



CONCORDE
MB PARTNERS

IMAP

13. ÉVFOLYAM 91. SZÁM

2018

JANUÁR–FEBRUÁR

TERVEZZEN A TŐZSDÉVEL!
AKI NEM TANUL, NEM HALAD
A NAGYBAN GONDOLKODÁS ÚTJÁN
NÖVEKEDÉS SZERVEZETFEJLESZTÉSSEL
AZ ELITE, MINT CÉGES MBA
AZ ISMERTSÉG EREJE
TBSZ: ÖREG ÖTLET, NEM VÉN ÖTLET
TŐKEBEFEKTETÉS A TŐZSDÉRE LÉPÉSIG

cégérték

CÉGELADÁS
TŐKEBEVONÁS
FELVÁSÁRLÁS

© cégérték Cégeladási, -értékelési, -felvásárlási és tőkebefektetési magazin vállalkozóknak és cégbefektetőknek. | Kiadja a Concorde MB Partners
Felelős kiadó: Concorde MB Partners | Postacím: 1051 Budapest, József Attila utca 1. Telefon: 06 1 336 2010 | E-mail: cegertek@cmbp.hu



ELITE PROGRAM



A SZINTLÉPÉS ZÁLOGA





KEDVES OLVASÓINK!

Sok víz lefolyt a Dunán 2016 tele óta, amikor Magyarországon talán elsőként, hírt adtunk a Budapesti Értéktőzsde és a Londoni Tőzsde Csoporthoz tartozó ELITE kooperációjaként beinduló hazai vállalkozásfejlesztési programról. Azóta hét magyar közép vállalat részvételével elindult és töretlenül folyik az első csoport képzése; további három hazai társaság jelentkezett és felvételt nyert a nemrégiben beindult második körbe; és most folyik az áprilisi harmadik csoport rekrutálása.

Jártunkban-keltünkben sokszor találkozunk a program résztvevőivel, illetve volt alkalom, hogy mi is tartottunk előadást a képzési program magyarországi szekciójának keretében. Kollégáimmal örömmel tapasztaltuk, hogy milyen pozitívan nyilatkozott minden résztvevő a programról, illetve a program során milyen sokat tanultak a cégvezetésben és konkrét üzleti döntéseik során való alkalmazásáról. Különösen feltűnő volt az egységesség, ahogyan a résztvevők mindannyian lelkesedtek a program iránt.

Mindig jól esik pozitív szakmai példákról beszámolni. Ezért gondoltuk azt, hogy a Cégérték idei első számát a program részletes bemutatásának szenteljük.

A résztvevők és a program hazai szervezőinek ismertetésében részletesen bemutatjuk a programot, az eseményeket, a jelentkezés folyamatát – kifejezetten azzal a céllal, hogy további hazai közép vállalatoknak és vállalatvezetőknek is kedvet csináljunk a részvételhez.

Hogyan lehetne egy tömör mondatban összefoglalni az ELITE Program lényegét? Az elbeszélések szerint az ELITE egy közép vállalatok számára kifejlesztett, az európai üzleti élet számára releváns kapcsolatrendszerrel adó, reális költségen elérhető executive MBA, ami minden vállalkozónak támaszt nyújt az üzleti működésében.

Kívánok jó olvasást, elmélyülést, és sok sikert az esetleges csatlakozási döntéshez!



SZENDRŐI GÁBOR
PARTNER
CONCORDE MB PARTNERS
GABOR.SZENDROI@CMBP.HU



TERVEZZEN A TŐZSDÉVEL!

VÉGH RICHÁRD ELNÖK-VEZÉRIGAZGATÓ,
BUDAPESTI ÉRTÉKTŐZSDE

HASONLÓAN A VITAMIN ÉS AZ EGÉSZSÉG VISZONYÁHOZ, A TŐZSDE ÉS A TŐKEPIACI JELENLÉT A VÁLLALATOK SZÁMÁRA A VERSENYKÉPES MŰKÖDÉS ÉS A FENNTARTHATÓ NÖVEKEDÉS KULCSFONTOSÁGÚ HOZZÁVALÓJA. NE FÉLJENEK HASZNÁLNI!

A tőzsdén a törekvő kkv-k sikeres nagyvállalattá válhatnak. A tőzsdét ez teszi alkalmassá arra, hogy a változások katalizátorai legyenek. A BÉT 2016-ban megfogalmazott öt éves stratégiájának minden elemével törekszik arra, hogy a tőkepiac használata és

a tőzsdei jelenlét beépüljön a vállalatvezetők és tulajdonosok gondolkodásába, meghonosodjon Magyarországon is az a gondolat, hogy az igazán sikeres cégek a tőzsdén tudnak valóban naggyá válni. Ezért törekszünk arra, hogy kapcsolatba kerüljünk az ambíciózus hazai vállalatokkal, és megmutassuk számukra a tőzsdei jelenléttel együtt járó előnyöket.



„A vitamin olyan anyag, ami akkor okoz betegséget, ha nem esszük meg.”

SZENT-GYÖRGYI ALBERT

Nagyon sok jó cég van ma Magyarországon, becslésünk szerint 350-400 tőzsdeképes középvállalat működik, és bízunk benne, hogy új szolgáltatásainkkal számukra is közelebb hozzuk a tőzsdei megjelenés lehetőségét. Ha körbenézünk a környező országokban azt látjuk, hogy nagyon sok családi cég lép tőzsdére, alakítja át a cégét egy likvid vagyonelemmé, oldja meg az utódlás kérdését, és mégis tartósan családi irányítás alatt marad a társaság. Reméljük, abban is egyre több hazai cég követheti az osztrák, olasz vagy

lengyel cégek példáját, hogy a tőzsdei megjelenést felhasználva tőkét von be, amellyel regionális terjeszkedéssel lép szintet. A BÉT50 kiadványban 2016-ban és 2017-ben is bemutattunk 50-50 olyan vállalati sikersztorit, amelyek egy majdani tőzsdei bevezetést követően a befektetők számára izgalmasak lehetnek. A tőzsde gazdaggá és hosszú távon is eredményessé tehet befektetőt és céget egyaránt.

A BÉT a magyar középvállalati réteget a saját eszközeivel támogatja. Így indítottuk el új platformunkat, a BÉT Xtend piacot, ami kifejezetten a közepes méretű cégeket segíti a növekedésben. A forrásbevonás, a rugalmas cégeladás, a hitelfelvétel kedvezőbb lehetőségei, az üzleti bizalom növekedése, a brandérték növekedése, a javuló hatékonyság csak néhány a sok pozitívum közül, mely a tőzsdei jelenléttel együtt jár. A tőzsdén lenni nem úri huncutság, az Xtend piac díjai például jelentősen alacsonyabbak a szabályozott piac tarifáinál. Ráadásul a kormányzat is támogatja a középvállalatok tőkepiaci megjelenését, egyrészt a Nemzeti Tőzsdefejlesztési Alapon (NTfA) keresztül tőkebefektetéssel, valamint a GINOP-pályázat keretében anyagi támogatást is kaphatnak a kiemelt bővülési potenciállal bíró kkv-k, hogy külső finanszírozási képességeiket erősítsék, nemzetközi piacokon, illetve tőzsdén megjelenjenek.

