STARTUPJELENTÉS: A FELHAJTÁS MÖGÖTT A LÉNYEG

2018 • JÚNIUS

Forbes



MÉSZÁROS DÁVID
AZ INGATLAN.COM ALAPÍTÓJA

Az ingatlanosod

HOGYAN TETTE MAGÁT MEGKERÜLHETETLENNÉ FARKASTÖRVÉNYEK KÖZÖTT?

990 FT
18006
ISSN 2064-2954
9 772064 295003


FOTÓ: KRASZNAI ZOLTÁN

Az ingatlan Osod

Mészáros Dávid az internet ősidejében indult, lassan építkezett, az első öt évben mobiltelefon-tornyok tervezéséből és építéséből tartotta fent az ingatlan.com-ot. Mára világszinten is egyedülálló pozíciót szerzett a magyar ingatlanpiacon. Megkerülhetetlen és ezt tudja is: eljött a masszív pénzkeresés ideje.

ÍRTA: ÁCS GÁBOR

Lassan 15 éve szinte minden hónapban jelentkezik valaki Mészáros Dávidnál, hogy megvenné a cégét. Meghallgat mindenkit, régen volt olyan is, hogy komolyan elgondolkodott, de mára egyre kisebb a vevőjelöltek esélye. Két, elég kemény kritériumot állított fel. Egyrészt, akkor válna meg az ingatlan.com-tól, ha az érte kapott pénzből nagyobb hozzáadott értékkel tudna hozzájárulni a magyar gazdaság fejlődéséhez. Ez pedig nem lenne egyszerű, hiszen több mint húsz éve építi, fejleszti és finomhangolja cége működését, ehhez ért, ezt ismeri a legjobban. Másrészt magyar tulajdonost szeretne, vagy olyan külföldit, aki garantálja, hogy nem viszi el a cég lelkét, a döntési, fejlesztési kompetenciákat Magyarországról.

Mindezt tiszta világkép alapján mondja. „A centrumországok kizsákmányolják a félperiféria, az meg a periféria. A legfontosabb kizsákmányolási forma a humánerő-elszívás. Ahol a cég központja van, ott van az innovációs tevékenység. A legtehetségesebbek a központban dolgoznak, ott dől el a cég sikere. A centrumországok nagyon figyelnek rá, hogy a cégközpontok otthon maradjanak. Abban van Magyarország jövője, úgy tud felzárkózni a centrumhoz, ha sok ilyen cég lesz itteni központtal, és így a tehetségek nem mennek el. Ehhez akarok én is hozzájárulni azzal, hogy budapesti központú magyar vállalatot építek." És az ingatlan.com történetét látva valóban igen nehéz is ellene érvelni, hiszen az elmúlt húsz évben közelről nézte végig nem egy külföldi tulajdonú versenytársa vergődését.

Amikor külföldi szakmai konferenciákon jár, gyakran keresik meg elemzők, hogy rákérdezzenek a titokra. Mert a számaik azt mutatják, hogy az ingatlanhirdetések piacán sehol a világon senki nem tudott akkora piaci túlsúlyt kiépíteni, mint Magyarországon az ingatlan.com. Részesedése közelíti a 80 százalékot, a folyamatos próbálkozások ellenére senki sem tudott még csak a közelébe se kerülni.

BÁZISÁLLOMÁS

Az ingatlan.com története Békásmegyeren, egy panelház negyedik emeleti erkélyén indult. Dávid ott nőtt fel két testvérével, szüleik fizikusok. Egy darabig festőművésznek készült, aztán érezte, hogy ehhez nem elég tehetséges, így végül az építészetet választotta. Ott rajzból is felvételizhetett, de matek-fizikából sem volt rossz. Még nem volt diploma a zsebében, amikor ott álltak az erkélyen a testvéreivel, és azon lamentáltak, hogy „igazán aktuális lenne összeharácsolni valamit".

A parkolóban egy kombi deluxe Wartburg állt, édesanyjuk örökölt egy fél családi házat, de eladta, és az abból kapott pénzből vette. Megállapították, hogy sose lesz lakásuk, illetve elkezdtek azon agyalni, hogy milyen vállalkozásból lehetne pénzt csinálni. Dávid öccse programozó, azt gyorsan kitalálták, hogy az interneten próbálnak szerencsét, aztán azt is, hogy ne valami nagyon általánosat próbáljanak, mert abban nincs esélyük. Egy részterületre akartak lőni, az ingatlant pedig azért választották, mert Dávid úgy érezte, ahhoz ért valamennyire. Az ingatlan.hu másodlagos közdomén volt (az ilyenek nem igénylehetők, csak alájuk lehet domént – például valami. ingatlan.hu – regisztrálni), de annyira az elsők voltak, hogy a .com-ra ők gondoltak először, lecsaptak rá.

