

ADDIG KELL AZ  
ELADÁST MEGLÉPNI,  
AMÍG SZELLEMILEG ÉS  
FIZIKAILAG IS RENDBEN  
VAN AZ EMBER

YOU SHOULD GO FOR  
THE SALE WHILE  
YOU ARE MENTALLY  
AND PHYSICALLY FIT



A MAGYARORSZÁGI GÉPIPARNAK SZOLGÁLTATÓ **INDUKCIÓS ÉS VÉDŐGÁZAS HŐKEZELŐ KFT**-T EGY MAGYAR SZAKMAI ÉS PÉNZÜGYI BEFEKTETŐKBŐL ÁLLÓ KONZORCIUM VETTE MEG EZ ÉV FEBRUÁRJÁBAN. AZ IGÉNYES HŐKEZELÉS ELSŐSORBAN VASÚTI FÉKSZERELVÉNY, ILLETVE AUTÓIPARI, VALAMINT MEZŐGAZDASÁGI GÉPEK ALKATRÉSZEIBE ÉPÜL BE. A SZERSZÁMGÉPIPARI MŰVEK HŐKEZELŐ DIVÍZIÓJÁNAK ÖRÖKÖSEKÉNT 1989-BEN ALAPÍTOTT ISVH KFT., ACÉLIPARI ALKATRÉSZEK INDUKCIÓS EDZÉSÉVEL, VALAMINT VÉDŐGÁZOS HŐKEZELÉSÉVEL FOGLALKOZIK ÉS A HAZAI BÉRHŐKEZELŐ IGÉNY 50 SZÁZALÉKÁT MEGHALADÓ PIACI RÉSZESÉDÉSSEL BÍR. **SZATHMÁRY JÁNOS**, A CÉG ALAPÍTÓ-TULAJDONOSA KÉNYSZERVÁLLALKOZÓKÉNT KEZDTE FELÉPÍTENI CÉGÉT ÉS 6-7 ÉV KELLETT AHHOZ, HOGY A HŐKEZELÉSI SZAKEMBER IMMÁR VÁLLALKOZÓKÉNT IS ÚGY ÉREZZE, AZ ISVH MEGÁLLJA A HELYÉT A PIACON SÓT, MEG IS ELŐZHETI VERSENYTÁRSAIT. A KORÁBBI TULAJDONOSSAL BESZÉLGETTÜNK A CÉG FELÉPÍTÉSÉNEK FOLYAMATÁRÓL ÉS AZ ELADÁSHOZ VEZETŐ ÚTRÓL.

**INDUKCIÓS ÉS VÉDŐGÁZAS HŐKEZELŐ KFT**, A COMPANY THAT PROVIDES SERVICES FOR HUNGARY'S ENGINEERING INDUSTRY, WAS SOLD TO A CONSORTIUM OF HUNGARIAN STRATEGIC AND FINANCIAL INVESTORS THIS FEBRUARY. SOPHISTICATED HEAT TREATMENT IS MAINLY USED ON PARTS FOR RAILWAY BRAKE SYSTEMS, AUTOMOTIVE AND AGRICULTURAL EQUIPMENT. ISVH KFT, FORMED IN 1989, AS THE SUCCESSOR TO THE HEAT TREATMENT DIVISION OF SZERSZÁMGÉPIPARI MŰVEK, SPECIALIZED IN THE INDUCTION HARDENING AND PROTECTIVE GAS HEAT TREATMENT OF STEEL PARTS. IT CONTROLS OVER 50% OF THE CONTRACT HEAT TREATMENT MARKET IN HUNGARY. FOUNDING OWNER **JÁNOS SZATHMÁRY** WAS A RELUCTANT ENTREPRENEUR WHEN HE STARTED BUILDING HIS OWN BUSINESS, AND IT TOOK HIM 6-7 YEARS TO FEEL THAT HIS COMPANY, ISVH, COULD HOLD ITS OWN IN THE MARKET, AND EVEN OUTPERFORM ITS COMPETITORS. WE TALKED TO THE FORMER OWNER ABOUT THE COMPANY'S EVOLUTION PROCESS AND THE ROAD THAT LED TO ITS SALE.