A Waberer's International 2017-es IPO-ja mutatja talán a legjobban, hogy van élet az uniós forrásokon és a banki hiteleken túl is. A cég tőzsdére lépése jó példája annak, hogyan lehet szintet lépni, versenytársat felvásárolni, új piacokat meghódítani. Az Xtend az első lépcsőfok lehet a gyorsan növekvő és motivált középvállalatoknak arra, hogy valódi, versenyképes nagyvállalattá váljanak. A BÉT a GINOP-támogatásra és az NTfA-ra épülő mentoring programjával segíti a kkv-k pénzügyi ismereteik és önálló külső finanszírozási képességeik növelését, a nemzetközi hálózatosodásukat, a nemzetközi piacokon történő megjelenésüket, és természetesen a tőzsdei jelenlétük erősítését.

Magyarországon a vállalkozások egy részének ismerete a tőkepiacokról történő forrásbevonási lehetőségekkel kapcsolatban sokszor hiányos. Tudnak róla, de nem gondolnak rá valós alternatívaként. A BÉT ezt felismerve 2016-ban együttműködési megállapodást kötött a Londoni Tőzsdecsoport ELITE Programjával, melynek köszönhetően a nemzetközi vállalatfejlesztési képzés feltörekvő magyar kkv-k számára is elérhető. Wellington mondta, hogy „Az okos ember akkor tanul, amikor csak tud, az ostoba akkor amikor muszáj”. Ez a megállapítás tökéletesen igaz az ELITE Programban már részt vevő cégek vezetőire. A menedzsment ideje egy vállalat számára nagyon értékes, így igazán nem mindegy, hogy milyen képzés az, amire egy cég

AZ ELITE PROGRAMRÓL

- A BÉT közel másfél éve működik együtt a Londoni Tőzsdecsoport részét képező ELITE-tel az ELITE Program hazai ismertségének terjesztésében.
- A programhoz a 2017. évben tíz magyar cég – BÉFLEX Zrt., CNC Rapid Kft., Diagon Kft., Goodwill Pharma Kft., Lakics Gépgyártó Kft., Megakrán Kft., Qualysoft Informatikai Zrt., Tranzit-Food Kft., UBM Trade Zrt., XAPT Kft. – csatlakozott és ezzel Magyarország a harmadik helyen képviselteti magát az ELITE International csoportban.
- A kétéves MBA jellegű képzésen az ELITE cégek neves üzleti iskolák oktatóival dolgozhatnak együtt (London Business School, Imperial College Business School, ESCP Europe Business School, spanyol IE Business School, olasz Università Commerciale Luigi Bocconi, német WHU–Otto Beisheim School of Management).
- Az ELITE Program a cégek számára szól, így a program előnyeit adott esetben a felső vezetés több tagja is élvezheti.
- A program több mint egy képzés, a résztvevő cégek egy közösség részesei lesznek, lehetőségük nyílik egymástól tanulni, külföldi kollegákkal tapasztalatot cserélni, kapcsolatot építeni, üzletet kötni.
- Az ELITE International Program következő csoportja, amelyhez még lehet csatlakozni, **2018. május 3-án** indul.
- * A BÉT a programot és az együttműködését az ELITE-tel kis csoportos beszélgetéseken, üzleti reggelik, találkozók alkalmával ismerteti meg az érdeklődő cégekkel. A következő ilyen eseményre szeretettel várjuk Önt is:
 - **2018. március 27-én** délután 16.00 órától 18.00 óráig;
 - **2018. április 10-én** reggel 9.00 órától 11.00 óráig.
- Amennyiben az ELITE találkozók valamelyikére szeretne regisztrálni, vagy további információra van szüksége forduljon hozzánk bizalommal az elite@bse.hu e-mail címen.

menedzsmentje az idejét és a pénzét fordítja. Az ELITE magyar résztvevői a következő oldalakon adnak majd betekintést mindazon előnyökbe, melyet a BÉT által, a BÉT-en keresztül elérhető program nekik biztosít. Így az érdeklődő olvasó első kézből kap hasznos információt sok egyéb mellett a tőzsdei programmal kapcsolatban.

A már említett ELITE-tel, a kormányzattal és a piaci szereplőkkel a kapcsolat az új tőzsdefejlesztési stratégia meghirdetése óta folyamatos, és pozitív hatásai már most, kicsit több mint két év elteltével jelentkeznek is.

A BÉT aktivizálódása a magyar gazdaságfejlesztés egyik eszköze, így a tőzsde komoly segítséget nyújthat a cégek további fejlődéséhez. Célunk, hogy egyre több versenyképes, a nemzetközi piacon is helyt álló cég működjön a magyar gazdaságban. Mi ebben tudunk segíteni!



AKI NEM TANUL, NEM HALAD

INTERJÚ HORVÁTH PÉTERREL,
AZ UBM IGAZGATÓSÁGI TAGJÁVAL

AZ UBM CSOPORT MAGYARORSZÁG MEGHATÁROZÓ FEHÉRJEIMPORTŐRE, GABONAKERESKEDŐJE ÉS VEZETŐ TAKARMÁNYGYÁRTÓJA. A TÖBB MINT TÍZ VÁLLALATOT TÖMÖRÍTŐ CÉGCSOPORT KÜLFÖLDÖN TERJESZKEDIK, NYILVÁNOS RÉSZVÉNYKIBOCSÁTÁST TERVEZNEK A BÉT-EN ÉS HOSSZÚ TÁVÚ CÉLJUK MEGHATÁROZÓ SZEREPLŐVÉ VÁLNI A RÉGIÓBAN A TAKARMÁNYGYÁRTÁS ÉS -KERESKEDELEM PIACÁN. AZ ELITE PROGRAMHOZ 2017 ÁPRILISÁBAN CSATLAKOZTAK. HORVÁTH PÉTERT, AZ UBM IGAZGATÓSÁGI TAGJÁT A KÉPZÉSRŐL KÉRDEZTÜK, ILLETVE ARRÓL, HOGY MIKÉNT TUDJÁK HASZNOSÍTANI A PROGRAM SORÁN MEGSZERZETT TUDÁST.

Honnan hallottatok először az ELITE Programról és miért jelentkeztetek?

2017 márciusában megtörtént cégünk részvényeinek a technikai bevezetése a BÉT-re, ami azt jelenti, hogy nyilvános tranzakció nélkül léptünk a tőzsdére. A hosszú távú célunk természetesen egy nyilvános részvénykibocsátás, de az erre való felkészüléshez még időre van szükségünk. Amikor felvettük a kapcsolatot a BÉT-tel a tőzsdére lépés kapcsán, akkor vetették fel nekünk az ELITE Programot, amibe relatíve gyorsan belevágtunk, mert nagyon jó lehetőségnek tartottuk és tartjuk most is. Képzettségemet tekintve erdőmérnök vagyok, és emellett diplomát szereztem a Corvinus

Egyetemen, mérnök-közgazdász szakon. Akkoriban sokat gondolkodtam, hogy a mérnök-közgazdász szakra vagy az ugyancsak a Corvinuson futó MBA-képzésre jelentkezzek, de akkor az MBA nem tűnt érdemben jobb lehetőségnek. Az ELITE Program kapcsán az volt az első tapasztalatom, hogy az itthoni képzésektől egészen eltérő az oktatás, jó értelemben. Számos neves üzleti iskolával együttműködésben állították össze a tananyagot, mint például a London Business School, a spanyol IE Business School vagy a milánói Università Commerciale Luigi Bocconi. Ezekről az egyetemekről fel is kérnek oktatókat az előadások megtartására, és mellettük még bankárok, tanácsadók és befektetők is

részt vesznek az oktatásban. Az ELITE koncepcióját nagyon jól alakították ki. Kifejezetten középállalati vezetőkre szabták, akár a tananyagot, akár a terhelést tekintve, figyelembe veszi az időbeosztásukat. Számomra nagy újdonság volt, hogy a képzés rendkívül interaktív, élő példákon keresztül tanítanak minket. Így sokkal könnyebben rögzül a tananyag, és utólagosan nem kell sok energiát fordítani arra, hogy az elsajátított tudást fel tudjuk használni. Az a hozzáállás is szimpatikus a képzés kapcsán, hogy valójában nem személyre szóló, hanem a cég kapja meg. Bár a mi esetünkben én járok egyedül a képzésre azért, mert így jobban össze tud állni a fejemből a program által nyújtott teljes, átfogó kép. Viszont arra mindig odafigyelek, hogy a megszerzett tudást továbbadjam, és beépítsük a cég működésébe.