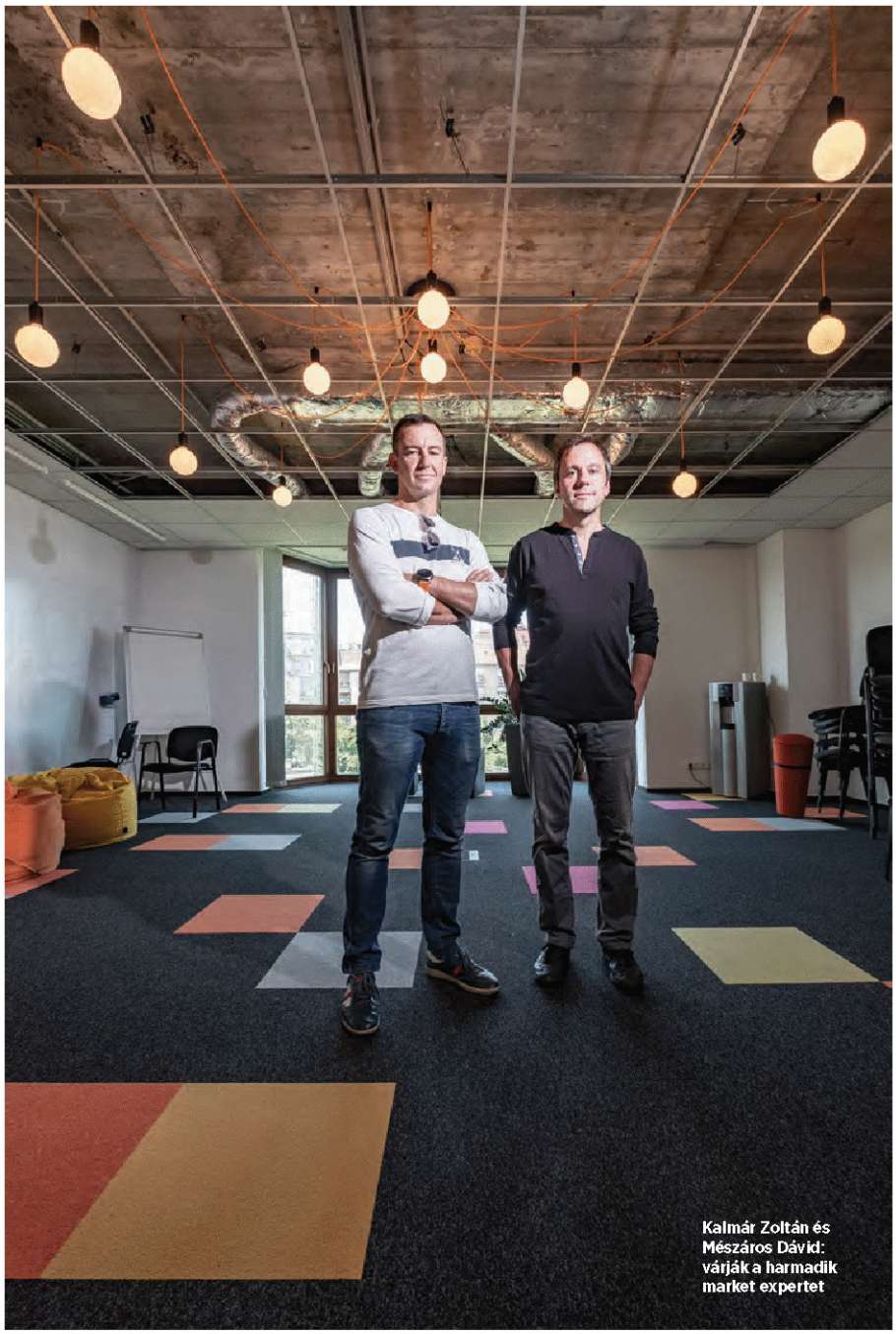
A domént 1997 végén jegyeztették be, és a következő év áprilisában el is indult az oldal. Aztán évekig csak vitte a pénzt. Öccse kalapálta össze az első verziót, együtt töltögették fel az első hirdetéseket, de amikor látszott, hogy pénz ebből egy darabig nem lesz, az öcs elment fizetős munkát vállalni, Dávid pedig kivásárolta. Azt mondja, neki egy pillanatig sem jutott eszébe, hogy abbahagyja. Utolsó éves egyetemistaként dolgozni kezdett, és abból finanszírozta az ingatlan.com-ot.

Akkoriban építette ki magyarországi hálózatát a Vodafone, bázisállomásokat terveztek és építettek nekik. Erre láthatólag ma is nagyon büszke, első beszélgetésünkkor egyszer csak felpattan, hogy megmutassa azt a két Balaton-felvidéki kilátót, amelyeket egyben bázisállomásnak is tervezett, és ma is látogatják őket, működnek.

A bázisállomás-tervezés persze projektmeló volt, lehetett tudni, hogy addig tart, amíg a mobilszolgáltató ki nem építi hálózatát. De pont, amikor ez bekövetkezett, az ingatlan.com öt év után átlendült zöldbe, először termelt nyereséget. Mészáros Dávid onnantól finanszírozási nehézségek nélkül koncentrálhatott teljes erejével a cégére. És elmondhatja magáról, hogy sose volt alkalmazott, lényegében egész életében a cégét építhette. Később öccse is visszatért, ma is az ingatlan.com-nál dolgozik.

Az ingatlan.com kezdeti időszakában belecsaptak sok mindenbe, ami az ingatlanhoz kapcsolódott, például építőanyag-hirdetéseik is voltak. Elég hamar fontos döntés volt, hogy kukázni kell mindent, ami nem működik. Az első években Dávid még nem olvasott menedzsmentszakkönyveket, ösztönös döntés volt, hogy a lakásra kezdett fókuszálni, elengedte, ami nem működött, vagy bonyolult volt. Amikor 2002-ben a cég nyereséges lett, mindössze pár ember dolgozott benne, a szerver pedig

A centrumországok kizsákmányolják a félperiféria, az meg a periféria.



FOTÓ: ORBITAL STRANGERS

Kalmár Zoltán és Mészáros Dávid: várják a harmadik market expertet

a programozó srác ágya mellett lakott, és onnan csatlakozott a Tvnet-re. Ma csak a szerverpark legalább 200 millió forintot ér.

Az ingatlan.com bevételei – kissé leegyszerűsítve – mindig kétféle forrásból származtak, de arányuk jócskán módosult az idő haladtával. Eleinte a display, vagyis a bannerhirdetések aránya volt erősebb, majd a listingbevételek vették át a vezetést – ezek az oldalra feladott apróhirdetésekből származnak. Az oldal látogatottságának növekedésével és az egyik első munkatárs, egy profi és eltökélt saleses segítségével sikerült a bannerbevételeket elindítani. Neki máig igen hálás a tulajdonos, mert nulla alapot tudott ajánlani, tisztán jutalékot kapott, de ő annyira hitt a dologban, hogy három hónap nulla bevétele után a kocsiját is eladta, hogy abból a gyereknek be tudjon vásárolni. Majdnem egy év kellett, mire látszott, hogy lesz benne pénz.

Ami a listing oldalt, vagyis az apróhirdetéseket illeti, a kezdeti nagy harci feladat az volt, hogy egyáltalán pénzt lehessen kérni értük. Az ezredforduló utáni években járunk, az ingatlanhirdetések zöme mindenki számára megszokott módon az Expressz újságba és országszerte az erős helyi aprós lapokba megy. Az apróhirdetések netre tereléséhez jó darabig szükség volt az ingyenességre, és a fényképfeltöltés hozta el azt a lehetőséget, hogy a szolgáltatók komolyabb bevételre is szert tehessenek.

MAGUKAT VERTÉK MEG

Fotóval sokkal hatékonyabban lehetett hirdetni a lakásokat, ki lehetett tűnni a tömegből. Ráadásul a piac hamar elfogadta, hogy külön kell érte fizetni, mindenki tudta, hogy a tárhely nem olcsó mulatság. Persze meló is volt vele, az ügyfelek a hőskorban még jellemzően papírképeket küldtek, hogy majd a szolgáltató szkennelje be őket. Aztán a tárhely ára drasztikusan csökkenni kezdett, de erről a hirdetőket nem értesítették. Miután a piac elfogadta az árazást, az ingatlan.com költségei pedig jócskán csökkentek, a listing oldal is kezdett lábra állni.

Az online ingatlanhirdetési szájtok között az ingatlan.com lényegében mindig piacvezető volt. Korán, a legjobb pillanatban indult, és Mészáros Dávid mindig nagy figyelmet fordított arra, hogy az élen is maradjon. Kitartó volt, sokáig finanszírozta, eleve hosszú távon gondolkodott, sokáig alacsonyan tartotta az árakat. Tudta, hogy amikor egyszer a printről az online-ra

terelődik a forgalom, a legnagyobb arat majd, de hogy ez ilyen gyorsan zajlik le, azt maga se gondolta volna.