**Először is engedjen meg egy laikus kérdést: röviden összefoglalva mit jelent az acélipari alkatrészek indukciós edzése, valamint a védőgázos hőkezelés?**

Ez egy kohászati jellegű szakma öntéstechnológiával, képlékeny alakítással és metallográfiával szorosan összefüggő tevékenység része. Az acélipari termékek hőkezelésével, azok élettartalmát növeljük meg radikálisan. Például egy autó sebességváltójának a fogaskerekei a minőségi hőkezelést követően 3-400 ezer kilométert is kibírnak. Hőkezelés nélkül már 2-3 ezer kilométer után a váltó tönkremenne.

**Bevezetőnkben is említettük, hogy az ISVH 50 százalékot meghaladó piaci részesedéssel bír. Hogyan kezdődött a cég története?**

Én alapvetően kohómérnök vagyok. Szakmunkásként „szabadultam fel”, majd elvégeztem a technikumot, végül pedig az egyetemet. Az 1989-es alapítás előtt üzemvezető voltam. A Ganz-Mávagtól kerültem a Szerszámgépipari Művekhez, majd a rendszerváltással az állami vállalatok piaca nagyon beszűkültek és tönkrementek. Vállalatot nem lehet úgy irányítani, hogy a taggyűléseken tapsolunk, dicsőítjük Lenin elvtársat és a munkásból lett vezető, akár vezérigazgató is, nem rendelkezik megfelelő szakmai és közgazdasági ismeretekkel. Üzemvezető lévén jelezték felém, hogy a Szerszámgépipari Művek is csődbe megy, mert beszűkültek a piacaink, a FÁK országok összeomlottak, így ránk is ez a sors vár. Ekkor úgy gondoltam, hogy megpróbálom továbbműködtetni a céget. Szinte egyszerre mentek tönkre a nagy kohászati jellegű vállalatok. Például: Dunai Vasmű, LKM, Salgótarjáni Kohászati Művek... Kohómérnökök százai váltak munkanélkülivé, kerültek létbizonytalanságba. Ezért kényszerűségből kezdtem vállalkozni, nem volt más lehetőség. Végigjártam azokat a hazai vállalatokat, akiket érdekelhet a hőkezelő szolgáltatás. A 90-es évek második felétől valamennyire magához tért a gépipar és piacképes lett, amivel foglalkoztunk. Beszereztük a szükséges minőségbiztosítási tanúsítványokat és mezőgazdasági, vasúti, valamint egyéb más gépipari alkatrészeket kezdtünk el egyre magasabb szinten hőkezelni. Mondhatom, hogy nemzetgazdasági szempontból is nagyon jelentős ez a tevékenység, hiszen e nélkül lényegesen kisebb lenne a hazai minőségi ipari gyártás. A bér-hőkezelők nélkül a gépipar akár 20-30 százalékkal is kisebb mértékben járulna hozzá a GDP növekedéséhez. A 90-es évek legvégétől kezdődő intenzív beruházás-fejlesztés eredményeképpen legalább 50 százalékban részesei vagyunk ennek a nagyszerű ipari növekménynek.

**Ez a jó kezdeti pozíciónak volt köszönhető?**

Valójában ez egy nagyon drága technológia. A mi kapacitásunk új állapotában egymilliárd forintot meghaladó beruházást igényelne. Nagyon jól kell

**First, let me ask a layman's question: could you summarize what you mean by the induction hardening of steel parts and their heat treatment under protective gas?**

We are talking about activities that are part of the foundry industry, and are closely related to casting technology, metal forming and metallography. The heat treatment of steel parts is aimed at radically increasing their useful life. The gears in the gearbox of a vehicle, for example, can do 3-400,000 kilometers following sophisticated heat treatment. Without such treatment the gearbox could not take more than 2-3,000 kilometers.

