

Az állam változásmenedzsmentet és vállalatfejlesztést támogató szerepe a Megakrán középvállalat példáján

Vitkovics Péter

Bevezetés

Jelen esettanulmány az első sikeres tőzsdei kibocsátást megvalósító Megakrán¹ középvállalat vállalatirányítási kihívásait és azok sikeres megválaszolását az ösztönző állammodellel összefüggésben a vállalatfejlesztés és változásirányítás szempontjából mutatja be.

Két és fél évtized alatt egyéni vállalkozásból tőzsdei vállalattá fejlődött a Megakrán, amely célkitűzése 6 éven belül Magyarország piacvezető emeléstechnikai vállalatává emelkedni, ezzel együtt a tőzsde standard kategóriájába továbblépni.










A Megakrán Kft. sikeresen irányított fejlesztési és változási folyamatának részletezése előtt fontosnak tartjuk a hazai kis- és középvállalati kört leginkább jellemző vezetői sajátosságokat kifejezni és visszatekintve értékelni a vállalati fejlődés szempontjából. E szempontrendszerrel követve mutatjuk be a Megakrán vállalati gyakorlatát.

¹ Az első sikeres kibocsátás 2018 decemberében valósult meg. A vállalat alapítója 1994-ben egyéni vállalkozóként kezdte meg üzleti tevékenységét, majd 2003-ban megalapította a Megakrán Kft.-t. 2018-ban a vállalat árbevétele 1,65 Mrd forintot tett ki 65 fős dolgozói létszám mellett. A vállalat székhelye Mórton található. Megrendelői elsősorban Magyarországon működő ipari vállalatok. Elsődleges üzleti területek: komplex gép, gépsor vagy teljes gyártósor telepítési szolgáltatás, daruzási megoldások mobil autódarukkal 450 tonnáig. A Megakrán legfontosabb partnerei a hazai gyáripár meghatározó hazai és nemzetközi nagyvállalatai, emellett számos újonnan az országba települő gyártó cég gépsorainak letelepítését végzi, továbbá aktív szerepet vállal más kis- és középvállalkozások számára történő tudás-, valamint tapasztalatátadásban. Számos konferencián és vállalkozói eseményen osztja meg tapasztalatait a transzparens vállalati működéssel és a tőkepiacra lépéssel kapcsolatban.

Az elmúlt évtizedek jellemzői: a kkv-k fejlődési pályája és élelciklusainak sajátossága

A kis- és középvállalatok (kkv-k) kiemelten fontos szerepet töltenek be a hazai gazdasági életben.² Ennek ellenére ezen vállalatok irányítása gyakran az alapítók intuíciói alapján történik, és ritkán alkalmazzák azokat a vezetésmódszertani elveket, jó gyakorlatokat, amik nagyvállalatok esetében megtalálhatóak.

A kkv-k vezetés-irányítási kihívásait áttekintve a kisvállalati növekedés Churchill és Lewis szerinti öt lépcsőfoka alapján az egyes vállalati életszakaszokban előforduló vezetési válságok eltérő megoldásokat kívánnak.³

1. szint	2. szint	3. szint	4. szint	5. szint
Megszületés	Fennmaradás	Siker	Kiemelkedés	Érettség
 A növekedés motorja a kreativitás  Fő veszélye a vezetői válság	 A növekedés motorja a vezérlés  Fő veszélye az autonómia válság	 A növekedés motorja a delegálás  Fő veszélye az ellenőrzési válság	 A növekedés motorja az egyeztetés/összehangolás  Fő veszélye a bürokrácia válság	 A növekedés motorja az együttműködés
A kreatív alapító nem képes arra, hogy valódi vezetővé váljon, ami szükséges a következő szintre lépéshez – a kreatív káoszról vállalkozást kell építeni.	A vállalat növekvő bonyolultsága és a vezetőség többszintűségéből adódik a kérdés: „Kinek van döntési jogosultsága?”	A döntéshozatal átruházása olyan döntésekhez vezethet, amelyek nem egyeztethetők össze a vállalat központi stratégiáival.	Az összehangolás olyan központi politikához és eljárásokhoz vezet, amelyek a vevőkhöz közelebb dolgozók ellen hatnak.	