Utólag látszik persze igazán jól, hogy a domináns piaci szereplő nem ismerte fel a veszélyt, elkényelmesedve késve, vagy sehogy se reagált az internet robbanásszerű terjedésével járó változásokra. Döbbenetes, hogy a sok éven át több milliárdos profittal ketyegő Expressz újság milyen gyorsan omlott össze, hogyan vették át helyét legfontosabb piacain a különböző helyi online trónkövetelők. Ami az ingatlanhirdetéseknél az ingatlan.com, az volt az álláshirdetéseknél a Profession.hu (a cég és alapító-tulajdonosa, Vári Gergő 2015-ben szerepelt a Forbes címlapján), a gépjárműhirdetéseknél pedig a Használtautó.hu.

Az Expressz újság tulajdonosánál, a hatalmas kanadai Trader-csoportnál ugyan volt terv az online átállásra, de ebből a magyar laphoz kevés szűrődött le. Salesorientált szervezet lévén a saját értékesítési terveket kergették az értékesítők akkor is, amikor a forgalom kezdett átterelődni a netre.

Tulajdonosváltás is jött, a nagy kanadai apróhirdetés-specialistától törökök kézbe kerültek a kelet-európai érdekeltségek, de nem sok minden változott. Értékelhető digitális átállási stratégiája nem volt a lapnak, és végül a Jófogás.hu norvég tulajdonosához, a Schipstedhez került, ő zárta be 2014-ben. „Nem tudtuk volna megverni az Expresszt, ha fókuszban van náluk az internet. Nem is mi vertük meg, hanem ők magukat, illetve az internet verte meg őket" – mondja ma Dávid.

> Az ingatlan.com története Békásmegyeren, **egy panelház** negyedik emeleti erkélyén indult.

NYERT A GYENGÉBB

Ez természetesen szerencsés körülmény volt a trónkövetelő számára, mint ahogy egy másik, rajtuk kívül álló piaci fejlemény is segítette évekkel később az ingatlan.com-ot. Ez pedig az általános apróhirdetési piac letarolásáért folytatott emlékezetes, brutális hirdetésháború a Jófogás és az OLX között, amely 2011-től négy éven át zajlott. Ennek lett az egyik következménye, hogy vidéken az erős helyi nyomtatott és online hirdetési lapok is durván meggyengültek, és az Expressz koporsójába is ez verte bele az utolsó szöget. Ezekbe a résekbe pedig lakáshirdetés vonalon ügyesen be tudott nyomulni az ingatlan.com. A harcban ráadásul az döntött, ahogy a két hirdetési portál mögött álló nagy külföldi tulajdonosok végül a hosszú pénzszórás után leosztották maguk között a piacokat. Magyarország a Schibstedé lett, aminek Mészáros Dávid őrült, mert szerinte az OLX volt a jobb, a nálunk győztes Jófogás pedig a gyengébb versenytárs.

A KIKERÜLHETETLEN

A technológiai váltás 2006 táján indult el, akkor lett egyértelmű, hogy az ingatlan.com a legnagyobb magyar ingatlanhirdetési portál, aki az élre akar törni, az két dolgot tehet: vagy megelőzi valahogy, vagy megveszi. Mindkettőt megpróbálták sokan, de eddig egyik sem jött össze. Neveket, cégeket Mészáros Dávid nem említ, de Nagygyörgy Tibor, a legismertebb magyar ingatlanos vállalkozó konkurens hirdetési szájtok megvételével is reagált.

Az e-otthon.hu-t vette meg először (róluk Mészáros Dávid elismerőleg beszél, jó dolgokat csináltak, komoly versenytársak voltak), abból lett az ingatlan.net, majd a koltozz.be révén is próbálkozott. Azt, hogy sem ő, sem más nem tudott a fejére nőni, azzal magyarázza, hogy ő maga valódi digitális bennszülött, másoknál nem volt akkora fókusz az online-on, aki pedig az offline-ból érkezik, abban nőtt fel, főleg, ha ott jól is keres, nem érzi annyira az online piac működését. Az ingatlan.net-nél eleve a közvetítői szemlélet dominált, hiszen kezdetben nem tehettek fel hirdetést a magánhirdetők.

Amikor mégse működik a kémia – máshogy alakult a Bankráció-történet

„AZT HITTEM, megvettem őket, de ő egy startupper, 1.0-ásan vezette a csapatát. Nekem is hat-nyolc évig tartott, amíg kineveltem magamat építkézláb vezetőnek, Peti ezt nem akarta. Hozta a maga kultúráját, és nem akart változtatni rajta" – mondja Mészáros Dávid Gergely Péterről. „Utólag az derült ki, hogy gerillaharcosként jobban tudok működni. Amikor szabad kezem van, és gyors döntéseket, irányváltásokat tudok csinálni. Az olyan corporate típusú működés, aminél jóvá kell hagyatni olyanokat, amiket korábban tíz perc alatt döntöttünk el ketten, egy idő után nekem nem volt komfortos" – ezt pedig Gergely Péter mondja arról, hogy szerinte miért nem jött össze a három éve még nagy egyetértésben tervezett közös munka az ingatlan.com-mal.

A Gergely Péter és Kolláth Bálint által közösen alapított és felfuttatott Bankráció.hu különböző pénzügyi termékek online összehasonlítását biztosítja az ügyfeleknek. A fő hangsúly mindig a hitelek összevetésén volt, valóban hatalmas összeget spórolhat, aki a teljes kínálatból egyszerűen kiválasztja a legkedvezőbb kondícióval futó kölcsönt.

Nagyon észszerűnek tűnt tehát az ingatlan.com részéről, hogy megvette a Bankrációt, a nagy ingatlanhirdetési portál házon belülről kínálja a hitelösszehasonlítást is, az ügyfél könnyen és egy helyen találhatja meg álmai lakását és a legolcsóbb hitelt hozzá. A deal részeként a Bankráció-alapítók a készpénz mellett ingatlan.com-részvényeket is kaptak (az üzlet értéke nem publikus, de bizonyára több százmillió forintról van szó), és a Forbesnak nyilatkozva is együtt tervezgették a szép közös jövőt, a nagy növekedést.

Kolláth Bálint a tranzakció után fél évvel kiszállt, Gergely Péter viszont maradt, és vezette tovább a bankrációs csapatot az ingatlan.com-on belül. Tavaly őszig. Az együttműködés komoly próbája volt az a szabályozási változás, amely egy csapásra irreálissá tette a Bankráció egymilliárdos bevételt megcélzó növekedési terveit: bejött a hitelközvetítésre vonatkozó, kétszázalékos jutalékplafon. De más, szakmai és emberi problémák is felmerültek. A további háttérről és a hogyan továbbról cikkünk a *forbes.hu*-n olvasható.