**We mention in the introduction that ISVH has a market share of over 50 percent. How did the company's history begin?**

I am a metallurgical engineer by trade. I started out as a skilled worker, then completed technical school, and finally got a university degree. I was a plant manager before forming the company in 1989. I had worked for Ganz-Mávag, and later joined Szerszámgépipari Művek [a machine tool manufacturer], but then with the country's political and economic transition, state-owned companies saw their markets dwindle, and many of them went under. You cannot manage a company by applauding at party meetings, praising Comrade Lenin and having executives – even CEOs – who had been promoted from the worker ranks and lack the required professional or business skills. As plant manager I was also told that Szerszámgépipari Művek would go bankrupt because our markets had shrunk, the CIS states had collapsed [economically], and we were set for the same fate. This was the time I thought that I would try to keep the company running. Hungary's major foundries – such as Dunai Vasmű, LKM and Salgótarjáni Kohászati Művek – went bust almost simultaneously. Hundreds of metallurgical engineers lost their jobs and were facing uncertainty. I was, in fact, forced into starting a business – there was no other way. I visited the Hungarian companies that were likely to be interested in heat treatment services. The engineering industry recovered somewhat in the second half of the nineties, and what we were doing became marketable. We obtained the necessary quality assurance certificates and began heat treating parts at an increasingly higher level for agricultural, railway and other engineering equipment. I can tell you that this activity also has considerable significance for the national economy, as without it quality industrial manufacturing would be at a much smaller scale in Hungary. Without contract heat treating companies, the engineering industry would contribute 20-30% less to GDP growth. As a result of the intensive investments and developments that began at the end of the nineties, we account for at least 50% of this splendid industrial expansion.



ismerni a szakmát, amit ugyan tanítanak a Műszaki Egyetemen, de az a fajta tudás, amit szerez egy fiatal gépészmérnök nagyon kevés. A kohómérnöki képzés fontos, de a gyakorlati tapasztalat talán még ennél is többet jelent. Sikerünk titka mindössze annyiban kötődik a kezdetekhez, hogy jól ismertük a szakmát, ami kiváló alap, de a piacon a minőségi szolgáltatás mellett jelentős mértékben az árak határozzák meg a részesedés lehetőségét. Ehhez sokat kell dolgozni, nem egy nagy megrendelésből kell a megélhetést biztosítani, hanem több kisebb munka elvállalásából lehet hosszú távon működni. A mi áraink nagyon konszolidáltak, mert berendezéseinket mi magunk építettük, ahelyett, hogy aranyáron megvettük volna külföldről. Egy 30-50 millió forint értékű nyugatról beszerezhető hőkezelő berendezést mi 10-15 millió forintból megépítettük és talán még használhatóbb is lett, mint a külföldön gyártott változat. Ezzel tudtuk a konkurenciát jelentős mértékben megelőzni, talán nem is értették az üzletpolitikánkat. Volt, aki elvázott a versenyben. Mielőtt a céget eladtam, több mint 300 partnerrel volt kapcsolatunk 2011-ben.

**Említette, hogy a kezdetekben a hazai keresletet cserkészte be. Mára már exportra is dolgoznak?**

A szállítások volumene bérhőkezelési igény esetén nem olyan nagy – átlagban párszáz kilós vagy maximum egy-két tonna az egyszerre hőkezelendő mennyiség. Azonban ezzel együtt sem éri meg Ausztriából vagy Németországból igénybe venni a szolgáltatásunkat, de azért például Szlovákiából vannak partnereink. A külföldi igényes gépgyártók, melyek Magyarországon is működtetnek vállalkozásokat keresik és igénylik ezt a szolgáltatást. Ha nem lenne minőségi szolgáltatás, akkor gyengébb teljesítményre lenne képes a hazai ipar. Véleményem szerint az ipart nem szabad leírni, mert folyamatos növekedés volt tapasztalható az előző két évben. Úgy gondolom, hogy idén is 5-8 százalékos növekedés várható.

**Miért döntött a sikerek ellenére úgy, hogy eladja a céget és nem például családi tulajdonban tartja?**

Közel 70 éves vagyok, három gyermekem van, de hiába próbálkoztam azzal, hogy a család valamelyik tagját bevonjam, sajnos nem jött össze. Azt hiszem ez sok magyar vállalkozónál egy sztenderd történet, aki a rendszerváltozás környékén kezdte. Másik nem elhanyagolható okom volt, hogy akármennyire is szeretem a szakmát, nem innen akarok kimenni a temetőbe. Úgy gondolom, hogy addig kell az eladást megvárni, amíg szellemileg és fizikailag is rendben van az ember. Ez a munka egész embert kíván. Évek teltek el úgy, hogy éjjel-nappal dolgoztam. Egy 40 fős cégben nemcsak a szakmai, a pénzügyi és az üzleti, de az emberi tényezőkkel is meg kell küzdeni.

