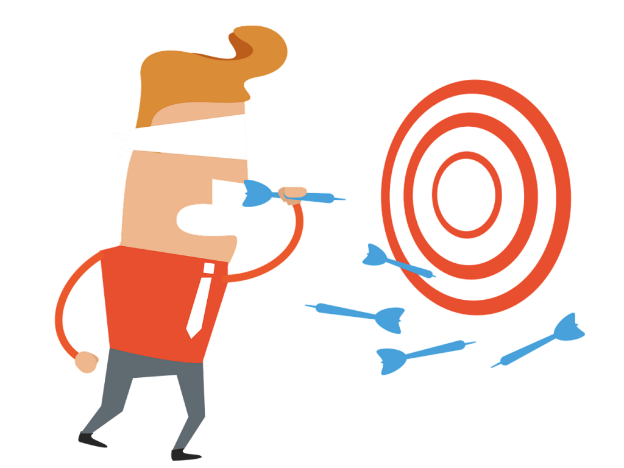
**Szervezeti siker**

****

*„Az üzleti életben a visszapillantó tükörben mindent tisztábban lehet látni, mint a szélvédőn keresztül.”*

Warren Buffett

**Egy vállalkozás felemelkedésének és bukásának anatómiája (anonim interjú)[[1]](#footnote-1)**

Az interjúban egy sikerre vitt magyar informatikai vállalkozás alapítójával beszélgettünk a cége építéséről. A történet nem pozitív kicsengésű (hacsak tanulságaiban nem), mert később a vállalkozásnak komoly gondjai adódtak. Az interjúban a siker és a kudarc összetevőit igyekeztünk feltárni és megérteni.

*Vállalatépítő szerkesztőség*

***Anonim interjú keretében beszélgetünk Gáborral, egy nagy sikert elért, majd hanyatlásnak indult vállalkozás volt alapítójával, vezetőjével (most, több évvel a cégből való kiszállás után). Honnan jött, mi volt a gyökere annak a személyes motivációnak, ami életre hívta a vállalkozást? Milyen személyes előzményei voltak a vállalkozás elindításának?***

A legelejétől, ami lelki alapokon talán érdekes: négy gyerekes családból elsőszülött, aki eredményes! Egy olyan mintám volt, hogy nekem sikeresnek kell lennem és sikeres is vagyok! Nem belerokkanok a nehézségekbe, hanem megerősödőm, az önbizalmam nő, az önképem egyre erősödik. Ehhez képest az első elgondolkodtató impulzus, egy jogi felvételi volt. (Ez semmin nem változtatott, az életemben később került a helyére.) Nagyon sok ponttal mentem az ELTE Jogi Karra. Nem kellett volna, hogy sokat teljesítsek a szóbelin. Beballagtam, de messze alatta kaptam pontot ahhoz, hogy felvegyenek, és ahhoz képest, amit én méltányosnak éreztem volna a teljesítményemhez. Visszamentem megkérdezni a vizsgabizottság elnökét, hogy miért? Ott hangzott el egy ominózus mondat: „Azért fiatalember, mert maga úgy jött be ide, mintha már felvettük volna!” Ez így, az egész cégemre is igaz, arra a korszakra, ami ez után következett. Abban az évben a történelem szakot kezdtem végül el, volt egy amerikai ösztöndíjam is. Azt követte a Jogi Egyetem később. Pénzt nem örököltem, örököltem viszont nagyon jó iskolákat, nyelveket, de anyagi lehetőségeket nem. Ez volt az alap állapot, és az, hogy én sokat várok magamtól, hogy semmi kétségem nincs magamban.

Én nagyon korán meg akartam mutatni. A két egyetem mellett én pénzt akartam keresni! Ez azt jelentette, hogy alapítottam egy céget, még mielőtt tudtam volna, hogy mibe fogok belekezdeni.

***A fő motiváció tehát a pénz volt, és hogy megmutatni?***

Abszolút a pénz!