Ahogy nőtt az ingatlan.com piaci ereje és részesedése, úgy került egyre több konfliktusba az ingatlanközvetítők érdekeivel. Az ügynökök és a közvetítői hálózatok az évek során az ingatlan.com legnagyobb bevételi forrást hozó partnerei lettek, ezzel együtt a legnagyobb kritikusai is. Ismerve a piac működését, nem véletlenül, érdemes megérteni az egyes piaci szereplők motivációit.

Aki lakást keres, az a legjobbat szeretné, jó áron, minél hamarabb. A többség nem utasítja el az ügynök bevonását. Az eladók már inkább kihagynák a közvetítőket, mert sokallják az általuk fizetett, jellemzően nettó 2–5 százalékos jutalékot, amely már egy átlagos, 20 milliós ingatlannál is bőven érzékelhető, félmilliót meghaladó tétel lehet. A közvetítő pedig üzletet akar, tranzakciót, akkor kapja meg a jutalékot. Neki fontos szempont, hogy minél hamarabb összejöjjön az üzlet, ehhez szívesen csökkentené az árat is.

Ahhoz pedig, hogy a felek egymásra találjanak, az ingatlan.com lett a kikerülhetetlen felület. Az eladó ott hirdet, a vevő ott keresgél, és a közvetítő is ott hirdet. Ez a magyar piac sajátossága, a világban sok helyen csak közvetítőn keresztül lehet lakást adni-venni, de az is jellemző, hogy elválik a magán és a közvetítői piac, teljesen különböző felületeken keresik egymást a vevők és az eladók, illetve hirdetnek a közvetítők. Nálunk magáneladó és közvetítő ugyanott hirdet, a kezdő lakáskereső első tapasztalata pedig az, hogy ha jó hirdetést talál, kiderül, hogy azzal szinte mindig ügynökbe botlik. Később persze könnyen rájön, hogyan lehet megtalálni a magánhirdetőt, ami szintén nem áll éppen a közvetítők érdekében.

Attól a pillanattól kezdve tehát, hogy az ingatlan.com piacvezetőként jött ki a piac online-ra helyeződéséből, azon kellett dolgoznia, hogy a kikerülhetetlenségét megtartsa. Fejlesztenie kellett a szolgáltatásokat, és ügyesen kellett lavíroznia az árazással is, hogy a mindig érkező versenytársak véletlenül se tudják elvinni a hirdetőket. Ez azonban korántsem jeleni azt, hogy biztonsági játékra rendelkezett volna be, vagy hogy ne húzott volna néhány merészet.

Támadás a Használtautó ellen

NEM MEGLEPŐ, hogy a hajdani apróhirdetés-nagyágyú Expressz helyére sikeresen belépő netes vállalkozások vezetői jól ismerik egymást. Mészáros Dávid már 2005-ben azzal kereste meg a Használtautó.hu egyik alapítóját, Szemes Árpádot, hogy csináljanak együtt egy nagy magyar apróhirdetési szájtot, de akkor ebből nem lett semmi. Több mint tíz évvel később aztán összejött a közös üzlet.

A Használtautó.hu majdnem akkora piaci részesedést szerzett magának az autóhirdetéseknél, mint az ingatlan.com a lakáspiacon – kikerülhetetlen. De a sorsa máshogy alakult. Az alapítók kiszálltak, a Schibstedé lett a száz százalék, de a céget felfuttató csapat alkalmazottként ott maradt, végezték megszokott munkájukat. Később a tulajdonos szervezeti átalakításról döntött, integrálta a tulajonában levő két oldalt, a Jófogást és a Használtautó.hu-t. Ennek nyomán szinte a teljes használtautós csapat szétszéledt.

Ekkor került napirendre egy új autós apróhirdetési oldal, a kocsi.hu elindítása. Az ezt üzemeltető vállalkozásba szállt be az ingatlan.com is 24 százalékkal. Mészáros Dávid azt mondja, az egyértelmű második hely a cél, tisztában vannak vele, hogy hiába van náluk a piacot legjobban értő, legtapasztaltabb csapat, a Használtautó akkora, hogy szinte lehetetlen utolérni. „Kivéve, ha nagyot hibáznak." Igen, pontosan ugyanazt mondja, amit róla, illetve az ingatlan.com-ról szoktak az őket nagyon lemaradva követő versenytársak. (A Használtautó-sztoriról részletesebben a *forbes.hu*-n megjelenő cikkben olvashatsz.)

A PÉNZ A LEGIGAZSÁGOSABB

Beütött a válság, 2008-ban vagyunk. A piac szűkül, egyre kevesebb lakás cserél gazdát, egyre kevesebb pénzt szánnak az eladók és a közvetítők hirdetésre. Mit lép ilyenkor a piacvezető? Árat csökkent, hogy pörgesse a forgalmat, megállítsa a csökkenést? Épp ellenkezőleg. Mészáros Dávid úgy döntött, hogy inkább emel. Arra számított, hogy egy ilyen helyzetben senki se teheti meg, hogy nála ne hirdessen, de ha kevesebb az elkölthető pénz, másokon kénytelenek vágni a hirdetők. Korábban feltették az ingatlan.com-on kívül nyolc másik szájtra, ezután csak négyre lesz pénzük. Nem volt kockázatmentes lépés, de bejött, a versenytársak sokkal nagyobbat estek a válság éveiben.

Ami az innovációt illeti, az ingatlan.com talán legnagyobb húzása a licit-

rendszer 2010-es bevezetése volt, amit pedig az elmúlt évekből Mészáros Dávid a legfontosabbnak tart, az a fair árazás. Egy ingatlan értékesíthetősége szempontjából létfontosságú, hogy milyen sorrendben mutatja az oldal a hirdetéseket, mely lakásokra, pontosabban azokon keresztül melyik ügynök telefonszámára találnak rá a leggyorsabban az ingatlant keresők.

Minden hirdető előre akar kerülni, és az ügynököknek különösen fontos, hogy a vevőjelölt őket válassza. Ezért mindent megtesznek, hogy az általuk feladott hirdetés minél előrébb legyen. Amíg ár alapján alakult a sorrend, mindenféle fals árral próbálkoztak. Amikor dátum alapján, akkor naponta újra feltették a hirdetést. Amikor ezt kiszűrte a rendszer, akkor minimális változtatással tették fel ugyanazt minden nap. Régóta próbálták a korrekt rendszert kialakítani, és Mészáros Dávid arra jutott, hogy mindenkinek a kreditrendszer a legjobb, a pénz az igazságos megoldás.

Egyszerű: aki többet fizet, előrébb kerül. Fontos a teljes átláthatóság, mindig mindenki látja, hogy mennyi pénzzel (kredittel) hova tudja feltornázni a hirdetést. „Mindenki annyit költ, amennyit akar, fontos, hogy gyorsan és real time működjön, állítom, egyszerűbb, mint a Google rendszere" – mondja Mr. Ingatlan.com.