**Was it because you had good positions when you started out?**

This technology, in fact, is very expensive. Creating our capacity from scratch would require an investment in excess of one billion forints. You have to know the trade very well – true, it is taught at the [Budapest] Technical University, but the knowledge a young mechanical engineer acquires is far from enough. A qualification in metallurgical engineering is important, but actual work experience perhaps means even more. The secret of our success is related to the beginning only in that we knew the trade well, which was an excellent basis, but your potential market share depends not only on the quality of your services, but to a large extent also on your prices. It takes hard work to gain market share – you should not try to make a living out of a single large order, but secure several smaller projects that can keep you in business in the long term. Our prices are fairly modest because we built our machines ourselves instead of buying them abroad at exorbitant prices. A heat treating machine that was available in Western Europe for about HUF 30-50 million cost us HUF 10-15 million to build, and ours was, I believe, even easier to use than the one manufactured abroad. This is how we were able to surge ahead of our peers – maybe they did not even understand our business policy. Some of our peers could not keep up and folded. Before I sold the company, we already had a network of over 300 partners in 2011.

**You have mentioned that in the beginning you targeted domestic customers. Do you also work for export now?**

In the contract heat treating business, delivery volumes are not that large – a typical heat treatment order involves parts weighing a few hundred kilograms or a couple of tons at most. Nevertheless, it is not worth for customers from Austria or Germany to use our services, though we do have partners in Slovakia, for example. Sophisticated foreign machinery manufacturers that have subsidiaries in Hungary are looking for and need this type of service. Were there no such high-quality services available, the Hungarian industry would not be capable of its present performance. In my opinion the industry should not be written off, as we saw continuous growth in the last two years, and I believe that this year we can expect another 5-8 percent growth.

**With all the successes, why did you decide to sell the company and not keep it in the family, for example?**

I am almost 70 years old and have 3 children, and although I tried to bring in another family member, unfortunately I failed. I guess this is a fairly standard story for many Hungarian entrepreneurs who began around the country's democratic transformation. I also had another, equally important reason: no matter how I



7-8 évvel ezelőtt egy nyugati multi majdnem megvette a céget nagyon jó áron, de akkor még megijedtem és az utolsó pillanatban visszamondtam a tranzakciót. Akkor ez egy jó döntés volt, értékesebb lett az elmúlt években az ISVH, 30 százalékkal nőttek kapacitásaink. Majd volt két műtetem 2009 után és akkor döntöttem végleg az eladás mellett. A szakmailag felkészült tulajdonos-vezető jelenléte megkönnyítheti a cég működését, de nincs pótolhatatlan ember. A tudatos és a szakmai jövőt is fontosnak tartó vezető, pláne az én koromban olyan menedzsmentet épít ki, hogy a cégvezetői váltás esetén is zökkenőmentes legyen a cég élete, működése. Ha ez nem így történik bizony a cég megrendülhet. Itt erről nincs szó.

#### Milyen hosszú időt ölelt fel az eladási folyamat?

2010 harmadik negyedévében kezdtem el komolyan foglalkozni a kérdéssel és vettem fel a kapcsolatot Préda úrékkal. Két vonalon próbálkoztam – volt egy amerikai érdeklődő is, és volt az IMAP MB Partners által hozott csapat, akik mellett végül is elköteleztem magam. Létrejött egy konzorcium banki finanszírozással az előző év elején. Akkor még kedvezőbbek voltak a banki lehetőségek, de áprilistól szeptemberig lényegesen romlott a finanszírozási környezet, a bankok hitelezési hajlandósága drasztikusan visszaesett. Ezért végül az első konzorcium a megajánlott vételárat nem tudta előteremteni, abba pedig nem mentem bele, hogy alacsony áron váljak meg a cégtől. Ekkor belendült az amerikai vonal és én októberben jeleztem Préda úrnak, hogy egy másik cég nagyon intenzíven nyomul a cég megvásárlására irányulóan. Erre az IMAP MB Partners új lehetőséget igyekezett keresni, hogy az üzlet számukra is megmaradjon. Így kapcsolódott be a Docler, mint pénzügyi befektető, majd 2 hónapos átvilágítás után rábólintottak az ügyletre. Január végén le tudtuk zárni a tranzakciót. Végeredményben nagyon örülök annak, hogy az ISVH Kft-t magyar tulajdonosok működtetik tovább és a jelentős profitot, amelyet a cég a továbbiakban is termelni fog, nem viszik ki az országból.