Hogyan és milyen formában zajlik maga a képzés?

Egyrészt szerveznek nekünk 1-2 napos képzési napokat, ezeknek a helyszíne változó. A legutóbbi Londonban volt, a következő februárban Milánóban lesz. Ezeknek a személyes megjelenést kívánó oktatási napoknak a programja nagyon sűrű, reggeltől estig tartanak. Szerintem talán ideálisabb lenne, ha inkább egy nappal tovább tartana, és nem vennék ennyire feszesre a programokat, hogy valamivel több idő maradjon az adott témában való még mélyebb belemerülésre. Másrészt online kurzusokat hallgatunk, ezek szintén angol nyelven vannak, és kényelmesek szoktak lenni, mindegyiknek önálló tematikája van, amelyik kapcsolódik az előtte vagy utána levő képzési napok anyagához. Az egyes kurzusokon cserélődő csoportokba szerveződve tanulunk. Ebben az évfolyamban a kurzusokon nagyságrendileg húszan vagyunk, szinte kizárólag közép-kelet-európai cégek képviselői, akiknek közel a fele magyar. A tananyagot cikkek és videók formájában kapjuk meg, amiket fel kell dolgozni, majd kiválasztanak közülünk valakit, akinek az adott témakörben egy esettanulmányt kell készítenie a saját cége kapcsán. Például, ha innováció-menedzsment a témakör, akkor arról kellene írnom, hogy az UBM-nek mi az innovációs stratégiája. A tanulás kapcsán én azt a rutint alakítottam ki, hogy minden nap rászánok az anyagra körülbelül húsz percet. Ez valójában nem sok idő, de aki komolyan gondolja, annak folyamatosan kell foglalkoznia a tanulással, az nem működik, hogy a kurzus vége felé rászán pár órát, mert nem fog rögzülni

semmi sem a tananyagból. Az online kurzusok az ELITE saját online platformján érhetőek el, aminek bár vannak apró gyermekbetegségei, alapvetően nagyon jól működik, az anyagokat bármikor vissza lehet nézni, és nagyon jól lehet használni a felületet kapcsolatépítésre is. Az ELITE-tagoknak fel kell tölteniük magukról egy részletes profilt, és bárkivel lehet a platformon kommunikálni, kereshetőek a cégek. Olyan, mint egy exkluzív, szűk körű LinkedIn ebből a szempontból. Mi már használtuk ilyen célból a felületet, két élő kapcsolatunk is van innen, és konkrét üzletet is kötöttünk egy itt megismert partnerrel.

Milyen témaköröket fed le a képzés?

Gyakorlatilag minden üzleti, menedzsment témakört körbejárunk, úgymint nemzetközi stratégia, marketing, innováció-menedzsment, cégértékelés, vállalati felvásárlások és összeolvadások, generációváltás a cég vezetésében, IPO szimuláció, és még sorolhatnám. Ami érdekes a témakörökben, hogy azok a cégek, amelyek most tagjai az ELITE Programnak, többé-kevésbé ugyanabban az életciklusban vannak, így hasonló problémákkal szembesülnek, és emiatt nagyon tanulságos, amikor megosztjuk egymással a tapasztalatainkat. Olyan modul még nem volt a képzés során, amiből ne tanultam volna valami újat, ami számomra nagyon lelkesítő és motiváló.

Hogyan tudjátok beépíteni a működésetekbe a program során megszerzett ismereteket?

A cégvezetés nagyon támogató és nyitott arra, hogy alkalmazzuk azt a tudást, amit a programban megtanulok, ezért mindig szoktam egy-egy összefoglalót tartani a témakörökből, amikből inspirációt szerzünk projektek indítására. Például az egyik témakör az ügyvezető alatti menedzsment szerepéről szólt. Mivel az UBM ugyan nem családi cég, de magán hordozza annak jellemzőit, számunkra nagy kihívást jelent a vezetéstől független menedzsment kialakítása, ami elengedhetetlen lenne a hosszú távú növekedéshez. A legtöbb magyar családi céghez hasonlóan az ügyvezetőnknek túl nagy beleszólása van a napi működésbe és döntésekbe, ami által ő a szűk keresztmetszet a vállalati folyamatokban. Így elindítottunk egy projektet, amelynek célja egy olyan menedzsment kialakítása, amelynek a tagjai képesek önálló döntéseket hozni és önállóan működtetni cégünket.



NAGY KÁLMÁN
PARTNER
CONCORDE MB PARTNERS
KALMAN.NAGY@CMBP.HU



MULT ÁKOS
ELEMZŐ
CONCORDE MB PARTNERS
AKOS.MULT@CMBP.HU



A NAGYBAN GONDOLKODÁS ÚTJÁN

INTERJÚ DR. JÓJÁRT FERENCCEL ÉS BAJÚSZ GÁBORRAL,
A GOODWILL PHARMA VEZETŐIVEL

A GOODWILL PHARMA 1997-ES MEGALAPÍTÁSA ÓTA MAGYARORSZÁG EGYIK MEGHATÁROZÓ TÁRSASÁGÁVÁ VÁLT, AMELY GYÓGYSZEREK ÉS TERMÉSZETES ÉTREND-KIEGÉSZÍTŐK GYÁRTÁSÁVAL FOGLALKOZIK. A GYÓGYSZERIPAR TERÜLETÉRE MUNKAERŐ-KÖZVETÍTÉSI PROFILLAL INDULT VÁLLALKOZÁS MA MÁR SZÁMOS SAJÁT ÉTREND-KIEGÉSZÍTŐ KÉSZÍTMÉNY, KÖZTÜK AZ ISMERT „SZENT-GYÖRGYI ALBERT C-VITAMIN” FORGALMAZÓJA, KÖZPONTJA SZEGEDEN TALÁLHATÓ. DINAMIKUS NÖVEKEDÉSÉNEK EREDMÉNYEKÉPPEN ERŐS POZÍCIÓT SIKERÜLT ELÉRNIE PIACAIN, AMIT AZ ELITE PROGRAM TÁMOGATÁSÁVAL SZÁNDÉKOZNAK TOVÁBB ERŐSÍTENI. A PROGRAMRÓL KIALAKULT BENYOMÁSUKRÓL, A BENNE REJLŐ LEHETŐSÉGEKRŐL DR. JÓJÁRT FERENCET, A CSOPORT ALAPÍTÓTULAJDONOSÁT ÉS BAJÚSZ GÁBORT, A GOODWILL PHARMA KFT. ÜGYVEZETŐJÉT KÉRDEZTÜK.

Mi alapján döntöttetek úgy, hogy csatlakoztok az ELITE Programhoz?