A fair árazás lényege az, hogy nincs kedvezmény. Senkinek. Korábban volt, de leépítették, így ma egy egyszemélyes ingatlaniroda fejenként ugyanannyit fizet, mint egy hatalmas hálózat. „Amikor valaki jön, és engedményt kér, mindig azt mondom: ha adnék neked, nem tudhatnád, hogy az utcában veled szemben levő konkurencia nem kapott-e még nagyobbat. Így viszont biztos lehetsz benne, mert te se kapsz." Nyilván ezt sem szeretik hallani a közvetítők.

Mészáros Dávid szerint viszont nincs ennél igazságosabb. Mert a vevő is jól jár, hiszen a rossz, túlárazott lakásokra senki sem tesz pénzt, a verseny a jó ár-érték arányúaknál van, azoknál, amelyeket a közvetítő gyorsan el tud adni. Ha pedig ezekre kerül sok kredit, akkor a vevő azt látja, hogy pont a legjobb vételt jelentő lakásokat találja az oldalon kiemelt helyen. Az ingatlan.com tulajdonosa vitatkozik például a nemrég indult versenytárs, a livlia.com koncepciójával – róluk nemrég a forbes.hu-n írtunk.

Szerinte a fix díjazás egyáltalán nem fair, mert nem ugyanannyi az értéke egy vidéki családi ház, mint egy XII. kerületi villa hirdetésének. „A fix árazással, azzal, ha nem differenciálsz, vagy tartalmat veszítesz, vagy pénzt" – utal arra, hogy egy kis értékű ház tulajdonosának túl sokba kerülhet a hirdetés, egy nagy értékűnél meg sok pénztől esik el a hirdetési oldal azzal, hogy túl olcsón adja a hirdetést. „Ha megpróbálsz kézzel differenciálni, akkor egy idő után végtelen kifutású lesz a dolog. Nincs ember, aki mindent be tud árazni, ezért jó a licit, mert a piac beárazza magát."

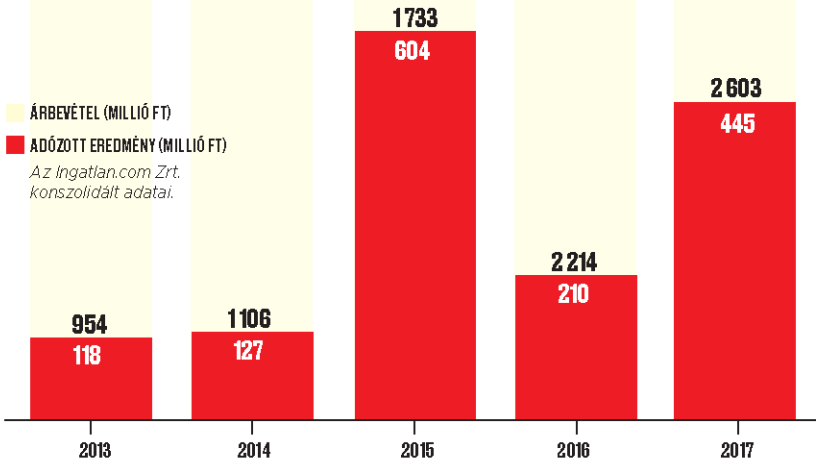
A licitrendszer és a fair, kedvezmények nélküli árazás persze nem azt jelenti, hogy az ingatlan.com ne emelhetné meg bármikor az árat. Mivel ő a legnagyobb, megteheti és meg is teszi. A közvetítők szerint idén különösen nagy emeléssel kellett szembesülniük, amin Mészáros Dávid azért csodálkozik, mert senki se mondta le az előfizetését, és az ügyfélszolgálathoz is különösen kevés reklamáció érkezett.

Azt mondja, eddig cége igencsak önmegtartóztató volt. „Többet is lenyelne a piac, egy nagy emeléssel ki lehetne vezetni a licitrendszert is, de nem akarjuk." De az irány egyértelmű, egybevág azzal, hogy elérkezettnek látta az időt arra, hogy nagyobb profitmarzzsal dolgozzon. Hosszú évekig azon volt a hangsúly, hogy minél feljebb srófolja piaci részesedést, most jön a hangsúlyosabb pénzkeresés időszaka.

Érdekes, hogy miközben a közvetítők az árazáson elégedetlenkednek, több korábbi ingatlan.com-munkatárs is azt mondta a Forbesnak, hogy nem elég hatékony a cég, túl sokan vannak, és kevés az innováció. Az alacsony profitmarzsra mindenesetre magyarázat, hogy nagyon odafigyelnek az igényességre, arra, hogy a hirdetések és velük a képek, alaprajzok valóban jól nézzenek ki, edukálják is az ügyfeleket. Mesterséges intelligenciát is fejlesztenek, hogy kiszűrje, ami nem a képre való.

Az is fontos fejlesztés, hogy prémium szolgáltatásokkal hozták vissza a display (banner-) bevételeket, reagálva arra, hogy az újlakás-boomban sok új projekt hajlandó jobban a zsebébe nyúlni. A lakásvásárlók körében pedig az az egyik legnépszerűbb fejlesztés, hogy az ingatlan.com a bejelentkezett felhasználóknak automatikusan összepárosítja az ugyanazon ingatlanhoz tartozó hirdetéseket, vagyis kiszűri az abból fakadó duplikációkat, hogy több közvetítő is hirdeti ugyanazt az ingatlant. Ez világszinten is egyedülálló újítás.

És még egy innováció: összeraktak egy ellenőrzött közvetítői csapatot, akik közül a rendszer célzottan ajánl ügynököt az ingatlaneladóknak. Annyi kikötés van, hogy az így beeső ügyfelet és ingatlant a közvetítő nem teheti be a közösbe, ha közvetítőcégnél dolgozik.



EGYSZER MÉG MEGÜTIK A BOKÁJUKAT

Sok minden nem tetszik tehát a közvetítő-hálózatoknak, az egyik cég ismert, de név nélkül nyilatkozó vezetője pedig különösen keményen fogalmaz: „Azt érték

el, hogy az egész szakma utálja őket. Tőlünk jön a bevételük nagy része, de nem tekintenek partnernek, agresszívek, az ügyfélszolgálat is leginkább a lepattintásban jár élen. Gátlástalanul használják ki piaci erőfölényüket, nem hallgatják meg a véleményünket." A szakértő azt jósolja, hogy az ingatlan.com túltolja, és egyszer nagyon meg fogja ütni a bokáját. Arra a felvetésre, hogy ha ennyire a piac ellen dolgoznak, eddig miért nem sikerült senkinek sem megszorongatni őket, azt válaszolja, hogy „jókor voltak jó helyen. És el kell ismerni, hogy eddig nem hibáztak."