A vállalati növekedés öt lépcsője

Forrás: Churchill–Lewis, 1983

Gondolatmenetünk során a harmadik szakaszt tartjuk kiemelten kockázati szakasznak. Eszerint az alapítási szakasz az életben maradás fázisa, gyakorlatilag a valódi vállalkozók, innovátorok igazi terepe.⁴ A második a fennmaradás és a túlélés szakasza, amikor a vállalkozás belép a stabil növekedés időszakába.⁵ A veze-

² A magyar gazdaság tekintetében az összes foglalkoztatott közel 70 százaléka itt dolgozik, a GDP előállításának mintegy feléhez járul hozzá a szektor, és a vállalatok több mint 99 százaléka itt működik.

³ Neil Churchill és Virginia Lewis publikációjaként jelent meg a vállalati növekedés 5 lépcsője, részben Lerry Greiner növekedési modelljére építve (Churchill–Lewis, 1983).

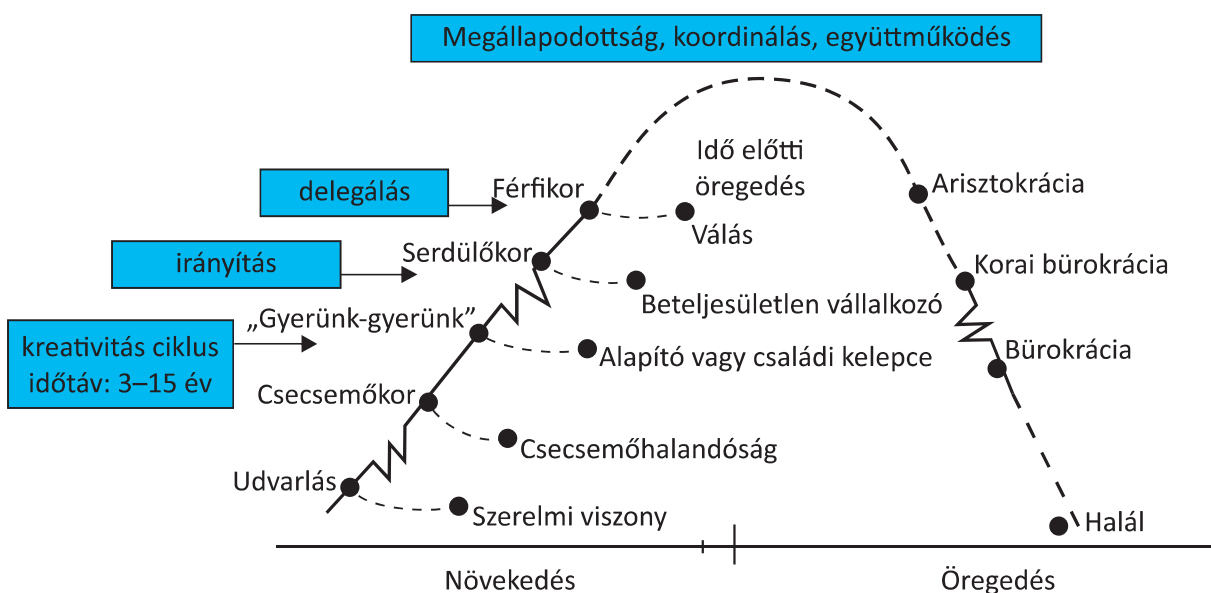
⁴ A növekedés fő hajtóereje a kreativitás, mindenki mindent csinál, még nincs kialakult vezetés.

⁵ Már van funkcionális vezetési struktúra, tervezés, könyvelés, formális hierarchia.

tés alapvetően vezérlés jellegű, de egyben a növekedés motorja. Amikor a vállalkozás növekedése folytán a szervezet egyre bonyolultabbá válik és az ügyvezető már nem képes mindent közvetlen kézi irányítás alatt tartani beköszönt az autonómiaválság, ami azt jelenti, hogy az első számú vezetőtől a döntések jelentős részét át kell engedni az alacsonyabb szintű vezetőknek.

A harmadik szakaszban a szervezetnek decentralizálttá kell válni, profitcentrumokat kialakítani, a felsővezetői döntéshozatal csak a stratégiai döntéshozatalra korlátozódhat. A növekedés fő mozgatórugója ekkor már a delegálás. Jellemzően ezen a ponton reked meg sok átlagos kkv tulajdonos-vezető, mert képtelen továbblépni az autonómiaválságból.