Ez az után történt, hogy hazajöttem Amerikából. Úgy indultam ’96-97 magasságában, hogy láttam valamit a világból és értettem, hogy mi az az Internet. ’97-ben találkoztam két grafikus sráccal, akik meséltek arról, hogy weboldalakat terveznek. Nekem ez megtetszett, mert azt gondoltam, hogy ez nincs még Magyarországon, ez engem érdekel, és el tudom adni. A cég innen indult ’98-ban. Egy őslendület volt bennem, és semmi kétségem abban, hogy ez működni fog. Beültem a telefon mögé huszonéves srácként, és elkezdtem hívni a legnagyobb hazai cégeket, azzal, hogy tudják-e mi az, hogy Internet oldal? Akkoriban még nem tudták. ’98-ban még volt olyan tárgyalásom az egyik legnagyobb hazai banknál, hogy tényleg nem tudták, hogy ez most mi. Ez az a korszak, amikor nem volt még nekik. De mivel ők voltak az egyik legnagyobb bank, ebből azt tudták, hogy ha még nincs, akkor ez nekik kell. A piac így nézett ki akkor.

Másrészt, ezek az emberek egész más léptékben gondolkodtak a pénzről, mint én. Eleve milliós, tízmilliós marketing büdzsékkel dolgoztak. Az, hogy honlap, nem volt elhelyezve ebben. Úgy mentem a tárgyalásra, hogy párszázezer forintért bármit megcsinálok. Nagyképűen bemondtam azt, hogy mi értünk hozzá – a cég ekkor jogilag még nem létezett, ami értett volna hozzá. Megkérdeztem, hogy mennyi pénzük van rá? Volt valaki, aki jó szándékkal megsúgta, hogy 6 millió körül szántak erre. Hirtelen nyakamba szakadt egy 5,7 milliós „boldogság”, ahogy én azt akkor megéltem. Ebből elég kis költség mellett nagyon sok pénzt kerestünk. Ez volt az alap, ami aztán így is ment tovább.

Elképesztően elkezdett szaladni a szekér. Megnyertünk egy másik hazai nagybankot, nyertünk minisztériumokat stb. A website mellett grafikai munkák is voltak: logók, kiadványok stb.

***A cég ekkor már meg volt alapítva?***

Igen, ekkor ez egy egyszemélyes kft. volt – jogilag a nagynéném volt a csendestárs. Én voltam a cég, és volt egy titkárnő, aki felvette a telefont. A két srác, akivel együtt dolgoztam, ők jogilag beszállítók voltak. Nem lett belőle társulás. Mi voltunk ekkor az egyik legtöbb nagy projektet elhozó cég, piacvezetők egy vákuum piacon. Ugyanakkor elszállt igényekkel: én egy nagyon drága autót akartam, vettem is. Fel sem merült, hogy a pénzt bent hagyjuk, és vállalkozást fejlesszünk. Örültünk, hogy kassza van! Ez visszatekintve már a bukás kezdete volt.

Vettem egy nagy 156-os Alfa Romeot hitelre. A társaim ebből azt látták, hogy én kizsákmányolom őket. Ők jól kerestek, de én túl jól keresek, ha ilyen autóra is futja – gondolták.

Katasztrofális stratégiai döntés következett: Intézményesíteni akartam, legyen egy közös cég a két grafikus sráccal. Elkezdődött egy huzavona, hogy ők ketten a fele és én a másik fele, vagy mert hárman vagyunk, ezért egyharmad mindenkinek. Úgy éreztem, hogy az én hozzáadott értékem az a fele. Gyakorlatilag itt össze is vesztünk, aminek az lett a következménye, hogy elvesztettük több ügyfélnél a bizalmat és a megbízásokat. Engem végül be is pereltek a srácok, egyébként megalapozottan. Kicsinyes bosszúból nem fizettem ki a részüket egy megbízásból. Az ekkor kezdődő per 2007-ben ért véget, és részben ebbe bukott bele a cég – ekkor már én eladtam a céget. Érdekes, hogy ami akkor elindult lavina, az hogy zuhant rá a végén.

Megvettem az autót, összekülönböztünk a cégtársakkal, elváltunk!

***Tehát szétvált az addig együttműködő csapat.***

Igen. Addig nagyon jó munkaviszony volt köztünk. Az egyik srác egy nagyon precíz és alapos ember volt. Gyakorlatilag a munkákat ő koordinálta, ő fogta össze. Ő egy elképesztően hatékony projektmenedzser volt, amellett, hogy grafikus. Addig pontosan teljesültek a projektjeink. A két srác kiszállása után én továbbra is nyertem a nagy projekteket, de soha nem volt többé precíz teljesítés. Mert az én lényemből ez nem fakadt, és ekkor még nem sikerült belátnom, hogy ez a legnagyobb probléma. De ha fel is ismertem volna, túl önző voltam, hogy én, például üzletrésszel vagy bármilyen egyéb módon motiváljak olyan embert, aki a projektek megvalósításának precizitásáról gondoskodik. Ehelyett egy olyan sráccal társultam (András), aki egy elképesztően tehetséges informatikus volt ugyan, de egyáltalán nem precíz. Vele akartam társulni, mert benne éreztem a tehetséget, de ő hozta a legjobb barátját is társnak. Bekerült a cégbe egy olyan ember is, akihez semmi közöm nem volt, és nem éreztem értékesnek. Ők ketten voltak 25-25% és én 50%, bár a gyakorlatban én hoztam meg minden döntést. A két kikerült sráccal elvesztettem a nagyon jó kvalitást a grafikában, és a projektmenedzseri alaposságot. De ezt csak most tudom. Akkor azt gondoltam, ha van informatikai szakértelem, akkor én már biztonságban vagyok, nekem ez az András srác kell.