Mészáros Dávid a közvetítők kritikáiról azt mondja, hogy egy szűk kört tud azonosítani, akik elégedetlenek. A magánhirdetők, akik pár ezer forintot fizetnek, és eladnak az oldal segítségével egy értékes ingatlant, mindenképp elégedettek, sőt hálásak. A közvetítők más tészta, de nagy részükről is úgy tudja, hogy nincs problémája. „A jutaléka töredékét költi el itt, és innen kapja a leadeket (potenciális ügyfeleket, elérhetőségeket). Úgy tudom, hogy pár hangos ember van, ők egyszer még petíciót is szerveztek. De végeztünk reprezentatív felmérést, és az jött ki belőle, hogy az ingatlanközvetítők 80 százaléka kifejezetten kedvel minket, és csak kevesen nem. Márpedig a közvetítők többsége profi szakember, és csak azért fizet, ami megéri neki."

Az ingatlan.com kikerülésére irányuló legnagyobb akció a Duna House-é volt pár éve. A nagy franchise-hálózat vezetése úgy döntött, hogy egyáltalán nem hirdet az ingatlan.com-on, mire a konkurens Otthon Centrum megpróbált kedvezményt kialkudni. De Mészáros Dávid erre azt mondta, bolond lenne adni, így is jól jár az OC, a DH hiányában nála sokkal több vevő fog lecsapódni. Végül a DH visszatért, de ezt mindkét fél győzelemnek értékeli. Az ingatlan.com annak bizonyítékaként, hogy megpróbálták, de rájöttek, hogy nélkülük nem megy, egy DH-s informátorunk pedig korábban azt mesélte, hogy a bojkott hatásos volt, mert kedvezőbb csomagokkal volt kénytelen őket visszacsábítani az ingatlan.com – ez momentán nem csak nekik szólt, mindenkinek rendelkezésére állt. És az is tény, hogy a fair árazás miatt ezeket később kivezették.

CÉGKULTÚRA

Végül is a számok magukért beszélnek. Mészáros Dávid nyílt versenypiacon építette fel a cégét, sokan szorongatták versenytársi és ügyféloldalról is, eddig mégse ért senki a nyomába. Ő azonban ritkán beszél egyes szám első személyben, mindig közös sikereket említ, és nagyon büszke arra a cégkultúrára, amit létrehozott. A felhatalmazás kultúrájának az a lényege, hogy egy nagyon adaptív iparágban mindenkinek a lehető legjobban használják ki a kreativitását. „A fő célok, a küldetés legyen tiszta mindenkinek – mondja –, de hiszek abban, hogy gyorsabban jutunk A-ból B-be, ha mindenki megkeresi a maga útját, mintha én megmondom, hogy melyik lábad melyik után kell tenni. Az úgy nem megy."

> Büszkén vallja, hogy pozitívan diszkriminálja a nőket, **bátorítja őket, hogy menjenek szülni,** és jöjjenek vissza részmunkaidőben dolgozni.

A döntéshozatalnál tehát alap, hogy a lehető legdemokratikusabb legyen – ezt megerősítik az alapító-tulajdonos jelenlegi és volt munkatársai is. De, ahogy egyikük fogalmaz, az irány, a stratégia Dávidé: „Nagyon meg tud bízni az emberekben, de ha csalódik valakiben, pillanatok alatt elengedi. Aki vele azonos irányba húz, azt nagyon megbecsüli, de láttam olyat, hogy egy középsúlyos problémán kialakult nézetkülönbség miatt ábrándult ki valakiből, akinek aztán távoznia is kellett a cégtől."

Alapvetően azt szereti, ha a cég belülről termeli ki a vezetőket. Mégis, jelenlegi jobbkeze kívülről jött, és a harmadik nagyon fontos ember is kívülről fog jönni – már megegyeztek, heteken belül kiderül, kiről van szó. Ők hárman birtokolják a market expert titulust, a cég három fontos területéért felelnek, és ők a fő stratégiai döntéshozók. Mészáros Dávidé a lakáspiac, Kalmár Zoltáné a prémium szegmens (iroda, lakópark, display), az új vezetőé lesz a hitelbiznisz. Ott azért lett üresedés, mert a korábbi terv arról, hogy a 2015-ben megvett Bankráció.hu vezetője, Gergely Péter vigye azt a területet, nem valósult meg (*lásd keretes írásunkat*).

Érdekes, hogy az operatív irányításért felelős igazgatóságban a tulajdonos nincs is benne. Azt mondja, egyrészt a tulajdonosi és market expert feladatok épp eléggé lekötik, másrészt ez is része a felhatalmazás kultúrájának. Meg amúgy is, a maguk területén mindenki jobb nála az igazgatóságban, amelynek a gazdasági, a HR-, az IT-, a jogi és az értékesítési vezető a tagja.

A MÁSODIK EMBER

A tulajdonos melletti másik market expert, Kalmár Zoltán tehát ma kimondva-kimondatlanul a cég második embere, és az ő története sem hétköznapi. Katona apja ellen lázadt már fiatalon, mindent máshogy akart csinálni. Munka mellett végezte a külkert, felépítette egy bútorkereskedő cég külföldi üzletágát, vezetett orvoslátogató-csapatot, de mindig vállalkozni akart, mindig másra, újra vágyott. A Biggeorges-nál ismerte meg Salamon Adorjánt, akivel lefedetlennek érezték a kereskedelmi ingatlanok



FOTÓ: ORBITAL STRANGERS

piacát, együtt indították el az iroda.hu-t. Adorján adta a pénzt, Zoltán tette bele jórészt a munkát, és mivel teljesítette az indulás után a terveket, lehívhatta a húszszázalékos részre vonatkozó vételi opcióját.

Kemény versenyben próbálta az élre juttatni az iroda.hu-t, amely a válságig hasonló fejlődési görbét írt le, mint az ingatlan.com. Mivel a versenytársakénál kisebb keretből fejleszthetett, és minden jól fogadott újításukat kölcsönösen lemásolták egymásról, próbált az egyediségre lőni – olyanra, amit nem lehet lemásolni. Ilyen lett az irodaévkönyv meg az Év Irodája díj és gála, ezek sikere nagyban növelte az iroda.hu ázsióját. Már épp megvette volna a szájtot a Lapcom, amikor beütött a válság, és a deal kútba esett. A válságban az iroda.hu is stagnált a százmilliós bevétel körül, Kalmár Zoltán egyre kevésbé érezte motiváltnak magát, kérte tulajdonostársát, hogy vásárolja ki. De ez nem történt meg, viszonyuk is hűvössé vált, a kiszállásra az volt az egyetlen lehetősége, ha talál vevőt a cégre, így mindkét tulajdonos pénzhez jut.

