

Egy magyar sikertörténet

Balogh Levente: A vizek ura. A forintokból épített birodalom
Spiritkönyvek.hu, Budapest, 2024, 290 o.

A rendszerváltás éveiben induló magyar vállalkozók többsége – akkoriban többnyire 30–40 évesek – az elmúlt évtizedben már átadta az utódoknak vagy eladta cégét. Kik ők, miért vállalták a zűrzavaros piaci viszonyok és a radikális sebességgel változó állami szabályozás nehezen felmérhető kockázatait? Milyen fizikai, kapcsolati és tudástőke segítette vagy éppen gátolta a vállalkozásaik fennmaradását? A rendszerváltó vállalkozók könyvben, interjúban közreadott visszaemlékezései (Bojár [2021], Erdész–Göndöcs [2021], Kürti [2023]) fontos adalékok a magyarországi újkapitalizmus történetéhez.

A könyv szerzője, Balogh Levente is a rendszerváltás éveiben kezdte üzleti pályafutását. Napjainkban is sikeres vállalkozó. Becsült vagyona 37,8 milliárd forint volt 2022-ben, amivel a 100 leggazdagabb magyar rangsorában az 58. helyen állt. A hozzá köthető Szentkirályi ásványvíz márka hazai piaci részesedése 2021-ben elérte a 21 százalékot (Szakonyi [2022] 100. o.).

Balogh Levente nem új szerző: csaknem másfél évtizeddel ezelőtt jelent meg első könyve, amely szintén a vállalkozásairól szól (Balogh [2011]). A történetét interjúkban (például Csörgő [2013]), sőt mesekönyvben (Gecsei–Gondár [2023]) is közreadta. Az utóbbiból készült mesejátékot¹ a Kecskeméti Katona József Nemzeti Színház mutatta be 2024-ben. Új könyve, A vizek ura, nem szokásos memoár, inkább befejezetlen történet, tapasztalatok közreadása.² Benne a vállalkozása és az élete történetének már ismert részletei. Ezeket sem érdektelen áttekinteni, hogy megértjük az utóbbi évtized eseményeit.

Út a sikerhez

Balogh nagyszülei az államosítás során kisemmizett kisvállalkozók, bérlők voltak. Anyja a Köjálnál vegyésztechnikus, édesapja egy állami gazdaságban vegyész-mérnök, majd egy narancs- és citromlét palackozó, forgalmazó magyar–görög

¹ Varga-Husztai Máté–Tóth Kata: Szentkirályfi. Zenés mesejáték. Rendező: Cseke Péter.

² Ez nem a legfrissebb műve. Időközben ugyanis megjelent egy oktatás, vezetőképzés számára írt könyve is (Balogh [2024]).

vegyesvállalatnál fejlesztő mérnök, később ügyvezető igazgató volt a rendszerváltás előtti években.

Balogh tehát a Kádár-korszak középosztályában élte gyermekéveit. A mélyen vallásos család a kecskeméti Piarista Gimnáziumba íratta be. A cselgáncsban kiválóan teljesítő fiú néhány hónap múlva válaszüti elé került: sport vagy iskola? Balogh és a család a sportot választotta. Miközben új iskolájában, a nagykőrösi Toldi Miklós Szakközépiskolában az élelmiszergyártás folyamataival ismerkedett, élsportoló lett. Számos ifjúsági és felnőtt országos bajnokságot nyert, mégsem őt nevezték az Európa-bajnokságra és más nagy világversenyekre. Ez életre szóló lelki sérülést okozott, különösen azért, mert vetélytársa nem hozta a várt eredményeket. Az edzők közötti rivalizálás veszteseként

„be kellett látnom, hiába tettem meg mindent az álmaimért, azt mások veszik el tőlem. Úgy döntöttem, befejezem, belefáradtam, új kihívás kellett, felépíték valami mást.” (42. o.)