Ha azt nézzük, hogy egy cég működéséhez kell mondjuk tíz tényező, akkor három-négy volt meg. Én valószínűleg egy nagyon ritka, elképesztően jó értékesítő ember vagyok. Én nagyon tudok bizalmat kelteni, és bármit eladok, ami mögöttem van. Csak az, ami mögöttem volt, az már nem volt jó. Informatikai szakértelem volt, projektmenedzseri szakértelem nem volt. Innovációs szakértelem volt az Andrásban, az a típus, aki kreatív megoldásokkal operál. Így későn kezd hozzá, mert úgyis sikerül. Aztán mégsem mindig. Innentől nem voltak kalkulálhatók a projektek. Isteni csoda, hogy ezt követően én több száz milliót még el tudtam adni.

A második nagybank 2000 körül megkérdezte tőlünk, hogy kellene neki egy karbantartó rendszer az oldalai karbantartásához, hogy ő maga tudja karban tartani. Tudunk-e ilyet csinálni? Mondtuk: miért ne tudnánk? Bevállaltunk valamit, amiről nem tudtuk, hogy mi. Elkezdődött a fejlesztés, amiről azt gondoltuk, hogy egy év, kettő lett végül. Kaptunk 26 milliót a fejlesztésre, amiből külön termék nem lett, de én mégis, mint terméket nagyon sikeresen bevezettem a piacra, és a top magyar vállalati körnek eladtam. A banknál működött, de más informatikai környezetben már nem működött, illetve hol igen, hol nem. Katasztrofális bukás lett belőle az egyik távközlési nagyvállalatnál, mert nem tudtuk az ő informatikai rendszerükben stabilan működtetni.

***Hogyan nézett ki ekkor a szervezet felépítése?***

2000-től bekattant, hogy én vállalatot építek és elkezdtem felvenni embereket. Huszonegy néhány fő lett a létszám, plusz a beszállítói kör. Új nevet találtam ki – nem jókedvemben, hanem mert a régi a grafikus srácoké volt –, és mint brandet vezettem be a piacra.

***Milyen volt a személyes vezetői stílus, a viszony a munkatársakkal?***

Ezeknek az embereknek én nem adtam teret. Mindig az volt, hogy én kitaláltam, ezt csináljuk, és ők csinálták. El sem jutottam addig, hogy meghallgassam, esetleg az ő ötletük jó-e.

***Mekkora volt a forgalom ebben az időszakban?***

A forgalom 50-60 millió körüli volt ekkor, 2006 körül volt 130-140 millió.

A 2001-2002-es év erről szólt: eladtunk nagy projekteket, egyre nőtt a cég fénye, nőtt az én fényem is. Megjelenek az IT Business címlapján. Úgy néztünk ki, mintha egy hozzáértő cég volnánk. Közben egy hatalmas lufi voltunk gyakorlatilag, mert belül az alaposság nem volt meg.

A termékfejlesztés messze a méreteink felett volt. Messze túlvállaltuk magunkat, de nem tudtunk kiszállni, mert meg kell csinálni a vállalást. A szemünk előtt az lebegett, hogy ha a nagybank kifizeti a projektet, rendbe tesszük a céget. Végül a bank átvette, az ő környezetükben stabilan működött, fizettek. Kicsit egyenesbe jöttünk, működtünk tovább. Ebből kivásároltuk a másik srác 25%-át.

Én az időm nagy részét ekkor már azzal töltöttem, hogy kockázati tőke társaságokkal tárgyaltam, befektetésről, fúzióról, miközben egy pirinyó cég voltunk. De azt gondoltam, hogy ez az egész tök sok pénzt ér. Megbíztam egy tanácsadót, egy befektetési tanácsadó céget, hogy szervezzenek egy nagy befektetőt. Miközben a céget nem fejlesztettem.