#### Ön szerint akkor biztosított, hogy a vállalat továbbra is növekedjen és megtartsa vezető szerepét a piacon?

Úgy gondolom, hogy olyan szakmai vezetése lesz majd a cégnek, ami ezt biztosíthatja, valamint ott vannak az én korábbi munkatársaim, akik fel vannak készülve. Én a napi ügyekkel az utóbbi időben nem is foglalkoztam. A megfelelő nyereségesség biztosítására az első számú szakmai iránytónak nagyon oda kell figyelni a működtetés során, így a technológiák betartására, a gépi berendezésekre, a kooperációs kapcsolatokra, a személyi kérdésekre és természetesen az árképzésre.

love this trade, I do not want to leave feet first. I think that you should go for the sale while you are mentally and physically fit. It takes a man to do this job. I spent many years working day and night. If you have a business with a staff of 40, you must handle all sorts of technical, financial and business matters as well as human issues.

About 7-8 years ago a Western multinational corporation almost bought the company for a really good price, but then I got scared and walked away from deal in the last minute. At that moment it was a good decision as ISVH has increased in value in recent years and our capacities have expanded by 30 percent. Then I had two surgeries after 2009, and that was the time I made a definite decision to sell. The presence of a qualified, professional owner-manager makes it easier for a business to run, but nobody is irreplaceable. A conscious leader who bears in mind the future of the business – and especially someone in my age – builds a management team that will ensure the company's smooth transition should there be a change at the helm. If this is not done so, it can shake the company to the core. This was not the case here.

#### How long did the sale process take?

It was in the third quarter of 2010 that I began to deal with the matter seriously, and got in touch with Mr. Préda and his people. I had two possibilities to consider – there was a prospective bidder from the US, and there was the team brought by IMAP MB Partners, who I finally made a commitment to. Early last year a consortium was formed with bank financing. Banks offered more favorable terms at that time, but the financing environment deteriorated significantly from April to September, with a major decrease in banks' willingness to lend. Consequently, the first consortium was finally unable to raise the funds for the agreed purchase price, and I refused to accept a low price for the company. Then our US contacts became more active, and in October I told Mr. Préda that another player was pushing hard to acquire the company. IMAP MB Partners, in turn, tried to find a new possibility so that they can hold on to the deal. This is when Docler was brought in as a financial investor, and after a two-month due diligence they gave the go-ahead, so we could close the transaction at the end of January. All in all, I am really pleased that ISVH Kft. continues to be run by Hungarian owners, and the substantial profits that the company will keep generating will not be taken out of the country.

#### So are you convinced that the company will keep growing and remain the market leader?

I believe that the company will have a professional management team who can ensure that, plus my former colleagues are also there, and they are prepared. Most recently I have not been involved in day-to-day matters at all. The chief executive must run the company paying