Az élsportoló Balogh rendszeresen részt vett külföldi versenyeken, ahol felmérte: egy-egy országban milyen hiánycikkre van kereslet, milyen a kínálat:

„Úgy jöttem ezekről az utakról haza, mintha üzleti útról érkeznék... Olaszországban olasz cipőket vettem, azokat pedig elvittem a szovjet versenyre. Ott elcseréltük fekete kaviárra, amit Németországban adtunk el német márkáért. Ezek az apró üzletek élesítették az üzleti vénámat és készítettek fel a kapitalista létre.” (53. o.)

A rendszerváltás után, 1991-ben az édesapa megalapítja az élelmiszerek, köztük gyümölcsle palackozásával és forgalmazásával is foglalkozó Vitapress Kft.-t. Balogh, aki ekkor élelmiszereket vesz a gyártóktól, és kisteherautójával teríti a kiskereskedők világában, ezután már a Vitapress termékeit árusítja. Hamarosan – alvállalkozóként – hozzá került a marketing és a dizájnfejlesztés is. Nem volt kizárólagos forgalmazó: a nagyvállalat Délkerrel versenyzett sikeresen a Vitapress-termékek piacain. A felhalmozott értékesítői jutalék a tervezett saját vállalkozás tőkealapjába került.

„Ez volt az az időszak, amikor én nem vállalkozó, hanem menedzser voltam... 2003-ban jött el az idő, amikor végérvényesen eldöntöttem, hogy vállalkozó leszek.” (62. o.)

A Vitapress 1993-ban megvásárolta egy megszűnés alatt álló termelészövetkezet telephelyét Szentkirályon. Hamarosan itt készültek a szörpök, az üdítőitalok a helyi vízműtől vásárolt csapvíz hozzáadásával. Amikor ez kevésnek bizonyult, a telepen 206 méter mélyre kutat fúrtak, amelynek kiváló minőségű vizét többek között ásványvízként is értékesítették.

„Volt saját vizünk, de sem a piac, sem az emberek nem voltak kíváncsiak ránk, és a vizünkre sem. Így elsősorban az egyéb termékeink alapanyagául szolgált.” (103. o.)

A család tulajdonában levő vállalkozások ekkor az üdítőitalok mellett 350-féle terméket (ételízesítőket, teákat stb.) gyártottak, csomagoltak, értékesítettek (Csörgő [2013]).

„A tőkeszerkezetünk igen gyenge volt, nehezen birkózott a pénzügyi finanszírozással és eléggé eladósodott az anyacég, a Vitapress Kft.” (66. o.)

Az idősebb Balogh a hazai kis- és középvállalkozók jellegzetes válságellenes harcmodorát alkalmazta, de fia más utat választott:

„Amíg ő ragaszkodott a rosszul teljesítő termékekhez is, én úgy láttam, az nem megy tovább, hogy azokat a jobban menőkkel tartjuk életben.” (66. o.)

A cég rosszul teljesítő termékei közé tartozó ásványvíz iránti kereslet az évezred elején megváltozott. Követve a nemzetközi trendet,

„míg 1996-ban 14 millió, addig 2006-ban a magyarországi ásványvízfogyasztás már 85 millió liter volt évente” (107. o.).

A kereslet változását érzékelve a Magyarországra települt multinacionális cégek is sorra vásároltak kutakat, kisebb ásványvíztermelőket. Az ásványvíz stratégiai terméke lett a magyarországi Nestlének, Coca Colának stb. (Laki [2004]).

Balogh is hamar felismerte a fogyasztási szokások és a vállalatok közötti kapcsolatok gyors változását: 2003-ban megvette (valójában inkább átvette) apjától a veszteséges ásványvízgyártó üzem 70 százalékát. Üzleti stratégiája gyökeresen eltért a szokásostól:

„ennek az volt az alapja, hogy három évig nem fejleszték, hanem csak a marketingbe toltam a pénzt és az energiáimat. 2002 és 2014 között nyolcmilliárd forintot költöttem marketingre és technológiai fejlesztésre... a nyereség visszaforgatásából, hitelből és lízingből.” (79. o.)

Ösztönösen kitalálta-alkalmazta

„a hiányra alapuló marketingkommunikációt. Ez azt jelenti, hogy annyit marketingelünk és brandingelünk, hogy nem tudunk annyit gyártani, amennyire igény lenne a piacon. És ezzel hiány keletkezik, ami egyfajta örülethez vezet. Az emberek hype-olják a terméket, hogy hozzájussanak.” (Uo.)