J.F.: Az egyik legizgalmasabb középtávú kihívásunk, hogy tőzsdére vigyük a céget, és úgy látjuk, hogy az ELITE Program egy rendkívül jó ugródeszkát jelent célunk eléréséhez, mert segít jobban megismerni ezt a világot. A jelenlegi menedzsmentből több tag is dolgozott már vezető pozícióban tőzsdei cégeknél, ezzel együtt viszont azt látjuk, hogy a belépési szintek nagymértékben megváltoztak. Sok helyen olvastam, hogy miért fontos egy cég életében a tőzsdei megjelenés. Az egyik

legnagyobb tanulság, hogy nagyságrendi gyorsítást jelent, mind a finanszírozási lehetőségek, mind pedig marketing és piaci ismertség oldaláról. Hosszabb távon gondolkodunk egyfajta „Board of Director” irányítás kialakításában is, ahol a szakmai befektetők és a menedzsment tulajdonszerzése mellett a jelenlegi tulajdonosok szerepe nagymértékben csökkenne az operatív vezetésben.

B.G.: Meg kell jegyezni, hogy a tőzsdén való megjelenés üzletfejlesztési szempontból is rendkívül érdekes. Ha tőzsdei céggént jelenünk meg, akkor az már biztosít számunkra egy auditált és transzparens hátteret, amely ügyfélkapcsolatok kialakításánál az első lépés megtételét nagymértékben megkönnyíti. Jelenleg minden jelentős gyógyszeripari szereplő tőzsdei cég is egyben. A program továbbá biztosítja számunkra, hogy találkozzunk már jelenleg is tőzsdén lévő cégekkel, illetve segít kapcsolatokat kialakítani olyan profi tanácsadókkal, akik majd támogatni tudnak bennünket céljaink elérésében.

Lassan egy éve vagytok tagjai az ELITE-nek, mi a benyomásotok a képzésről?

J.F.: Rendkívül izgalmas számunkra. Azt viszont el kell mondanom, hogy nagyon sok időt igényel. Akkor éri meg csatlakozni a programhoz, ha tényleg van elkötelezettség arra, hogy keményen odategye magát az ember, mert mindenki csak annyit kap vissza, amennyit beletesz. Azt már közel egy év után látjuk, hogy növekedett cégünk ismertsége, kinyit ajtókat olyan helyekre is, ahova korábban sokkal nehezebb lett volna bejutnunk. Emellett rendkívül jó lehetőséget biztosít abban, hogy összehasonlíthassuk magunkat más cégekkel, illetve már a tudásmegosztás is egyre inkább beindult a csoporttagok között. Mindemellett a programban tanultak egyre inkább rávezetnek minket arra, hogy milyen formában alakítsuk át a belső stratégiánkat. Stratégiai döntések meghatározása esetén egyre inkább azt tartjuk szem előtt, hogy mit tennénk, ha tőzsdei cég lennénk, egyes döntéseinkhez mit szólnának befektetőink. Nagyon fontos számunkra, hogy tényleg olyan döntéseket hozzunk, és ezzel olyan irányba haladjunk, amely növeli transzparenciánkat.

Tudnátok ilyen belső stratégiai döntésekre példát hozni?

J.F.: Az egyik első ilyen stratégiai projektünk egy „scientific advisory board” összeállítása volt, amely nagyban tudja támogatni a céget, mind a termékfejlesztés, mind pedig a stratégiai gondolkodás oldaláról. Ennek egyik hozománya, hogy a szerb leányvállalatainknál is nagy változtatásokat hajtottunk végre. Egyrészt elkezdtünk kialakítani a magyar cég mintájára egy board jellegű igazgatóságot, másrészt portfóliótisztítás miatt értékesítettük 150 patikából álló gyógyszerláncunkat a Phoenix Csoport/Benu részére.

Egyre jobban ráébredtünk, hogy csak a stratégiai irányokra szabad fókuszálni, és minden olyan dolgot, ami ehhez nem passzol, meg kell szüntetni, illetve el sem szabad kezdeni.

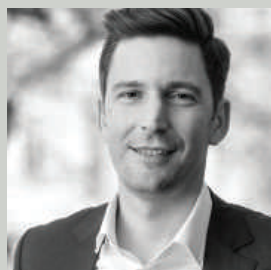
Mennyire tudjátok implementálni a megszerzett tudást a cég mindennapi életébe?

B.G.: Jellemzően Ferencsel ketten – ha tehetjük közösen – veszünk részt a kurzusokon. Viszont igyekszünk hatékonyan megosztani az információkat a menedzsment többi tagjával és az alkalmazottakkal is. A megszerzett tudást alkalmazva és magunkra szabva próbáljuk egyre hatékonyabban beépíteni a mindennapi működésünkbe. Ahhoz, hogy ez megvalósítható legyen, egyre inkább törekszünk arra, hogy olyan emberek dolgozzanak nálunk, akik nyitottak új ismeretek elsajátítására.

Kiknek ajánlanátok, hogy csatlakozzon az ELITE Programhoz?

J.F.: Ahogy azt már korábban is említettem, a programtól tényleg mindenki annyit kap vissza, amennyit beletesz. Oda kell állni és meg kell csinálni, másképpen nem tud működni, és nincs is értelme. Az itt megszerzett tudás azoknak a vállalatoknak különösen értékes, akik közép- vagy hosszú távon komolyan gondolkodnak tőzsdei bevezetésben, emellett úgy gondolom, hogy generációváltást tervező cégeknek is egy rendkívül jó lehetőséget teremt a program arra, hogy támogassa őket a megfelelő belső struktúra, elsősorban egy tulajdonostól független operatív menedzsment kiépítésében, valamint ezzel együtt egy követhető stratégiai irány kialakításában is. Továbbá jó lehetőséget biztosít növekvő, fejlődő cégeknek, illetve olyan fiatal vállalkozóknak, akik nemzetközi szinten is meg akarják mérteni magukat.

Általánosságban az ELITE Programhoz való csatlakozást mindenkinek szívesen ajánlom, aki szeretne megtanulni nagyban gondolkodni, és szeretné a cégének piaci megítélését és ezzel annak értékét is növelni. Azt látom, hogy ha már korábban is az ELITE Program adta tudás birtokában lettünk volna, sok esetben jobban átgondolt döntést hoztunk volna bizonyos stratégiai kérdésekben. A Goodwill Pharma ez idő alatt sokkal nagyobb publicitást kapott, amelynek számtalan előnyét élvezük: banki partnerek komolyabban vesznek minket, neves tanácsadókkal dolgozhatunk együtt.