### Most milyen tervei vannak? Újabb vállalkozás?

Természetesen hasonló vállalkozásba nem kezdhetek - egyébként se tenném - mert az adásvételi szerződésünk értelmében erre nincs lehetőség. Mivel a vállalatnál fizikailag is aktív voltam, a jövőben szükséges valamilyen manuális elfoglaltságot keresnem. Ezért úgy döntöttünk a családdal, hogy családi ház építésébe kezdünk, így 3-4 évig a fiammal megfelelő fizikai elfoglaltságot találtunk. Ezen felül a több mint 50 éves kohászati, elsősorban hőkezelési és alakítástechnológiai gyakorlat alapján talán hiánypótló publikáció írására használok a szellemi kapacitásomat. A kohászat manuális munkáját nagyon jól ismerem, és ezt esetleg hasznosítani lehet a képzésben is. Amit nagyon fontosnak tartok megjegyezni: egy hazai piacvezető céget a vezető stresszmentesen nem tud működtetni, mert a napi termelészervezési, technikai és személyi kérdések problémaként mindennaposak lehetnek. Továbbá nagyon, de nagyon fontos a konkurencia figyelemmel kísérése, mert egyrészt cégek mennek tönkre, másrészt ugyanabban a szakipari tevékenységen újak jönnek létre és ezek az újak bizony veszélyesek lehetnek. Ehhez társulhat a cég terhelésének ciklikussága, esetenként a feladatok volumene meghaladja a technikai és fizikai kapacitásokat, vagy fordítva amikor nincs elég feladat. Ezek klasszikus vezetői problémák. Miután a céget eladtam stresszmentesen alszom.

particular attention to the required returns/profitability, which has several factors including technological compliance, machinery and equipment, cooperative relations, personal matters and, of course, pricing.

### What are your plans now? A new business, perhaps?

I can obviously not start a similar business - not that I would consider doing so - because that is not allowed under our sale and purchase agreement. As my position at the company kept me physically active, I will have to find some kind of manual work or hobby in the future. My family and I have therefore decided to build a new home, which will give my son and me plenty of opportunities to do physical work in the next 3-4 years. Furthermore, I may use my 50-plus years of experience in metallurgy, mainly in heat treatment and forming technologies, to write a much-needed publication on the subject, which would be a great intellectual challenge. I know the ins and outs of all the manual work processes in the foundry industry, which could perhaps be put to good use in education. There is something I would definitely like to say here: if you run a market-leading business in Hungary, you should be prepared for a great deal of stress, for you will be facing production management issues, technical-technological and personnel matters on an almost daily basis. Also, it is very - and I mean very - important to monitor your competitors, as companies may go under, and at the same time new ones may be formed for the same activity, and these new businesses may be dangerous. Add to this the cyclicity of the company's workload - sometimes the volume of

KÖZEL 70 ÉVES VAGYOK, HÁROM GYERMEKEM VAN, DE HIÁBA PRÓBÁLKOZTAM AZZAL, HOGY A CSALÁD VALAMELYIK TAGJÁT BEVONJAM, SAJNOS NEM JÖTT ÖSSZE. AZT HISZEM EZ SOK MAGYAR VÁLLALKOZÓNÁL EGY SZTENDERD TÖRTÉNET, AKI A RENDSZERVÁLTOZÁS KÖRNYÉKÉN KEZDTE. MÁSIK NEM ELHANYAGOLHATÓ OKOM VOLT, HOGY AKÁRMENNYIRE IS SZERETEM A SZAKMÁT, NEM INNEN AKAROK KIMENNI A TEMETŐBE. ÚGY GONDOLOM, HOGY ADDIG KELL AZ ELADÁST MEGLÉPNI, AMÍG SZELLEMILEG ÉS FIZIKAILAG IS RENDBEN VAN AZ EMBER.

I AM ALMOST 70 YEARS OLD AND HAVE 3 CHILDREN, AND ALTHOUGH I TRIED TO BRING IN ANOTHER FAMILY MEMBER, UNFORTUNATELY I FAILED. I GUESS THIS IS A FAIRLY STANDARD STORY FOR MANY HUNGARIAN ENTREPRENEURS WHO BEGAN AROUND THE COUNTRY'S DEMOCRATIC TRANSFORMATION. I ALSO HAD ANOTHER, EQUALLY IMPORTANT REASON: NO MATTER HOW I LOVE THIS TRADE, I DO NOT WANT TO LEAVE FEET FIRST. I THINK THAT YOU SHOULD GO FOR THE SALE WHILE YOU ARE MENTALLY AND PHYSICALLY FIT.