A vállalatok fejlődési, növekedési kihívásainak áttekintése során célszerű a vállalatok életciklusmodelljét szempontrendszerünk második pilléréként áttekinteni. Ichak Adizes vállalatiéletciklus-modellje szerint ez az időszak nem más, mint a vállalkozások korai felnőttkora, ami sajátos jellemzőkkel bír.⁶



Vállalati életciklus modell

Forrás: Adizes, 1992

A vállalatok ezen életciklusát a hazai vállalkozások szemszögéből megközelítve azonosíthatók azok a növekedési akadályok, amelyek az évtizedek alatt megkövesedett tulajdonos-vezetői szokásokban és a hierarchiában jelennek meg. Ezek olyan kockázatok, melyek a fejlődés fékezésén túl a tulajdonos-vezetők tartós kiesése esetén a vállalkozások működését és annak eredményességét veszélyeztethetik. A vállalkozásuk annyira egy személyhez kötődik, hogy még azt sem engedhetik meg maguknak, hogy néhány hónapra elutazzanak úgy, hogy minden

⁶ A vállalatvezetők ebben az életciklusban hiszik azt leginkább, hogy „már mindent tudnak”.

kapcsolatot megszakítanak a vállalatukkal. Pedig az igazán sikeres vezető az, aki nélkül is megy a bolt. Természetesen számos megoldás létezik a felvázolt konfliktushelyzetekre. Ráadásul a fejlődés révén a vállalkozások értékesebbek lesznek, a tulajdonos jobb egzisztenciával fog rendelkezni, amihez sokszor átfogó szervezeti változásokat kell véghezvinni, ami a tulajdonos vezető személyét is érinti.

A szervezetfejlesztési megoldások skálája rendkívül széles, és ugyan nem létezik egyenrecept, mégis fontosnak tartjuk a kkv-k többségénél leggyakrabban előforduló problémákat, téves megközelítéseket áttekinteni a Megakrán vállalat eredményes szervezetfejlesztési és változásirányítási példája részletes kifejtése előtt.

- A következők tudatosítása alapvető fontosságú a sikeres szervezetfejlesztésben:
- a) A vállalkozás nem egyenlő annak alapítójával, vagy annak vezetőjével. A változási folyamatban nem a vállalkozó, hanem a vállalat és külső érintettjeinek érdekét kell szem előtt tartani.
 - b) A sikeres vállalkozás nem „one man show”, a jövő a tudás, információk, döntések megosztásáról, az együttműködés erejéről szól. A hatékony működéshez szét kell választani a tulajdonosi és menedzsment szerepeket és delegálni a feladatokat.
 - c) Aki nem fektet pénzt, időt és energiát a saját és emberei képzésébe, az lemarad. A gyorsan változó információk megkövetelik a folyamatos tanulást és képzést a vállalkozásoknál is. Ráadásul ma már a legjobban megtérülő befektetés, amit a munkatársainkba invesztálunk.⁷
 - d) Jól működő tervezés és ellenőrzés mellett a tulajdonos aktív jelenlét nélkül is naprakészen követheti az eseményeket, anélkül hogy beleszólna a napi működésbe. Ez nemcsak a bizalmat erősíti, hanem megteremti a teljesítmények mérhetőségét is. Helyes és gyors döntéseket csak pontos információk birtokában lehet hozni.
 - e) A sikertelen vállalkozók általában a piacot, a tőke hiányát, a versenytársakat és hasonló külső tényezőket okolják a vállalkozásuk kudarcáért, és megfélemlenek a vállalkozás legnagyobb értékéről, a jól képzett, lojális vezetőkről, illetve a hatékony munkaerőről.

A Megakrán vállalat esetében is fennállt a legtöbb kihívás, amelyeket a következőkben részletesen kifejtünk.

⁷ A klasszikus menedzser mondás szerint: „Ne azt sajnáld, ha a vállalkozásod pénzén kiképzett embereid elmennek, hanem azt, ha tudatlanok maradnak, és évekig nálad dolgoznak.”