MICHALETZKY MÁRTON
ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
MARTON.MICHALETZKY@
CMBP.HU



LATINOVIC ALEX
ELEMZŐ
CONCORDE MB PARTNERS
ALEX.LATINOVIC@CMBP.HU

Megakrán.hu



Megakrán.hu

NÖVEKEDÉS SZERVEZET- FEJLESZTÉSSEL

INTERJÚ LANGMÁHR TAMÁSSAL ÉS VITKOVICS PÉTERREL,
A MEGAKRÁN ZRT. VEZETŐIVEL

A MEGAKRÁN ZRT. KÖZEL 25 ÉVES MEGALAPÍTÁSA ÓTA A MAGYARORSZÁGI EMELÉSTECHNIKAI, DARUZÁSI, GYÁRTÓSOR- ÉS GÉPTELEPÍTÉSI PIAC EGYIK MEGHATÁROZÓ SZEREPLŐJÉVÉ NÖTTE KI MAGÁT. A PROJEKTJEI ELVÉGZÉSE SZORÁN A TÁRSASÁG KOMPLEX TERVEZÉSI ÉS MÉRNÖKI FELADATOK ELVÉGZÉSÉRE IS VÁLLALKOZIK, ÍGY KULCSRAKÉSZ MEGOLDÁSOKAT KÉPES KÍNÁLNI ÜGYFELEI RÉSZÉRE. SZIGORÚ MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI ÉS MUNKAVÉDELMI SZABVÁNYOKKAL, SEKTORÁBAN EGYEDÜLÁLLÓAN MAGAS BIZTOSÍTÁSI FEDEZETTEL ÉS A TÁRSASÁG MÉRETÉHEZ VISZONYÍTVA NAGYON MAGAS SZINTŰ KONTROLLING RENDSZERREL MŰKÖDIK. A MEGAKRÁN 2017 TAVASZÁN KAPCSOLÓDOTT AZ ELITE PROGRAMHOZ, MELYET MEGELŐZŐEN EGY ÁTFOGÓ SZERVEZETFEJLESZTÉSI FOLYAMATBA IS BELEKEZDTEK. AZ EDDIGI TAPASZTALATAIKRÓL LANGMÁHR TAMÁST, A MEGAKRÁN TULAJDONOSÁT ÉS VITKOVICS PÉTERT, A TÁRSASÁG SZERVEZETFEJLESZTÉSÉRT FELELŐS IGAZGATÓSÁGI TAGJÁT KÉRDEZTÜK.

Milyen megfontolásból döntöttetek az ELITE Programhoz való csatlakozásról?

Mi volt ennek a menete?

L.T.: Sok jól felépített, sikeres cégnél tapasztalható, hogy egy bizonyos szint elérését követően megtorpannak, sőt akár hirtelen össze is omolhatnak. Az utódlás kérdése sokszor nem megoldott, illetve problémát jelenthetnek az alapító tulajdonos és az örökös közötti generációs különbségek is.

A Megakrán ugyan még nem szembesült az utódlás problémájával, de a vállalat intenzív növekedése egyre több tőke bevonását igényli. Ezek egyikeként a tőzsdére lépést azonosítottuk, ami hosszú távon lehetőséget biztosíthat számunkra a növekedés finanszírozására. Az ELITE Program „szerencsés időzítéssel” indult, jól illeszkedett a Megakrán eltervezett és már megkezdett átalakítási folyamataihoz.

Mik voltak ezek az átalakítási folyamatok?

V.P.: A Megakrán elsődleges célja egy, a tulajdonostól független, önálló menedzsment kialakítása volt. Tamás alatt közvetlenül volt egy menedzsmentcsapat, amelyet a vállalat élére kellett hozni önálló döntési és irányítási jogkörrel, hogy átvegyék Tamás ügyvezetői feladatait. Az átalakítások során, illetve azt megelőzően sok új tag érkezett a menedzsmentbe, akik elsősorban inkább folyamatokat irányítanak, a régi tagok pedig inkább a szakmai vezetésért felelnek. Az új tagok lendülete nélkül nem lett volna lehetőség ezen szervezeti átalakítások hatékony véghezvitelére. Az új alkalmazottak kiválasztásánál az elsődleges szempontunk, hogy tudásukkal segítsék a vállalat működésének fejlesztését és tökéletesítését, és ezt a csatlakozásuk után igyekszünk maximálisan támogatni.

A piacon egyre komplexebb és nehezebb feladatok merülnek fel, amelyek innovatív megoldásokat követelnek. Az egyik legfontosabb piaci megkülönböztetőnk a jól definiált folyamatok prezentálása és a kiemelkedő szakmai tudás, amely sokszor az árnál is fontosabb tényező a nyugat-európai ügyfelek számára. Nálunk nem csak a falon lóg az ISO-tanúsítvány, de aszerint is csináljuk a folyamatokat.

Hogyan segített ebben az ELITE?

L.T.: A legfontosabb célkitűzéseink jól összecsempeszték az Xtend ajánlásaival, ugyanakkor az ELITE-modulokon tanultak sokat finomítottak a megvalósítás részletein. A sikeres szervezeti átalakítások nyomán folyamatosan tudjuk növelni a hatékonyságunkat.

Milyen eredménnyel tudjátok implementálni a megszerzett tudást a társaság mindennapi működésébe?

V.P.: A legfontosabb eredmény a stabil, független és motivált menedzsmentcsapat létrehozása. A legnehezebb feladatot a régi berögződések, a kisvállalkozói megoldások levetkőzése jelentette. A menedzsment a tanultakat is felhasználva mostanra már önállóan tervezi meg a Megakrán stratégiáját, így a megvalósítás folyamatát is kellőképpen a magukénak érezhetik.

Jellemzően ki vesz részt a képzéseken, vannak-e dedikált alkalmazottak az egyes modulokhoz?

L.T.: Az ELITE képzéseire igyekszünk minden menedzsmenttagot bevonni. Az egyes képzésekről az aktuálisan részt vevő csapattagok egy oktatási anyagot állítanak össze, hogy aztán megoszthassák a tudást kollégáikkal.

Hogyan változott a társaság piaci megítélése? Érzitek-e, hogy az ELITE Program hatására nőtt a társaság ismertsége, jobban elismerik-e a társaságot?

L.T.: Az ELITE elsősorban a pénzügyi szektor szemszögéből növelte a Megakrán ismertségét, amit alátámaszt, hogy a csatlakozás óta már érkezett is pénzügyi befektetői megkeresés. De a vevői/szállítói oldalról is kaptunk már visszajelzést, hogy olvasták a rólunk szóló cikkeket. A konkurencia ugyanakkor különös érdeklődéssel követi a Megakrán tevékenységét, és igyekszik másolni a bevált formulákat. Ez mindenképp azt jelzi, hogy jó úton járunk.



ÜNNEPER TAMÁS
IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
TAMAS.UNNEPER@CMBP.HU