**Így visszatekintve az elmúlt bő húsz évre inkább vállalkozónak tekinti magát vagy egy olyan embernek, aki nagyon jól értett a szakmájához és ezt a körülményeknek köszönhetően ki tudta használni?**

Emlékszem, amikor a vállalkozás elindult, a bürokrácia és az adminisztratív része a vállalkozói létnek nagyon zavart, ugyanakkor mindig egy kicsit előnyben voltam a konkurenciával szemben a szakmai felkészültségem okán. A sikerhez azonban más is kellett. Egy olyan irányultság, hogy valaki megpróbál saját lábára állni, aztán majd elvállik, hogy lesz belőle valami vagy sem. A legtöbb megmaradnak jó katonának, amiben ugyanúgy megtalálhatja a számításait az ember, csak egy kicsit szerényebbek a lehetőségei. Egy vállalkozónak ugyanakkor nagyobbak a lehetőségei, ha ügyes, ki tud bontakozni – felelősséget vállal mások helyett és másokért is. Egy vállalkozásban óriási a bizonytalanság tényező, de ezeket tudni kell kezelni. Akárhogy is nézzük a piacgazdaságnál még nem találtak ki jobb rendszert és ennek a vállalkozók az alapjai. Amikor Churchill Nobel-díjat kapott egy tudósító megkérdezte, hogy szerinte mi a különbség a kapitalizmus és a szocializmus között. Churchill úgy válaszolt, hogy a kapitalizmus elképesztően igazságtalan társadalmi rendszer, mert a megtermelt javakat nem azok közt osztják fel, akik megtermelik. A szocializmusban viszont a megtermelt semmit akárhány felé osztják, az semmi marad. A piacgazdaságban egyre hatékonyabban kell termelni, egyre olcsóbban és egyre jobb minőségben. Ha szabad egy kis önző megjegyzést tennem, egész vállalkozói életemben ez volt az ars poeticám.

Igazság szerint én az előző rendszerben is jól megélttem, mert elképesztően sokat dolgoztam, volt időszak, amikor három munkahelyem is volt. Tulajdonosa voltam Skodának, majd Dacianak, lévén három gyermekemmel sokat jártuk az országot. Amikor jött a rendszerváltás, akkor a kényszernyugdíj vagy a vállalkozás között lehetett választani. Kemény 6-7 – sokszor keserves – évembe telt, amíg úgy éreztem, hogy van jövőnk. Szakmámmal és a vállalkozással is megtaláltam a helyemet az életben, és ezek sokkal fontosabb kategóriák, mint az anyagiak.

Dombi Ágoston

the tasks at hand exceeds the technical and physical capacities available, and sometimes it is the other way around, you simply do not have enough to do. These are classic management problems. Since I have sold the company, I have been able to sleep stress-free.

**Looking back on the past 20-plus years, do you see yourself as an entrepreneur, or rather as a person who knew his trade very well and was able to take advantage of that because of the favorable conditions?**

I remember when the business was launched, I was really annoyed by the bureaucracy and the administrative part of being an entrepreneur – at the same time, my professional skills gave me some advantage over my competitors. To succeed, however, I needed something else too. An attitude that you try to stand on your own feet, and time will tell whether you can make it or not. Most people are happy to remain ‘good soldiers’ at the workplace, which no doubt offers several benefits as well, though your opportunities are somewhat more limited. An entrepreneur, on the other hand, has much better opportunities, and if you are smart, you can make it big – however, you must also assume responsibility for and on behalf of others. Running your own business comes with considerable uncertainty factors, and you must be able to deal with them. No matter how you look at it, the market economy is still the best system ever invented, and it is based on entrepreneurs. When Winston Churchill received the Nobel Prize, a journalist asked him about the difference between capitalism and socialism. Churchill replied, “The inherent vice of capitalism is the unequal sharing of blessings; the inherent virtue of socialism is the equal sharing of misery.” In a market economy you have to produce with increasing efficiency, at increasingly lower costs and in increasingly better quality. If I may make a little selfish comment here, this has been my ars poetica my whole life as an entrepreneur.

To be honest, I also made a nice living in the previous era, because I worked extremely hard – there was a time when I had three jobs simultaneously. I had a Skoda, then a Dacia, and with my three kids we traveled a lot around the country. When Hungary’s political and economic transition began, I could choose between forced retirement and starting my own business. It took me 6-7 hard and often bitter years to feel that we had a future. I have found my place in life both with my trade and with my business, and these are far more important things than mere finances.

Ágoston Dombi