A hiánymarketing sikeréhez egy szerencsés mozzanat is hozzájárult. Az esélytelenek nyugalmával indították a Szentkirályit egy párizsi nemzetközi ásványvízversenyen. A termék 80 résztvevő közül az első lett, és megkapta „a világ legjobb ásványvize” címet. Később a versenytársak vitatták a címadás jogosságát, ezért többet nem került sor a versenyre. De Balogh reklámozhatta, hogy „Minden víz szeretne egy kicsit Szentkirályi lenni”. A véletlen tudatos stratégiát generált:

„Fontos volt ebben az időszakban, hogy sok szakmai versenyen jelenjünk meg. A Szentkirályi az első tíz évben összesen ötvenegyszer hazai és nemzetközi díjat nyert.” (141. o.)

A reklámkampány során több híres ember is a Szentkirályi arcaként hatékonyan segítette a márka ismertségének növelését.

A kiváló minőségű ásványvíz és a reklámkampány megtette a hatását: a cég forgalma és piaci részesedése – a multinacionális cégek rovására is – gyorsan nőtt. Ekkor már főként a szűk termelőkapacitás volt a további növekedés gátja. Ezután Balogh a gyártósorok csúcstechnológiáját vásárolta meg 2,5 milliárd forint hitelből, ötéves futamidővel. Új üzemcsarnok és újabb kutak is hozzájárultak a kapacitásbővítéshez.

A sikercsapda

Balogh sokáig a multinacionális vállalatokkal szemben álló, önálló magyar vállalkozóként határozta meg magát. 2011-ben, első könyvének bemutatóján így nyilatkozott:

„Jómagam egyszerű üzletember vagyok, aki most e kötetben arra vállalkozott, hogy elárulja a Szentkirályi ásványvíz rendkívüli sikerének titkát és azt, miként vált egy ízig-vérig magyar márka a legnagyobb multikat is megelőzve piacvezetővé a hazai ásványvíz-piacon. Cégvezetőként idézem fel e siker történetét, elárulom a márkaépítés kulisszatitkait, beszámolok a multinacionális vállalatokkal vívott küzdelmeimről és arról, hogyan élek egy jelentős hazai vállalat tulajdonosaként.”³

Négy évvel később, 2015 áprilisában Balogh vállalkozásának helyzete, üzleti stratégiája gyökeresen megváltozott. Kisebbségi tulajdonos lett egy multinacionális cégben.

„Nem akartam elengedni a Szentkirályi kezét soha, de évek óta egyre világosabbá vált a számomra, hogy tőkét kell bevonnom, mert tőkehiányos a cég.” (158. o.)

A siker (értsd: a piaci részesedés folyamatos növekedése) ugyanis – bármilyen meglepő – rendkívül sebezhetővé tette a vállalatot.

„18 milliárdos forgalmam volt, és egy 100-120 milliós jegyzett tőkém. ... Tudtam, hogy akár csak egy pár százezres számlával is padlóra tudnak küldeni, ha nem megfelelő időben jön.” (161. o.)

Másként: Balogh sok éven át a beszállítókkal és a vevőkkel finanszírozta a céget, de ezt

„nem lehet a végtelenségig csinálni” (168. o.).

A bukás veszélye az önállóság átértékelésére készítette Balogh Leventét:

„Nem volt kérdés, sürgősen tőkét kell bevonnom, vagy vásárolnom kell! [...] Rengeg céggel tárgyaltam, hol én akartam megvenni őket, hol ők engem, és így kötöttem ki a világhírű Mattoni konszernnél.” (Uo.)

Balogh lépett, pedig nem neki kedveztek az erőviszonyok.

„A Mattoni cég egy hatalmas olasz család, többmilliárdnyi jegyzett és forgótőkével, többmilliárdos forgalommal – azt gondoltam, most nagy bajban is lehetek. Nekik tudásuk, erejük van akár ahhoz is, hogy néhány év alatt akár kivéreztessek a Szentkirályit. Polchelyet vesznek, olcsón értékesítenek – amit már nem biztos, hogy bírtam volna. Pláne ezzel a gyöngye tőkeszerkezettel. Úgyhogy nem volt más lehetőségem: leültem... tárgyalni.” (170. o.)