HAJDU-TAR GABRIELLA
IGAZGATÓHELYETTES
CONCORDE MB PARTNERS
GABRIELLA.HAJDU.TAR@CMBP.HU

**BEFLEX**

AZ ELITE, MINT CÉGES MBA

INTERJÚ BÁRÁN LÁSZLÓVAL, A BÉFLEX
OPERATÍV IRÁNYÍTÁSI VEZETŐJÉVEL

A BÉFLEX TÖBB MINT 25 ÉVES TAPASZTALATTAL A HÁTA MÖGÖTT A „POINT OF COMMUNICATION” MEGOLDÁSOK LEGNAGYOBB HAZAI INTEGRÁLT SZOLGÁLTATÓJÁVÁ NÖTTE KI MAGÁT. A TÖBB MINT HÁROM MILLIÁRD FORINTOS ÉVES ÁRBEVÉTELLEL RENDELKEZŐ CSOPORT 7000 M²-ES BUDAPESTI GYÁRTÓBÁZISÁN HÁROM FŐ TEVÉKENYSÉGRE ÖSSZPONTOSÍT. STATE-OF-ART BERENDEZÉSEINEK ÉS KOMOLY SZAKTUDÁSSAL RENDELKEZŐ TERVEZŐCSAPATÁNAK KÖSZÖNHETŐEN A LEGMODERNEBB BELTÉRI ÉS KÜLTÉRI REKLÁMESZKÖZÖK ELŐÁLLÍTÁSÁRA KÉPES, LEGYEN SZÓ LED VILÁGÍTÁSÚ, ÉRINTŐKÉPERNYŐS VAGY MÉRETEIBEN EGYEDI MEGOLDÁSOKRÓL. DIGITÁLIS NYOMDÁJÁBAN NAGYFORMÁTUMÚ NYOMDAGÉPEIN AZ ALAPANYAGOK SZÉLES VÁLASZTÉKÁRA: TEXTILEKTŐL AZ ÖNTAPADÓS FÓLIÁKON ÁT A TÁBLAANYAGOK NYOMTATÁSÁIG BIZTOSÍT MEGOLDÁSOKAT. DEKORÁCIÓS STÚDIÓJÁBAN PEDIG ELSŐSORBAN CÉGES AUTÓFLOTTÁK DEKORÁCIÓJÁNAK TERVEZÉSÉT ÉS KIVITELEZÉSÉT VÉGZI. A TÁRSASÁG OPERATÍV IRÁNYÍTÁSI FELADATAIT BÁRÁN LÁSZLÓ LÁTJA EL, AKI A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS HARMADIK GENERÁCIÓJÁNAK A TAGJA. AZ ELITE PROGRAMHOZ A MÁSODIK KÖRBEN, TAVALY ŐSSZEL CSATLAKOZTAK. BÁRÁN LÁSZLÓT A CSATLAKOZÁSUK OKAIRÓL, EDDIGI BENYOMÁSOKRÓL, VALAMINT A PROGRAMMAL KAPCSOLATOS CÉLJAIKRÓL KÉRDEZTÜK.

Honnan hallottatok az ELITE Programról?

Mikor csatlakoztatok?

Először egy őszi kkv-knak szóló, generációváltási témákkal is foglalkozó konferencián találkoztunk a BÉT-tel és hallottunk az ELITE Programról. Itt tudtuk meg, hogy a programhoz való csatlakozás rendkívül jó lehetőség lenne a Béfex számára. Az első körös egyeztetésekre októberben került sor, melyek után rendkívül hamar a részvétel mellett döntöttünk. Innentől minden nagyon gyorsan ment. Egy hónap múlva, novemberben már részt is vettünk az első londoni modulon.

Miért döntöttetek a csatlakozás mellett?

Diákkoromban a hagyományos tanulási módszerekkel nálam kevesebb sikert lehetett elérni, önfejlesztőként viszont egyre fontosabbnak tartom a tanulást és a tudásmegosztást. Az üzleti életben szeretek nyugat-európai tapasztalatokból tanulni és azokat implementálni. Érdemesnek tartom a hasonló rendezvényeken vagy kurzusokon való részvételt, mivel azok kissé felrázzák és kizökkentik a csapatot a napi ügyvitelből, és frissítik az elképzeléseket. Szeretek új lehetőségek után kutatni, amelyek képesek számomra és a csapat számára is értéket teremteni.

Az ELITE egyik meghatározó megkülönböztetője, hogy itt nemcsak egy személy vehet részt a kurzusokon, hanem akár a teljes menedzsment bekapcsolódhat. Lehetőség van arra, hogy modulonként más képviselőt vagy képviselőket delegáljon a cég. Így sokkal jobban a magukénak érezhetik a megszerzett tudást és az implementálási folyamatokat. Az ELITE olyan, mint egy céges MBA.

Kik vesznek részt töletek a kurzusokon? Hogyan férnek meg a szoros napi teendők mellett?

Az ELITE programjába igyekszünk a teljes hat fős menedzsmentet bevonni, illetve igyekszem személyesen is részt venni minden kurzuson. Az ELITE Programot egy hosszú távú befektetésként kezeljük, amelyet felhasználva egy, a Béfex értékeihez illeszkedő, profi, nagy tudású menedzsmentcsapatot kívánunk létrehozni. „A tanulásra tudni kell időt szakítani”.

Az utazás és az ehhez kapcsolódó időráfordítás nem jelent számomra extra megterhelést, hiszen üzletfejlesztés okán amúgy is rendszeresen utazom

Európa-szerte. Eddig két modulon vagyunk túl, az első stratégiai témákkal foglalkozott, oda a pénzügyi területért felelős vezetőnk kísért el. A második modul az innováció világába ad betekintést, ezt a képzést a designcsapatunk vezetőjével csinálom együtt.

A rövid időt figyelembe véve sikerült már valamit implementálni a tanultakból?

Noha a tananyag sokszor nagyvállalati példákat használ, a menedzsment igyekszik azokat lefordítani a Béfex értékrendjére és szintjére, hogy azokat implementálni tudja. A menedzsment nagyon lelkes az első két hónap után, és várják a következő két év kurzusait. Úgy tekintenek az ELITE-re, mintha egy „cégekre szabott MBA-képzés” lenne, amelynek keretében lehetőségük nyílik szakmai tudásuk széles körű fejlesztésére. A novemberi „stratégia” modulban elsajátított tudást már fel is használták a 2018-as tervek elkészítése során.

Volt esetleg más eredménye is a kurzusoknak?

Mivel a magyar piacon korlátozottak a növekedési lehetőségek, így az exportpiacokon – elsősorban németajkú területekre, a Benelux államokba, illetve Franciaországba – való terjeszkedés egyértelmű irány számunkra. A korábban jellemző 30-40%-os exportarány 2017-ben már 50% körül alakult.

Az ELITE lehetőséget nyújt, hogy számos különböző régió és iparág szereplőit ismerhessük meg. Erre a kollaborációs platform mellett a személyes kurzusok is remek lehetőséget adnak. A kurzustársaink jelenleg izraeli, magyar, bolgár, horvát, román, török, olasz és svájci társaságok vezetői és tulajdonosai közül kerülnek ki. Már rögtön az első modulon találkoztam egy izraeli, 3D nyomtatásban aktív céggel, amellyel érdemes lehet a továbbiakban együttműködni. Nem sokkal a kurzus után már decemberben meg is látogattuk a céget svájci termékbemutatójukon.

Mit vártok a folytatástól?

Nagyon izgatottak vagyunk a folytatással kapcsolatban, úgy látjuk nagyon jó döntést hoztunk az ELITE-hez való csatlakozással. Azt már most látjuk, hogy a programnak rövid távon is sok haszna van, és a képzés mellett nem elhanyagolható a közösség nyújtotta üzletszerzési lehetőség is.



ENDRÓDI ANDRÁS
ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
ANDRAS.ENDRODI@CMBP.HU



CSUHAI ÁDÁM
TANÁCSADÓ
CONCORDE MB PARTNERS
ADAM.CSUHAI@CMBP.HU



AZ ISMERTSÉG EREJE

INTERJÚ CSOMA ANDRÁSSAL, A CNC RAPID VEZETŐJÉVEL

A CNC RAPID GYŐRI KÖZPONTJÁBAN PRECÍZIÓS FORGÁCSOLT GÉPALKATRÉSZEK ÉS KÉSZÜLÉKEK GYÁRTÁSÁVAL FOGLALKOZIK. A GYÁRTÁS EZ ESETBEN TÖBB MINT 8000 NÉGYZETMÉTERES KLIMATIZÁLT GYÁRTÓCSARNOKBAN, 3000 CIKKSZÁM FELETTI FÉM ALKATRÉSZEK KIS- ÉS KÖZEPES SOROZATÚ, KOMPLEX MEGMUNKÁLÁSÁT JELENTI. CSOMA ANDRÁS EGY MENEDZSMENT-BEVÁSÁRLÁSI (MBI) TRANZAKCIÓ FORMÁJÁBAN BEFEKTETŐTÁRSAIVAL EGYÜTT VÁSÁROLTA MEG A CÉGET 2016 DECEMBERÉBEN. AZ ÚJDONSÜLT ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ ÉS RÉSZTULAJDONOS AKKOR A TÁRSASÁG EXPORTSZOLGÁLTATÁSI KÉPESSÉGÉBEN, MUNKAVÁLLALÓIBAN ÉS MEGRENDELŐIVEL ELÉRT KIVÁLÓ REFERENCIAMUNKÁIBAN LÁTTA A CÉG ERŐSSÉGEIT, AMELYEKRE ALAPOZVA TOVÁBBI NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEKET LÁTOTT MAGA ELŐTT. EKÖZBEN A TÁRSASÁG – 2017 ÁPRILISA ÓTA – AZ ELITE PROGRAM TAGJA IS LETT. CSOMA ANDRÁST AZ ELMÚLT EGY ÉV TAPASZTALATAIRÓL ÉS AZ ELITE PROGRAMBAN EDDIG SZERZETT TAPASZTALATAIRÓL IS KÉRDEZTÜK.