Indult egy kisvállalkozás-fejlesztő állami pénzalap a vállalkozások fejlesztésére. Beadtam egy szép tervet arról, hogy majd kifejlesztjük a tartalomkezelő szoftver egy kisebb változatát (az ötlet egyébként jó volt, csak nem volt hozzá erőforrás és szakértelem). A pénzalap nem nézett meg minket, nem világított át, nem derült ki, hogy nincs pénz a cégben. Kaptunk 40 milliót, amiből 15 milliót másnap elutaltunk olyan helyekre, ahol tartoztunk. Egyébként szebb irodába költöztünk. Alig maradt belőle.

Nem raktam össze fejben azt, hogy én személyesen aláírtam, hogy én kezességet vállalok a 40 millióért, ami vissza lesz fizetve. Miközben a cégtársam, András nem írt alá, mert külföldinek számított.

Ekkor jutottam el odáig, hogy kellene egy profi csapat, és elkezdtem ügyvezetőt keresni magam helyett. Találtam is, bár nem ehhez a kihíváshoz volt a legmegfelelőbb a kvalitása – amit már akkor tudtam. De felvettem, megalkudtam. A jobb kvalitásút nem tudtam, nem akartam motiválni például üzletrész felajánlással. Nem egy cégvezető alkat volt. Lehet, hogy a maga módján tudott volna valamit csinálni, de zéró mozgástere volt, nem adtam neki lehetőséget. Parancsuralmi rendszerben rajta tartottam a kezem, és próbáltam egy projektvezetői szerepbe belekényszeríteni. Kineveztem magam üzletfejlesztési igazgatónak, papíron ő volt az ügyvezető, gyakorlatilag nem.

Viszont továbbra is jó voltam eladásban. Néhány projekt még jött, 2004-2005.

***Mikor kezdtek rosszabbra fordulni a dolgok?***

Történelem szakos voltam, soha semmi közöm nem volt a számokhoz. Ilyen, hogy könyvelés! Fel sem merült az, hogy rosszul csinálom. Az egóm hatalmas volt. A könyvelő lehet, hogy szólt, hogy le kellene számlákkal fedni, amit a házipénztárból kiadok, de én ezzel nem foglalkoztam. 2004 körül az egyik könyvelő egyszer csak közölte, hogy huszon… millió a házipénztára a cégnek. Gyakorlatilag a csőd szélén álltunk. Szembesültem azzal, hogy nincs pénz. Túl sok embert vettem fel, nem tudom fizetni őket! Cashflow gazdálkodás nem volt, mert én ugye abból jöttem, hogy mindig sok pénz van!

A költségek nagyon magasak voltak, de az embereket nem bocsátottam el, mert előttem az lebegett, hogy ez egy nagy cég, aminek szép irodája kell, hogy legyen, és üljenek bent emberek az irodában. Nekem legyen cégautóm.

2006-ban bejelentette az állami alap, hogy mivel nem teljesítettük a leadott számokat, kérik vissza a pénzt kamatjaival együtt, 44 millió forintot. Azt éltem meg, hogy én ezt nem tudom kifizetni.

Kockázati tőkét próbáltam behozni, de az nem ment. B terv, nincs más, el kell adni! Körbejártam a piacot, hogy kinek tudnám eladni a céget? Volt egy értékes ügyfél állomány, és érték volt a szoftver termék, amivel az ügyfeleket kiszolgáltuk.

A sztori vége az lett, hogy bejelentkezett egy srác. Ő néhány évvel korábban – amikor még jól ment – látott egy konferencián, és beleszeretett a cégbe, illetve amit mutattam róla, hogy milyen referenciái vannak stb. Ő ezt az álmot akarta megvenni. Először pénzt is ígért, de akkor még nem tartottam elég jónak az ajánlatát. Ez volt ősszel, elfogadhattam volna, és pénzt is kaptam volna, de én nem – a születésnapomon érkezett az ajánlat, és nem kapcsoltam. Tavasszal jutottunk el oda, hogy azonnal kell megoldás. Én nem tudok fizetni, és én járhatok majd a bíróságra. Mert, ha a cég tönkrement, utána tőlem kérik. Hiányzott a konkrét 44 millió és 30 millió a házipénztárból, és a korábbi per a grafikus srácokkal is ott lógott a levegőben.