Mészáros Dávid volt, aki fantáziát látott az iroda.hu-ban, amivel a lakáspiaci vezető szerep mellett élre tört a kereskedelmi ingatlanoknál is. A dealnek az volt a feltétele, hogy Kalmár Zoltán maradjon, és folytassa a munkát az iroda.hu-nál, aminek ő először nem annyira örült, de hamar kiderült, hogy új kihívásokra talált az ingatlan.com-nál, amit viszont egy ideig szoknia kellett. „Autokratikus szervezetből jöttem, ez egy kultursokk volt, hónapokig csak kóválygogtam, de aztán rájöttem, hogy ez való nekem. Két év alatt értem meg, ekkorra értek meg bennem igazán ezek a változások." Kiderült, hogy működik az egy irányba húzás, igazi bizalmi kapcsolat alakult ki, az irodapiac mellett újabb és újabb feladatokat kért és kapott, például megduplázta a display üzletág bevételét, felépítette az új lakóparkokra fókuszáló üzletágat, jelenleg is hét területet visz.

Ehhez persze kell a cég speciális felépítése, működése. Már öt éve féléves ciklusokban terveznek és értékelnek, azon belül kéthetes mikrociklusokban működnek a csapatok. Fél évig nem szabad a csapathoz hozzányúlni, a túl gyakori variálás a produktivitás rovására menne. De az is jó, ha félévenként van átjárás, ha valaki érdekes új feladatra lelt. A termékcsapatokat háromfős team vezeti. Ott van a market expert, ő tudja, hogy mi a piaci igény, a product architect tudja, hogyan működik a termék, a lead developer

Köpönyeg – így futott fel a fapados Időkép

VOLT EGY IDŐSZAK, amikor Mészáros Dávid sokféle internetes portált tulajdonolt, de aztán úgy érezte, nem lehet ennyi mindenre fókuszálni, leépítette őket. Övé volt például a blogol.hu vagy a linkcenter.hu, egyik sem volt túl sikeres, de nem ezért dobta őket, ez koncepcionális kérdés volt. Akadt azonban egy olyan befektetése is, ami amilyen kicsi volt, olyan sikeres, megválni se akart tőle, végül azért tette meg, mert az ajánlat, amit kapott rá, visszautasíthatatlan volt.

„Kétféle sikeres stratégiában hiszek, ezek a cost-cutting (költségminimalizáló) és a differentiate (megkülönböztető)" – magyarázza, és fel is tud mutatni saját példát mindkettőre. Utóbbi maga az ingatlan.com, ahol a cél az volt, hogy a cég, illetve a termék annyira különleges legyen, hogy ő diktálja a trendet, és megkerülhetetlenné váljon. Mint az Apple. A másiknál lehetnek sokan a piacon, de az a cél, hogy köztük a te költséged legyen a legalacsonyabb, te legyél a leghatékonyabb. Ilyen lett a Köpönyeg, a fapados Időkép.

Dávid mindig érdeklődött az időjárás iránt, és tudta, hogy ez a téma mindenkit érdekel. Nem részpiac, hanem olyan, amire naponta visszatérő látogatókat lehet hozni. Sőt: sokan szívesen megnéznek több előrejelzést, oldalt is. Ráírt az egyszemélyes előrejelző oldalt működtető Mikesre, hogy csinálják együtt. Kitalálta, hogyan nézzen ki a diagram (legyen a létező legegyszerűbb, de jópofa), arra pedig hoztak egy szakértőt, hogy kitalálja, miként lehet a lehető legtöbb bannerhirdetést elhelyezni.

Az időjárásos oldalakra folyamatosan frissülő tartalommal, megbízható előrejelzésekkel, kellemes kinézettel nem olyan bonyolult forgalmat terelni, a Köpönyegé is szépen nőtt. Végül nagyjából fele akkora forgalomra húzták fel, mint amit a nagyságrendekkel nagyobb költséggel és sokkal több emberrel működő, jobb szolgáltatást nyújtó és profibb Időkép produkál. (Az ő történetükről már írtunk a Forbesban) Végül az akkor még Száraz István által vezetett New Wave Media ajánlatának nem tudott ellenállni.

pedig képes bármit implementálni, lefejleszteni, de azt is tudja, hogy mi mennyibe kerül. Dávid azt vallja, ha bárki hiányzik egy ilyen csapatból, abból bukás lesz.

Aki belép Mészáros Dávid irodájába, rögtön érzi, hogy hűvösebb van nála, mint a folyosón. Ez is épp olyan tudatos döntés („jobb az agyműködésem, jobb döntéseket hozok"), mint például a dolgozói részvényjuttatás vagy a női munkavállalók megkülönböztetett segítése. Büszkén vallja, hogy a nőket pozitívan diszkriminálja, bátorítja őket, hogy menjenek szülni, és jöjjenek vissza részmunkaidőben dolgozni, amikor úgy érzik, hogy szívesen teszik. Mindkét fél jól jár ezzel, aki a baba mellől bejön, gyakran annyit végez négy óra alatt, mint mások nyolc alatt, mondja. Az is fontos, hogy a tíz évet a cégnél lehúzók sabbaticumra mehetnek: három hónap fizetett szabadságot kapnak, hogy feltöltődjenek a következő tíz évre.

TUDOM, MENNYI A FIZETÉSED

Arról megoszlik a volt és jelenlegi ingatlan.com-os dolgozók véleménye, hogy a dolgozói részvényprogram mennyire hatékony. Azt mindenki elismeri, hogy a cégnél nagyon jók a munkakörülmények, de több beszélgetőpartnerünk azon a véleményen volt, hogy ahhoz kevés papírt kapnak a munkavállalók, hogy erősen motiváló legyen. Azt senki se hozta fel negatívumként, hogy mindenki láthatja a többiek részvénymennyiségét, sőt olyan merész terve is van a tulajdonosnak, hogy egymás fizetését is láthassák a dolgozók.

A folyamat elindult, önkéntes alapon: az IT-csapatot egy hétfős board vezeti, ők maguk szavazták meg, hogy transzparenssé teszik a jövedelmüket. A cél nem kisebb, mint hogy ez átmenjen az egész cégre. Persze a HR-osztálynak valamennyit szinkronizálnia kell, de Mészáros Dávid szerint ez így átlátható és tisztességes. Szerinte feszültséget nem okoz, ugyanakkor növeli a bizalmat – senki sem hiheti, hogy a másikkal kivételeztek, hogy bárkinek pofára vagy bármire jobb szerződést adott a munkáltató.

Az ingatlan.com mellett Mészáros Dávid többször is kikacsintott más befektetések irányába, de néhány éve úgy érezte, érdemes a core biznisznél maradni, eladta apróbb, nem is túl sikeres érdekeltségeit. Ami nagyon bejött, mégis kiszállt belőle, az a kopónyeg.hu volt, amibe pedig nemrég vágott bele, az a használtautó.hu nyakára mászni próbáló új konkurens, a kocsi.hu (*részletesen lásd keretes írásainkat*). Emellett fontosnak tartja a családi vállalkozásban működő borászatot, a Skrabski pincészetet, amely három éve, amikor a Bankráció-deal kapcsán készülő cikk apropóján ott találkoztunk, még zártkörű volt, ma azonban már bárki betérhet, és megkóstolhatja, miért büszke borára a tulajdonos.