Több mint egy év telt el a CNC Rapid megvásárlása óta. Ha változott, mely területeken más ma a cég növekedési stratégiája?

A cégnek korábban nem volt olyan kiforrott stratégiája, amely az alkalmazottak szélesebb köre számára ismert lett volna. Ennek orvoslása érdekében workshopokat szerveztünk, és a vezetőkkel közösen megalkottuk a társaság új növekedési programját. Sok tanulságot vontunk le ezen alkalmak kapcsán, már maga a stratégiaalkotás folyamata is nagyon hasznosnak bizonyult – most kezdődhet a stratégia megismertetése a többi kollégával és a megvalósítás napi munka részévé emelése.

Jelenleg társaságunk három stratégiai fontosságú vevővel rendelkezik. Egyik kiemelt célunk az, hogy ezt a számot feltornásszuk a közeljövőben 4-5-re. Ezzel a vevői kör diverzifikációját, a szűk vevői körből fakadó kockázatok csökkentését szeretnénk elérni. Emellett, illetve részben ebből fakadóan 50%-os árbevétel-növekedési célt tűztünk ki öt éven belül. A meglévő ügyfeleink megtartása mellett azt is szeretnénk elérni, hogy számukra minél komplexebb szolgáltatásokat nyújtsunk, a társaság az értékláncban tovább tudjon fejlődni. Amikor új ügyfelekről beszélünk, főként Nyugat-Európára összpontosítunk, mert ott jelenleg nagy a kereslet a precíziós fém alkatrészek megbízható beszállítóira, és mivel magas komplexitású termékkör beszállítására vagyunk képesek, jóval magasabb fedezetet is érhetünk el ott a termékeinken.

Az ügyfélszerzés során valójában nem az új megrendelések megtalálása okozza a nehézséget, szinte napi szinten keresnek fel minket új vevők, hogy gyártsunk nekik termékeket. Emiatt nincs is szükség aktív értékesítésre. Már-már korlátlanok a lehetőségeink a termékpalettánk kialakítására, csak jól kell tudnunk a lehetséges ügyfeleink közül választani. A valódi kihívást inkább a szervezetünk felkészítése jelenti egy ekkora növekedési ütem lemenedzselésére. A cég létszáma 117 fő volt a tranzakció zárásakor, 2017. év végén ez már 148 fő. Az új munkavállalókat integrálni kell, a gyártási folyamatokat pedig hatékonyabbá kell tenni, azaz a rugalmasságunk megtartása mellett minél több feladatot standardizálni. A gépeink jelenlegi kapacitáskihasználtsága bőven hagy még teret a növekedésre, de túl sok gépidőt vesznek el a gépátállítások, a konkrét munkára való felkészülés. A hatékonyság folyamatos javításához számos területen kultúraváltásra van szükségünk, ami egyben a hosszú távú versenyképesség fenntartásának záloga is.

Az egyik első célkitűzésed pontosan egy erős vállalati szervezet kialakítása és a céges kultúra továbbfejlesztése volt. Mik az eddigi tapasztalatok, mennyire alakítható ez a terület?

Kezdetben bizalmatlanok voltak az új tulajdonosi körrel és személy szerint velem szemben is a munkavállalók. Ez természetes, hiszen számukra idegenként érkeztem azzal a nem titkolt ambícióval, hogy jelentős változtatásokat hajtok végre a cégben. Nem beszélve arról, hogy egy magamfajta „befektetőnek” ebben a zárt szakmában komolyan meg kell küzdenie az elfogadásért, az elismerésért nem is beszélve. Ezt a bizalmatlanságot idővel talán sikerült leküzdenünk és a kollégák felismerték, hogy a tulajdonosok céljainak elérése mindannyiunk javát szolgálja.

A szervezeti kultúrán való változtatás sokkal nehezebb folyamat, mint gondoltam volna. Nagyon nehéz olyan viselkedési formákat változtatni, amik 10-20 év alatt rögzültek az emberekben. A magyar kkv-k szinte mindegyikénél jellemző, hogy a fejlődésük legintenzívebb szakaszában erőskező vezetőkre volt szükségük, és akiknek ebből fakadóan rendkívül erős volt a társaságra való befolyásuk is. Ők hozzák meg a napi, operatív döntéseket is, emiatt a menedzserekkel szembeni elvárások is teljesen mások, mint a multinacionális cégeknél. A magyar kkv-knál a menedzsment sokszor nincsen valódi döntési helyzetben. Ez pedig egy ponton túl gátja a növekedésnek. Ha már kellően méretes és komplex a cég, az első számú vezetőnek nem marad ideje a stratégiával foglalkozni, annyira elmerül az operációs kérdésekben. A menedzsereknek pedig, mivel nincsenek érdemi döntéshozatalhoz szokva, meg is kopnak ezek a képességeik.

Az ELITE-tagsággal szemben milyen várakozásaitok voltak 2017 tavaszán?

Az eredeti célunk – ami természetesen ma is fennáll – az volt, hogy tőzsdeképes legyen a cégünk. Ez egy tömör megfogalmazása annak, hogy egy jól működő, önjáró, hosszú távon működőképes vállalatot építünk, és segít elosztatni azt a kétséget is, hogy csak pár évig szeretnénk a cég tulajdonosai lenni. Az ELITE Programba való csatlakozásunk ennek a célkitűzésünknek a lenyomata. Számunkra egy nominális horgony, de a külvilág felé az elvárt minőségi szintet is jelzi, hiszen csak bizonyos kritériumok teljesítése esetén kerülhet be egy cég a programba.

Mielőtt belevágtunk, sokat beszélgettem arról szakértőkkel, hogy mik azok a vállalati méretek és belépési kritériumok, amelyek szükségesek a tőzsdére lépéshez. Ők megerősítettek abban, hogy ezek kemény munkával és némi szerencsével 5 éven belül számunkra is elérhetőek. A vezetőink felismerése mentén pedig ez a kritériumrendszer a stratégiánk alappillérvé is vált, aminek igazán örültem, mert bár nagyon szerettem volna ezt elérni, nem az én nyomásomra történt.

Hogyan látod a program révén elérhető előnyöket most, 9 hónappal később?

A legfontosabb előnyt számunkra az ELITE Programmal járó publicitás jelenti, ezt a lehetőséget igyekszünk maximálisan kihasználni, az ambícióinkat és céljainkat világosan kommunikálni. Ez egy fontos jelzés a vállalatunk érintettjei, minden stakeholder felé, amit pozitívan fogadtak, mert komolyságot, hitelességet és egyben a közös fejlődés lehetőségét is adja számunkra.