Balogh előnyös megállapodásra jutott egy nemzetközi nagyvállalat tulajdonosával, Alessandro Pasqualéval:

³ <https://wojtyla.hu/hirek/11645/a-szentkiralyi-titok-megjelent-balogh-levente-első-könyve-magyar-sikertörténet-a-multik-világában>.

„A tulajdonosok bejelentették, hogy a Szentkirályi Ásványvíz beolvad abba a Central European Mineral Water Holding névre keresztelt társaságba (CEMW), amely a cseh Karlovarske Minerální Vodyt tulajdonló olasz Pasquale család és a Szentkirályi fölött diszponáló Balogh Levente közös vállalkozása. A tranzakció része lett, hogy Balogh Levente a CEMW meghatározó kisebbségi tulajdonosa és egyben elnöke lesz.” (Ábrahám [2015])

Ahogy Balogh elmondja,

„nekik van 80 százalékuk, nekem 20, viszont én lettem ennek a holdingnak és a felügyelőbizottságnak az elnöke... Majd a második körben jött a Szentkirályi tőkebevonása. 2015-ben ez a vállalat (a CEMW) vette meg a Szentkirályit. Azaz a saját céget eladtam, hogy megvehessem. Egyébként ma már ez a 20 százalékom jóval többet ér, mint az akkori 100 százalék.” (171. o.)

És azután?

Balogh esete nem egyedülálló, számos magyar vállalat a növekedés meghatározott szintjén vegyes vagy teljes külföldi tulajdonba került az elmúlt években. Ő azonban nem nyugdíjas korban, hanem 46 évesen lépett ki a menedzsment és az értékesítés – egészségét is veszélyeztető – napi stresszéből.

Mivel tölti a napjait immár tíz éve a gazdag üzletember? A holding elnökeként szorgalmasan bejár értekezletekre, stratégiai tanácskozásokra, ám

„évekkel ezelőtt operative felszabadultam, azaz nem kell belefolynom a mindennapok gondjaiba, így időm marad minden másra” (185. o.).

Mi ez a minden más? A könyv alapján nehéz erre a kérdésre tárgyilagos választ adni. A Szentkirályi mint önálló vállalkozás megszűnése utáni évek történetének Balogh-féle változata ugyanis jelentősen eltér az addigi önreflektív, a hibákat és a sikereket egyaránt számba vevő szövegtől. Az utóbbi évtizedről írva ugyanis kizárólag újabb és újabb sikerekről, az önbizalmát, az önértékelését megerősítő eseményekről tudósítja az olvasót.

Növekvő vagyonának (becsült értéke 2015-ben 18,4, 2023-ban 37,4 milliárd forint) kis részéből fedezi a luxusfogyasztását. Lakásépítései részletes bemutatásából egyre nagyobb, elegánsabb környéken levő házakat ismerünk meg. Kedvenc gépkocsimárkája a Mercedes, bár Ferrarival és Rolls Royce-szal is kísérletezett. Nemcsak szenvedélyes lovas, de versenylovakat is tart.

„Ha öltönyre van szükségem, akkor az vagy Gucci, vagy Cavalli – ez utóbbi egyébként szofisztikáltabb. Ezenkívül vannak Cavalli fehér pólóim, és Moncler dzsekiben járok.” (212. o.)

A luxusfogyasztás nem szab határt a szociális érzékenységének:

„Az elmúlt években több tíz-, sőt százmillió forinttal támogattam rászorulókat. Árvíz-károsultakat, kórházakat, családokat, árvákat, betegeket.” (216. o.)

A fogyasztás és adakozás fontos ugyan számára, de Balogh igazi szenvedélye továbbra is a vállalkozás és az üzleti tapasztalatok átadása, az „edukáció”. Az új vállalkozásainak egy része kísérlet a Szentkirályi-imázs (újra-) hasznosítására.