A Megakrán döntési helyzete a cégtörténet keresztmetszetében

Tekintettel a Megakrán Kft. cégtörténetére és arra, hogy az alapító a gazdasági tevékenységét 1994-ben kezdte egyéni vállalkozóként, megállapítható, hogy az organikus növekedés 2016-ig egy tipikus egyszemélyes Kft. működési modelljét követte az alapítástól a korai felnőttkorba lépésig. A vállalkozás stratégiai és operatív irányítását az alapító-ügyvezető folytatta, aki legtöbbször a szakmai vagy az értékesítési vezetői pozíciókat is egy személyben töltötte be. A vállalkozásnak nem voltak valódi funkcionális vezetői. Az egyszemélyes irányítás gyakorlatilag teljes autokráciát jelentett. Az adminisztráció kezdetleges volt, a vállalkozás könyvelése jellemzően az események lekövetésére és adóbevallások elkészítésére fókuszált, továbbá nem volt alkalmas arra, hogy a vezető számára valódi információkat szolgáltatson a vállalkozás értékéről, működési nehézségeinek okairól vagy a jövőbeni lehetőségekről. A szervezethez hiánya fokozta a vezetői kiesés vagy kiegészítés kockázatát is. Mindemellett a vállalat évről évre dinamikus növelte árbevételét és piaci részesedését, hiszen a cég vezetője egyben motorja is volt a csapatnak, és természetesen azért is, mert jó minőségű szolgáltatást nyújtott a vevők igényeinek megfelelően.

A 2008–2013 közötti válság időszakában a Megakrán gyakorlatilag „előremene-kült”. Saját szakmai képzést kezdett a nehézgépkezelők részére, hogy a szakember utánpótlást biztosítsa. Fejlesztette eszközparkját, mert hitt benne, hogy a válság alatt csak a hatékonyabban és megbízhatóbban működő cégek maradnak talpon. Ebben jelentős segítségére volt a Magyar Nemzeti Bank által indított Növekedési Hitelprogram (NHP), amellyel kapcsolatban megjegyzendő, hogy az NHP legnagyobb előnyét az jelentette, hogy a kkv-k a gazdasági válság időszakában úgy tudtak termelőeszköz-vásárlásra hitelt felvenni, hogy ahhoz nem volt szükség kiegészítő fedezetre. Ezzel a fejlődni és a válságból mielőbb kilábalni akaró, de forráshiányos kis- és középvállalatoknak a hitelprogram jelentős lökést adott. E vállalati körhöz csatlakozott a Megakrán vállalat hitelfelvétele során.

A válság ugyanakkor más jellegű változásokat is felszínre hozott, amelyben a hazai tulajdonú vállalatok nagy része érintett, és amely a Megakrán vállalatot sem hagyta érintetlenül. Számos 90-es években alakult középvállalat tulajdonosa lett az elmúlt 5 évben nyugdíjas korú. A válságot megelőző időszakban dinamikus, de alapjában főként a piaci konjunktúra következtében növekedő kis- és középvállalatok a tudás és a megújulási képesség hiányában nem tudtak jó válaszokat adni a válság kihívásaira, ezzel összefüggésben nem fejlesztettek, nem digitalizáltak, nem váltottak generációt. Valós veszély, hogy e cégek rövid időn belül kieshetnek a gazdasági működésből, és a piacuk lefedetlenül maradhat, amit csak a jól szervezett, tőkeerős cégek tudnak majd elfoglalni.

Ezek a tényezők, információk együttesen döntési helyzet elé állították a Megakrán vezetőjét:

- növekedés és fejlődés, vagy
- stagnálás és piacvesztés.

A vállalat tulajdonosa egyértelműen a növekedés és az ezzel járó vállalatfejlesztés mellett döntött, amely egyúttal közel 2 éves változási folyamat elindítását jelentette.

A változási folyamat előkészítése és első lépései

A Megakrán Kft. vállalatfejlesztési projektje a klasszikus változásvezetési elvek mentén haladt, így az első legfontosabb elem az elhatározást követően a stratégia és a célok megfogalmazása volt.⁸ A stratégia megalkotásakor ezen túl figyelembe kell venni az aktuális makrokörnyezetet is, hiszen enélkül nem lehet a stratégiát sikerre vinni.

