalat jöhet létre. A DM-KER az organikus növekedés mellett az akvizíciókon keresztül történő növekedést is stratégiai célnak tekinti.

Összegzés

A vállalkozások evolúciós pályáján vannak cégek, amelyek egy ponton megállnak, mert az adott szint vagy teljesítmény elérése elégedettséggel tölti el őket. De szerencsére számos olyan vezető, tulajdonos van ma a hazai vállalati körben, akiket hajt az újabb és újabb értékteremtés, a folyamatos fejlődés, jobbá válás vágya. Az általuk irányított vállalatok azok, amelyek mindig felvállalják az úttörő szerepet, amelyek utat mutatnak piactársaiknak, amelyeket követni érdemes.

A DM-KER esetén a vállalat menedzsmentje egyértelműen az újabb kitörés lehetőségét látta meg a válságban. A nemzetközi piacra lépés ugyan szerepelt a vállalat

középtávú stratégiájában, de 2020-ban, a válságban meggyengülő versenytársak miatt olyan lehetőségek találták meg a céget, amelyek a stratégia megvalósítását felgyorsították. Két olyan kkv akvizíciójába kezdett a társaság, amelyek önmagukban nem biztos, hogy sikerrel túlélnek az elkövetkező egy-két évet, a DM-KER oldaláról azonban előremenedülést jelentenek újabb bel- és külföldi piacokra.

A vállalat másik nagy projektje egy lakossági részvénykibocsátás meghirdetése volt annak érdekében, hogy a cég tőzsdei likviditása felpörögjön, egyúttal begyűjtsön újabb szabad tőkeforrásokat, amelyek a piacon elérhetők.

A pandémia egyik fő gazdasági hatása, hogy bizonytalanságot teremt az üzleti életben. Nincs stabil tervezhetőség, emiatt pedig többször kell regálni és akár módosítani a terveken, gyakrabban kell felkészülni rosszabb helyzetekre. A DM-KER-nél az európai gyártóbázisok többszöri fennakadásai miatt nagyobb mennyiségű készletezés vált szükségessé, beruházást kellett halasztani, készpénzt kellett tartalékolni. A hektikus devizaárfolyamok miatt pedig a jellemzően importból árut beszerző cégek nagy számban realizáltak komoly árfolyamvesztést 2020-ban. Bár a forint a 2019. év végi árfolyamához viszonyítva fél év alatt több mint 10 százalékat veszített értékéből az euróhoz képest, ezt a piac felé áremelésként egy válságidőszakban nehéz továbbhárítani, így az iparág szereplői jellemzően árréseszköket voltak kénytelenek realizálni. Emellett természetesen keresletcsökkenéssel is szembe kell nézni középtávon, elsősorban az építőiparban. De a kereslet-visszaesés nem fog mindenkit egyformán érinteni, egy jól felkészült, magas szolgáltatási színvonalon teljesítő vállalat esetén az ügyfelek száma még növekedhet is. A DM-KER Nyrt. 2020 első félévében 15 százalékkal tudta növelni árbevételét.⁶

Arra is a válság tanította meg a menedzsmentet, hogy a jól megfogalmazott és szilárd stratégia mellett rugalmas tervek, felkészült menedzsmentre és mindenekelőtt likvid tartalékokra, gyorsan elérhető pénzforrásokra van szükség egy gazdasági krízis sikeres leküzdéséhez. Mindez egy tőzsdén jegyzett közép vállalat esetén nagy biztonsággal elérhető.

A magyar származású Andrew Grove, az Intel egyik alapítója szerint: „A rossz céget tönkretesz a válság. A jó cégek túlélnek. A kiváló cégek jobban teljesítenek általa.”

Változásvezetőként és vállalati tanácsadóként a legfőbb küldetésemnek azt tekintem, hogy minél több cégvezetőt, tulajdonost tudjunk meggyőzni arról, hogy érdemes kiváló cégeket építeni, hogy akarjanak kiválók lenni. Mert akkor semmilyen válság sem fogja őket térdre kényszeríteni.

„Ne pazarold el a lehetőséget, amit egy jó kis válság a kezdedbe ad!”

Winston Churchill

⁶ Forrás: DM-KER Nyrt. féléves jelentés 2020 I. félévre. 2020. augusztus 31.

Felhasznált irodalom

Budapesti Értéktőzsde: Ma építjük a holnapot. *BÉT*, 2018. <https://bit.ly/3qZz58s>

Parragh Bianka: Az állam és a piac közötti összhang rendszertana és gazdasági hatásai Magyarországon.

In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 21–103.

Végh Richárd: Versenyképes tőzsde – versenyképes gazdaság. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 239–262.

Vitkovics Péter: Az állam változásmenedzsmentet és vállalatfejlesztést támogató szerepe a Megakrán közép vállalat példáján. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 321–330.