„2017-ben elkezdtem fejleszteni a Szentkirályi ásványvíz alapú kozmetikai termékeket, beauty termékeket, szépségápolási termékeket.” (195. o.)

Az ötszillagos Vízangyal szalonokban szépségápolás közben a kisfiáról, Levente Noáról elnevezett Lenoa kávét is lehet fogyasztani.

Néhány nagyvállalkozót, köztük Balogh Leventét 2018-ban felkérték, vegyenek részt az RTL Klub a Cápák között, majd az Álommelő műsoraiban, ahol nagyvállalkozók eldöntik, részt vesznek-e a jelentkező kis- és/vagy kezdő vállalkozók üzleti terveinek finanszírozásában. Balogh a műsorok révén országosan ismertté vált. Szerte az országban tart előadásokat, tanácsadást. Ezt kihasználva építi új brandjét, a Next Step by Balogh Levente programot, ahol egyetlen tanácsadási óra ára 1500 euró. Diákoknak persze ingyenes.

(Kutatási) kérdések

A közérthető nyelven előadott történetből megismerhettük a vállalkozói siker jellegzetes feltételeit. A családi hagyományok, az iskolázottság éppúgy javítják az esélyeket, mint a kapcsolatok, a szorgalom, az újtókedv és a kockázatvállalás bátorsága. Balogh tulajdonságai és élethelyzetei nem térnek el a nemzetközi tendenciáktól, a piacgazdaságok sikeres vállalkozóinak tulajdonságaitól.

A könyv segít megérteni a magyar vállalkozói környezet egyik különös elemét, a multinacionális nagyvállalatok által létrehozott üvegplafonhatást. A sikeres magyar középvállalatok dilemmája: milyen harcmóddal lehet kivédeni vagy elfogadni a tőkeerős multinacionális vállalatok felvásárlási vagy kiszorító hatásait? Balogh (mint ahogy egy másik sikeres nagyvállalkozó, Bojár Gábor) kisebbségi tulajdonosként védte ki a piaci támadást, de nem törte át az üvegplafont. Mások a politikai elköteleződésben keresik az áttörés, a gyors fejlődés (vagy a túlélés) lehetőségét. Csak további kutatások deríthetik ki, melyik stratégia dominálja a magyar vállalati világot.

Hivatozások

ÁBRAHÁM AMBRUS [2015]: Szentkirályi: Budapestre költözik a cég. Feláll az ásványvízholding. Népszabadság, augusztus 22.

BALOGH LEVENTE [2011]: A Szentkirályi-titok – Magyar siker a multik világában. Szentkirályi Ásványvíz Kft.

BALOGH LEVENTE [2024]: 55 kérdés – válasz – év. A szerző kiadása. Budapest.

BOJÁR GÁBOR [2021]: Graphisoft 2.0: A generációváltás drámái. Park Kiadó, Budapest.

CSÖRGŐ LÁSZLÓ [2013]: A Szentkirályi titka az, hogy nincs titok. Interjú Balogh Leventével. hvg.hu, február 28. https://hvg.hu/kkv/20130214_A_Szentkiralyi_titka_az_hogy_nincs_titok.

- ERDÉSZ ÁDÁM–GÖNDÖCS PÉTER [2021]: Ha HISZI – megtalálja Gyula térképétől a magyar és román GPS adatbázisig. Vállalkozástörténet a rendszerváltás után. Térkép Kft., Gyula.
- GECSEI ÁDÁM–GONDÁR FLÓRA [2023]: Szentkirályfi. Balogh Levente és a Szentkirályi Ásványvíz mesés története. BaLeInvest Kft., Dunaharaszti.
- KÜRTI SÁNDOR [2023]: A Kürt-dossier. Libri Könyvkiadó Kft., Budapest.
- LAKI MIHÁLY [2004]: Az ásványvízpiac átalakulása. Közgazdasági Szemle, 61. évf. 12. sz. 1151–1172. o.
- SZAKONYI PÉTER (szerk.) [2022]: A 100 leggazdagabb magyar, 2022. Perche Kft., Budapest.

Laki Mihály

Laki Mihály az MTA doktora (e-mail: lakimihaly46@gmail.com).