Makrokörnyezet áttekintése

A Megakrán növekedési tervei önmagukban nem biztos, hogy meg tudtak volna valósulni, ha nem esnek egybe olyan ösztönző állami intézkedésekkel, amelyek a megvalósítást támogatták. Ezek közül a Megakrán vállalat számára a legmeghatározóbb egyrészt a – korábban már említett – Magyar Nemzeti Bank Növekedési és Hitelprogramja volt, míg a második legfontosabb a Budapesti Értéktőzsde (BÉT) elsősorban középvállalatok tőkepiaci fejlődését és előrehaladását segítő ELITE programja. A program célja, hogy a növekedésorientált középvállalatok tőkepiaci tudást (ELITE) és piaci alapú tőkét tudjanak bevonni, valamint képesek legyenek nyilvános tőkepiacra lépni (BÉT Xtend). A tőzsdei jelenlét és a tőzsdén keresztüli hozzáférés a tőkepiacokhoz eddig csak a nagyvállalatok kiváltsága volt, ami miatt a kkv-k finanszírozása főként a meglévő tulajdonosokra és a kereskedelmi bankokra szorítkozott. A tőzsdei bevezetés egy kkv esetében a szintlépést, a vállalatok elit kategóriájába kerülést jelenti, aminek számos pozitív hatása lehet, és segíti a növekedési stratégia megvalósítását.

Stratégia és változás

Jellemző, hogy a stratégiatervezés és stratégiakövetés jelentőségét a kkv-k esetében gyakran elhanyagolják. A Megakrán esetében is lényeges volt annak tudato-

⁸ Mit akar a vállalat hosszú és rövid távon, mik a tulajdonos és a menedzsment motivációi?

sítása, hogy a stratégiatervezés nemcsak egy látszattervekenység.⁹ A jó vállalati stratégia magában foglalja a célok megvalósításához szükséges akcióterveket, körülhatárolja a vállalat működési körét, tehát nem mindegy, hogy milyen célokat, és irányokat jelölünk ki a folyamat elején. A vállalatfejlesztési folyamat első lépéseként a vállalat tulajdonosával és kulcsszereplőivel közösen megfogalmaztuk a Megakrán jövőképét, küldetését, céljait és a célok eléréséhez szükséges főbb akciókat. A stratégiatervezéshez leginkább a SWOT-analízis jelentette a kiindulópontot. Ez azért hasznos eszköz, mert a jó stratégia a vállalat erősségeire épít, továbbá közép- és hosszú távon a lehetőségek kihasználására törekszik. Egyúttal igyekszik elkerülni a kockázatokat, veszélyeket, de ez csak akkor lehetséges, ha ismeri is azokat. Természetesen a folyamat fontos része a fejlődés, vagyis a gyengeségek kijavítása, amikkel szintén tisztában kell lennünk.

A stratégia megfogalmazásával együtt a teljes vállalatfejlesztési folyamatot felosztottuk 5 fő fázisra:

- Hová akarunk eljutni – célok kitűzése.
- Hogyan juthatunk oda – stratégia készítése, akciótervek megfogalmazása.
- Hogyan hajtjuk végre elképzeléseinket – operatív tervezés.
- Hogyan halad a terv megvalósítása – megfigyelőrendszer kialakítása.
- Hogyan ösztönözhető a stratégia megvalósítása – ösztönző rendszer kialakítása.

A Megakrán esetében a fő feladatok konkrét részprojektekből, akciókból fogalmazódtak meg, úgymint a változásmenedzsmentben jártas projektmenedzser kijelölése, 3-5 éves időszakokra vonatkozó stratégiai és üzleti tervek elkészítése, integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése,¹⁰ teljes körű szabályzatrendszer kidolgozása és működésbe integrálása,¹¹ minőségirányítási rendszer¹² kiterjesztése, kontrollingrendszer, szervezeti (funkcionális) átalakítás, új pozíciók kialakítása és betöltése,¹³ zártkörű részvénytársasággá alakulás,¹⁴ brandváltás

⁹ A stratégia olyan összefüggő akciók együttese, amely versenyelőny megszerzésére irányul, javítja a cég pozícióját és gondoskodik az erőforrások elosztásáról.

¹⁰ Megfelelő informatikai támogatás (ERP) esetén az információk áramlása hatékonyabb lehet, hozzájárulva a megalapozott vezetői döntéshozatalhoz.