Felesége, a leginkább dokumentumfilmesként ismert Skrabski Fruzsina első gyerekükkel van otthon, és viszi annak a mozgalomnak az ügyeit is, amelyet még édesanyja, Kopp Mária, az ismert pszichológus alapított. A Három királyfi, három királylány célja, hogy

minél több kívánt gyermek szülessen Magyarországon. Ehhez olyan dolgokat tartanak fontosnak, mint a családbarát munkahelyek vagy a család és karrier összeegyeztethetősége, természetesen nem véletlen, hogy Dávid is őszintén hisz ezekben, vissza is köszönnek az ingatlan.com működésében.

Sajnos, olvasóink nem fognak e havi címlapsztorink főszereplőjével találkozni egyik Forbes-eseményen se. Nincs ebben semmi rendkívüli, Mészáros Dávid már első találkozásunkkor jelezte, egyszerűen nem kedveli a nyilvános fellépéseket. Ebből viszont nem következik, hogy ne beszélgetne szívesen, ne tartaná fontosnak az emberi kapcsolatokat, sőt. Kalmár Zoltán és Gergely Péter is azt meséli, egy kötetlen kocsmázással kezdték ismerkedésüket, és Dávid szeret a világ állásáról diskurálni.

Arra, hogy zavarja-e, ha valaki világnézetileg különbözik tőle, többen azt mondták, hogy általában nem, egy korábbi kollégája szerint viszont volt arra is példa, hogy ez is szerepet játszott abban, hogy megromlott a kapcsolata valakivel. Kalmár Zoltán azt mondja, ő például nemcsak teljesen eltérő habitusú, de alapból más oldalhoz is sorolná magát, főnöke gazdasági víziójával viszont, azzal, hogy minél több magyar tulajdonú cégnek kell megerősödnie, idehozva a döntési kompetenciákat és az innovációt, fejlesztéseket, teljesen egyetért. Nem is akadt köztük súrlódás az eltérő világlátás miatt.

Korbuly Krisztián személye, illetve véleménye pedig nem csak azért érdekes, mert ő volt az, aki szinte végig cégvezetőként és tulajdonostársként volt ott a nagy felemelkedés idején az ingatlan.com-nál Mészáros Dávid mellett, hanem mert nemrég az egyik versenytárshoz, az Otthontérképhez igazolt vezérigazgatóként. Mindketten azt mondják, ebből nem volt feszkó köztük, ma is összejárnak, szoktak beszélgetni. Krisztián saját vállalkozásokat építeni ment el 2014-ben az ingatlan.com-tól, illetve mert mindketten látták, hogy a gyorsan növekvő cégben új megoldásokat kell keresni fontos részfeladatokra, illetve problémákra, amelyekről azonban eltérő véleményük volt. Korbuly Krisztián szerint azért van szinte monopolhelyzetben az ingatlan.com, mert rajta kívül senki se csinálta meg a teljes piac profi kiszolgálását. Az ingatlannet.hu egy teljesen automatizált rendszer, a Bazár nem igazán fejleszt, a Jófogás pedig költségoldalról közelít, „low budget szinte ingyen".

Ő most azon dolgozik, hogy felhozza az Otthontérképet a stabil második helyre – jelenleg a Jófogás áll ott. Más irányból akarja közelíteni a piacot, diverzifikálva, a különböző szegmenseket a helyükön akarja kiszolgálni. A közvetítők kritikáját az ingatlan.com nem megfelelő ügyfélszolgálatáról ő is osztja, bár óvatosan fogalmaz: „Túlságosan határozottan képviselik a saját érdekűket, nagyon hamar lepattansz róluk." Nem véletlen, hogy testre szabottabb és ügyfélbarátabb kiszolgálásban gondolkodik. Úgy érzi: „Nagyok és kényelmesek lettek, a kicsiért nem hajolnak le." Abban is lát igazságot, hogy hatékonyabban is működhetne volt cége: „Kis túlzással dupla annyian vannak, mint szükséges lenne."

Nem találtunk olyan piaci szereplőt, aki azt mondta volna, utolérheti valaki az ingatlan.com-ot. Általános vélemény, hogy nagyot kellene ahhoz hibázniuk, azt pedig mindenki elismeri, hogy eddig nem tettek ilyet. Arra, hogy a kisebb hibákból hogyan tanulnak, jó példa, hogy egyszer, még a korai időszakban volt az egyik átállásnál olyan rendszerösszeomlás, hogy hónapokig voltak akadozások, akár fél órán át is elérhetetlen volt az oldal. Azóta hiába lett nagyon bonyolult és nagy tudású a rendszer, bírja a strapát.

Többen is céloztak ugyanakkor arra, hogy az ingatlan.com fő ellenfele nem valamelyik hazai versenytársa, hanem a Facebook. Mészáros Dávid erre a felvetésre bólogat, igen, van olyan mikropiac, ahol működhet. Várpalotát említi példának, ott, mivel a barátomnak biztos van olyan ismerőse, aki egy másik barátomat ismeri, akár működhet is, hogy egy eladó a közösségi oldalon nagyobb hatékonysággal juttatja el a kívánt információt a potenciális vevőkhöz. De ő a Facebookot inkább csatornának gondolja, amely megjelenési, terjedési lehetőséget ad az ingatlan.com-on feladott szép, igényes hirdetéseknek. Míg a Jófogásnál tulajdonosi ukázzal tilos a Facebook használata, ő költ rá, és azt látja, működik, minőségi látogatókat tud terelni a hirdetéseire.

Mészáros Dávid ilyeneken és hasonlókon is agyal, miközben munkába sétál. Fontosnak tartja, hogy minden reggel legyalogoljon budai otthonából a bázisra, amely teljesen véletlenül van a Déli pályaudvar felett, a Mészáros utcában. Ilyenkor jönnek a gondolatok, de előfordul, hogy problémát kezel telefonon. Hazafelé is előfordul, hogy a hegymenetet két lábon abszolválja, de jellemzően inkább buszra száll. Rendkívül sikeres vállalkozó lévén beleférne a fényűző életmód, de semmit sem kíván, ami az igényes színvonalú életfenntartáson túl esik. Kollégái szóltak rá, hogy neki van a legbénább autója a vezetők között, Seatját ekkor cserélte le egy Passatra. Ma pedig, ha néha előveszi, egy olyan Mercedest hajt, aminek azt írta a hátára: Made in Hungary. F

Minden reggel **legyalogol budai otthonából a bázisra,** amely teljesen véletlenül van a Déli pályaudvar felett, a Mészáros utcában.