Az András is kitalálta, hogy ő ebben nem akar már részt venni. Úgy egyeztünk meg végül, hogy a szoftver terméket vitte, és lemondott az üzletrészéről. Így adtam el a céget egy forintért a srácnak. */Ezen az áron a teljes kötelezettség állomány átkerült./* Én vállaltam, hogy maradok legalább egy évig, hogy az átadást segítsem. Én még hittem az egészben, hogy lehet még jól csinálni.

***Hogyan alakult az utójáték?***

A vége a történetnek az lett – ami valójában már egy másik történet –, hogy a srác pénze is elfogyott egy ponton. Azt ígérte, hogy kifizeti, amit ki kell, és még azon felül van 50 milliónyi pénze, ami családi pénz. Erről kiderült, hogy nincs. Egy év múlva elég csúnya módon az összes ember egyszerre elköszönt, és átült tőle egy másik cégbe. Konkrétan épp András cégébe. Az András irányába egy elszámolási vita is terhelte a céget. Végül a srác hatalmasat bukott, az egész fel lett számolva.

Isteni gondviselésnek érzem, hogy én ebből tiszta lappal kijöhettem! Harmincegynéhány éves fejjel tiszta lapot kaptam az élettől.

***Milyen tanulság vonható le a történetből?***

Utólag úgy él bennem, mint egy olyan tanuló pénz, amit abszolút megérte megfizetni.

Ami a legfontosabb: kapcsolódni. Nem elfogadni azt, hogy magam alá darálok embereket, akik utánfutóim, vagy kezeim. Hanem elfogadva és elismerve azt, hogy én nem vagyok minden téren jó. Kapcsolódni olyan emberekkel, akik a komplementer területeken jók, és nekem olyan téren tevékenynek lennem, amiben én vagyok a jó. Fontos, hogy legyenek társaim, de mindig lesznek olyanok is, akik alám rendelődnek. Fontos ezeknek az embereknek megadni az elismerést és a figyelmet. Ha a kapcsolat megvan, akkor már teljesen mindegy, hogy ebben egészben nekem 100 százalékom van, 50 vagy 10.

Azt figyeltem meg, hogy amiben én nagyon jó vagyok, azt sokáig nem tudtam magamról. Az természetes volt és azt hittem, hogy mindenki más is abban jó. Sokáig abban a képzetben éltem, hogy nekem valami másban kellene jónak lennem, amit én erőlködve kitanulok. HOLOTT amit erőlködés mentesen és lelkesedésből tudok csinálni, abban vagyok a legjobb. Az nem mindenkinek könnyű, hanem nekem könnyű, mert ahhoz van talentumom.

Amit azóta tanultam, hogy ha nekem a pénzkeresés az elsődleges motiváció, az nem vezet sehová. Azt tanultam, hogy ha pénzt akarok keresni, nagyon sok erővel meg lehet erőszakolni az életet. Lehet sok pénzt keresni, lehet venni 10 milliós, kétüléses, 240 lóerős, cabrio roadstert. Ezt el lehet venni az élettől, de nem következmények nélkül. Mert ez rám esik utána!

Míg ezzel szemben SOK pénzt hoz, amit valóban lelkesedésből csinálok, ami valóban értéket ad a világnak.

***Hol tart most a személyes történet?***

Három év ücsörgés után egy nap azzal ébredtem, hogy TUDOM, hogy mi az, ami leginkább lelkesít, amivel VALÓBAN szívesen foglalkozom, ahol értékem van, amivel tényleg adok a világnak.

MOST közösségeket építek.

Olyan közösségeket, ahol a szeretet és a szabadság elvei mentén önszántukból kapcsolódnak emberileg és szakmailag érett, a helyükön lévő emberek. Lelkesedéssel. És így együtt adunk értéket a világnak.

Három ilyen közösség, három külön téma: informatikai tanácsadás, coaching, karrier tanácsadás és önkéntes munka. És egyik sem arról szól, hogy én vagyok a legjobb benne. Sőt: nagyon nem.

***Köszönöm az interjút!*** © Alkotó Emberért és Professzionális Szervezetekért Alapítvány (ALEKSZA)

**Kérdések a témafeldolgozáshoz:**

1. Milyen szakaszokra tudja bontani az esetleírásban szereplő vállalkozás életét?
2. Az egyes szakaszokban hogyan írná le a tulajdonos(ok) szemével a sikert?
3. Ön szerint mi lehetett a vállalkozás sikertelenségének igazi oka?



1. © Alkotó Emberért és Professzionális Szervezetekért Alapítvány (ALEKSZA) [↑](#footnote-ref-1)