¹¹ A személyvezérelt működési rendszerről folyamatvezérelt működési rendszerre való áttérés az ad hoc döntéshozatalból eredő bizonytalanságot felszámolja, stabilitást és kiszámíthatóságot teremt kulcsemberek (felsővezetők, középvezetők) átmeneti kiesése esetén is.

¹² A vevői elégedettség megteremtése a minőség alapja, minőségirányítási rendszer pedig a minőségirányítás megvalósítására szolgáló szervezeti struktúrát, felelősségi köröket, folyamatokat és eljárásokat jelentik.

¹³ Legfelsőbb vezetői posztok és a hozzá tartozó feladat- és hatáskörök.

¹⁴ A szervezeti átalakulás, szervezetfejlesztés befejező aktusa a vállalat jogi átalakulása Kft.-ből Rt.-vé (irányítói funkciók elkülönülése).

kommunikációja,¹⁵ vállalati értékek partnerek körében történő kommunikációja, valamint a belső PR.¹⁶

- A Megakrán vállalat önjáróvá válásának teljesült feltételei a következők voltak:
- Optimális rendszer és folyamatok megtervezése, illetve kialakítása.
 - Transzparencia megteremtése és elfogadása – a növekedéshez szükséges külső tőke bevonásának elfogadtatása.¹⁷
 - Vezető kiválasztása – tulajdonosi és menedzsment funkciók egymástól történő elválasztása.
 - Képzés, oktatás, új módszerek és folyamatok bevezetése.¹⁸
 - Vállalatirányítási rendszer bevezetése.
 - Kontrolling és riportálási rendszer kiépítése.

A fentiekben felsorolt események és a változási folyamat elemeinek megvalósítása hosszabb időt vett igénybe. A Megakrán korlátolt felelősségű társaságból részvénytársasággá alakulása mint cégjogi esemény, egyben a változások intézményesítését szimbolizálta. A tulajdonos és a menedzsment szétválasztása az önjáró vállalat működését bizonyította.

Ösztönző állam, növekvő kis- és középvállalatok

Sok száz hazai kis- és középvállalkozás növekedett és fejlődött az elmúlt évtizedekben, és lett foglalkoztatója sok ezer munkavállalónak, de bármilyen kreatívak, lelkesek a vezetőik, a magyarországi piacgazdaság alig 30 évtizede létezik. A nyitott piacok miatt ezeknek a cégeknek kell versenybe szállni olyan globális közép- és nagyvállalatokkal, amelyek a piacgazdaság évszázados tapasztalatával működnek. A tehetség nem elegendő, ennél is több kell. Ezért elfogadható és egyben szükséges, hogy a feltételek kiegyensúlyozása érdekében az állam ösztönző támogatást adjon. Ha csak a „laissez-faire” elv érvényesülne, a magyar cégek mindig egy kör hátránnyal indulnának az üzleti futóversenyben a nyugat-európai vagy amerikai cégekkel szemben. Jóllehet, az is igaz, hogy az állami ösztönzők a leghatékonyabban az életképes és fejlődni is akaró cégek esetében hatnak. Ők valóban képesek élni a lehetőséggel, ténylegesen profitálnak az állami ösztönzőkből és többszörösen térül meg a befektetés az állam számára is.

¹⁵ A vállalat korábban köztudatba vezetett logója (langmahr.hu) a tulajdonos családnevéről megakrán-ra változott.

¹⁶ Változások munkavállalók felé történő kommunikációja.

¹⁷ A befektetők, az üzleti partnerek, a finanszírozók, hatóságok messze előnyben részesítik azokat a vállalatokat, melyek működése átlátható, akik tisztán a piac szabályai szerint működnek.

¹⁸ A Kurt Lewin-modell szerint a sikeres változáshoz három egymást követő lépés megtételére van szükség: felengedés, változtatás, megszilárdítás.

A Megakrán számos ösztönzőt, támogató eszközt (pl. NHP hitel, BÉT ELITE program, Mentoring támogatás, BÉT Xtend) vett igénybe fejlődése során, de mindegyiket azzal a céllal használta fel, hogy a korábbinál jobb, hatékonyabb, erősebb legyen.

Összegzés

Azok a középvállalatok, amelyek megvalósítják a fenti vállalatfejlesztési lépéseket, eredményesen működhetnek, világos jövőképpel rendelkeznek és alkalmasak lehetnek a tőkepiaci megmértetésre. Mégis, sokakban megfogalmazódott, hogy a Megakrán középvállalat miért a tőzsdére lépést választotta a tőkebevonásra? Egyáltalán: miért tőke és miért nem hitel?

Alapvetően 5 fő ok fogalmazható meg, amelyek egyébiránt bármely vállalat esetében is felmerülhetnek, mint a tőzsdei bevezetés motivációja:

- A hitelfelvétel egyoldalú, a kockázatok nagyobb részét a hitelfelvevő futja, míg egy tőkebevonás sokkal inkább bővíti a cég tőkepiaci mozgásterét. Emellett a tőke multiplikátor hatású, vagyis 1 forint tőkével 4-6 forint értékű beruházást lehet megvalósítani.
- A tőkepiac és annak intézménye, a tőzsde fontos értékmérő szerepet is betölt. Ez alkalmas arra, hogy a vállalat értékéről akár naponta kapjunk visszajelzést, ezzel ösztönözve a menedzsmentet a hatékonyabb, eredményesebb működés megvalósítására. Hiszen az az igazán értékes vállalat, amit a piacon is el lehet adni.
- A tőzsdei jelenlét kiemelt reputációt jelent bármely ott jelen lévő vállalat számára, mivel megköveteli a transzparenciát és az átláthatóságot. Ez egyértelműen erősíti az üzleti bizalmat, ami egy feltörekvő középvállalat esetében új üzleteket eredményezhet.
- A részvények értéknövekedése és annak eladhatósága az egyik leghatásosabb menedzsment érdekeltségi eszköz, ami biztosíthatja hosszabb távon is a kulcs-emberek és vezetők megtartását.
- Végül pedig azért, mert a Megakrán a saját iparágában mindig élen járt az innovativitásban, melyet igazol, hogy a hazai középvállalatok számára létrehozott BÉT Xtend piac első kibocsátója a Megakrán Nyrt. lett.

A fentiekben felsoroltuk a tőzsdére lépés motivációit, de emellett fontos szempont volt az is, hogy az adott időszakban az állami támogató eszközök is segítették a tőzsdére lépést vagy könnyítették annak anyagi terheit.

A Megakrán Nyrt. A Budapesti Értéktőzsde Xtend piacának első tőzsdére lépő vállalata.

Az ELITE program keretében olyan tudásra tett szert a vállalat több vezetője, ami segítette munkájukat a tőzsdei felkészülés, üzleti tervezés vagy akár a befek-

tetői roadshow-k és prezentációk során, amelyen túl az ELITE programban megszerzett, növekedésorientált és tudatos fejlesztő szemlélet is sokat tett a sikerhez.

A Mentoring pályázat keretében vissza nem térítendő pályázati támogatáshoz jutott a Megakrán vállalat, ami jelentősen, közel 40 millió forinttal csökkentette a tőzsdei bevezetés költségeit.

Az Xtend piac pedig az a tőzsdei platform, ahol a Megakrán vagy más hasonló középvállalat a szabályozott piachoz képest kedvezőbb feltételek mellett jelenhet meg kibocsátóként, amely alapot is képez a nagyvállalattá fejlődés megvalósításához. Emellett a tőzsde a tulajdonosi exit (teljes vagy részleges cégeladás) vagy az utódlás folyamatában is jó eszköz lehet azok számára, akik hisznek a hosszú távon hiteles és transzparens működésben és vállalatirányításban. Innentől pedig ez már vállalatvezetés felsőfokon.

Fontos gazdaságosztönzési és vállalatfejlesztési eredménynek tekinthető, ha további hasonló cégek követik a Megakrán vállalat példáját, erősítve ezzel a középvállalati szektor gazdasági erejét.

Irodalomjegyzék

Adizes, Ichak (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG, Kossuth Nyomda, Budapest, 209.

Churchill Neil C.–Lewis, Virginia L. (1983): The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 1983/05., 1983. május

Vitkovics Péter (2018): Egoista vállalkozók, helyben toporgó KKV-k. *Piac és Profit*, 2018. január 3., https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/egoista-vallalkozok-helyben-toporgo-kkv-k/ (letöltés ideje: 2019. 10. 16.)