A meglévő, illetve potenciális vevőink szemében a tagságunk jól mutatja, hogy nem sodródni akarunk, hanem konkrét elképzeléseink és irányvonalaink vannak. Ez pedig elülteti a partnereink fejében azt a gondolatot, hogy nekik is versengeniük kell értünk, nem csak fordítva. A munkavállalóink is egyre több információt hallanak a cégünkről külső forrásokból. A nyilatkozatainkban is konzisztensek vagyunk a céljainkkal kapcsolatban, ezért ők is egyre inkább magukévá tudják tenni ezeket a gondolatokat.

Sokat segít a program az egyébként nagyon eredményes vállalkozás igazi vállalattá formálásában, a vállalatirányítás minden területének áttekintésével tükröt tart elénk. Mivel a CNC Rapid megvásárlása előtt hosszú éveken keresztül pénzügyi, befektetési, banki területen dolgoztam, ezért számomra az oktatási anyagok finanszírozásról szóló részei jelentettek a legkevésbé újdonságot. Ugyanakkor abban nagyon sokat segít az ELITE, hogy a napi teendőkből kiszakítson, és emlékeztessen arra, hogy egyet hátrálépvé folyamatosan kell a stratégiai kérdésekről is gondolkodnom. Szerintem a programot abban lehetne még fejleszteni, hogy felnyissa a cégvezetők szemét: az intézményesülésük jelen fázisában a legtöbben egyedül nem lesznek képesek egy tőzsdei bevezetésre felkészülni. Ehhez profi tanácsadóra lesz szükségük,

még hozzá olyan tőkepiaci szakemberekre, akik a magyar kkv-szektor is értik. A folyamat pedig több évig fog tartani, így tudatos felkészülés nélkül kicsi az esély a sikeres célbaérésre.

Exbankárként hogy látod a magyar kkv-k számára elérhető finanszírozási lehetőségeket?

Jelenleg zseniálisak Magyarországon a finanszírozási lehetőségek. Ugyanakkor nem szabad elfeledni a megfelelő finanszírozáshoz való hozzáférés kapcsán, hogy ahhoz komoly összeszedettségre és rendezettségre van szükség. Azonban, ha ez megfelelő, egy vállalatfelvásárlás esetén akár a céges EBITDA 3-3,5-szeresének megfelelő mértékű hitel is meg lehet kapni, ami rég látott szabadságot ad és lehetőségeket nyit meg.

A következő 4-5 évben összesen 50%-os növekedési ütem volt a CNC Rapid terve, milyen lépésekkel lehet ezt az ambíciózus célt elérni? Milyen forrásokból és mekkora lehet ennek a külső tőkeigénye?

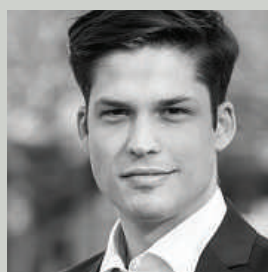
Úgy akarjuk építeni a céget, hogy példát tudjon mutatni az iparág többi szereplőjének, és képes legyen más vállalatokkal való összeolvadásra. Azonban most nem tartjuk valószínűnek egy új társaság felvásárlását, mert a CNC Rapid organikus növekedési lehetőségei is jelentősek még. Tavaly jelentős beruházásokat valósítottunk meg, illetve egy pályázatot is nyertünk, amely keretében további gyártóberendezéseket fogunk vásárolni. Így a kapacitásaink adottak, a kereslet pedig magas a termékeinkre, ezért reálisnak tartjuk, hogy az 50%-os növekedést – a cég által termelt készpénztőmeg folyamatos visszaforgatása mellett – a cég önerejéből is elérjük 4-5 éven belül.

Egy interjúban ötéves időtávot említettél, de milyen előfeltételek teljesülésével látod reálisnak a CNC Rapid tőzsdei bevezetését?

A legfontosabb előfeltételnek azt határoztuk meg, hogy a cégünk EBITDA-ja elérje a 1,5 milliárd Ft-ot. Szeretnénk az intézményi befektetők figyelmét is elnyerni, ehhez pedig szükséges a méret és a megfelelő likviditás is. Minden más vonatkozásban következetesen kell ragaszkodnunk a növekedési stratégiánkban rögzített alapelvekhez, gondolkodásban együtt kell növekednünk a céggel, és akkor nem lehet baj.



PAPP LÁSZLÓ
ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
LASZLO.PAPP@CMBP.HU



MERCZEL LEVENTE
TANÁCSADÓ
CONCORDE MB PARTNERS
LEVENTE.MERCZEL@CMBP.HU

MAGYARORSZÁG VEZETŐ
FÜGGETLEN BEFEKTETÉSI SZOLGÁLTATÓJA
25 ÉV TAPASZTALATÁVAL

Köszönjük a bizalmat ügyfeleinknek!



TBSZ: ÖREG ÖTLET, NEM VÉN ÖTLET

A TARTÓS BEFEKTETÉSI SZÁMLA (TBSZ), ANNAK NYOLC ÉVEL EZELEŐTTI BEVEZETÉSE ÓTA FOLYAMATOSAN IZGALOMBAN TARTJA ADÓTANÁCSADÓK ÉS ADÓMEGTAKARÍTÁSBAN ÉRDEKELTEK FANTÁZIÁJÁT. NEM MEGLEPŐ MÓDON, HISZEN A TBSZ AKÁR ARRÁ IS LEHETŐSÉGET NYÚJTHAT A CÉGTULAJDONOSOKNAK, HOGY A TÁRSASÁGUKBAN KÉPZŐDÖTT JÖVEDELMEKET VEGYÉK FEL ADÓFIZETÉSI KÖTELEZETTSÉG NÉLKÜL. BÁR IDŐVEL EGYES KLASSZIKUS, A TBSZ-RE ALAPOZOTT ADÓTERVEZÉSI MÓDOK BEZÁRULTAK UGYAN, MÁSONKÖZÜL IS IGÉNYBE VEHETŐK.

ZRT. A TBSZ-EN

A jogszabály eredeti feltételrendszere alapján, ha valaki befektetési szolgáltatón keresztül vásárolt pénzügyi eszközt (pl. értékpapírt) és azt egy speciális értékpapírszámlára (TBSz) helyezte, úgy élvezhette ennek adóelőnyeit: az értékpapírból keletkező hozam három éves tartási időszak után kedvezményesen

adózik, öt év leteltével pedig teljesen adómentes. Nem kellett sok időnek eltelnie ahhoz, hogy élelmes adótanácsadók és befektetési tanácsadók rájöjjenek: a jogszabályi kritériumok akár a zártkörűen működő részvénytársaságok esetén is teljesíthetőek, ha a részvények megvásárlásánál a felek befektetési szolgáltató közreműködését igénylik. Így aztán cégtulajdonosok egyre-másra alakították át kft.-iket

zrt.-vé, majd vették az így kibocsátott részvényeket TBSz-re –, hogy aztán öt év múlva adómentesen vehessék fel a cégük által megtermelt nyereséget.

A zrt.-k ily módon való TBSz-re vétele és az ezzel elérhető adómentes jövedelemkivonás nyilvánvalóan ellentétes volt a jogszabályalkotó eredeti céljával. Erre reagálva a jogalkotó pár éve kifejezetten kizárta azt a lehetőséget, hogy magánszemélyek a zrt.-k által kibocsátott részvényeket TBSz-re tudják helyezni. Nem jelenti azonban mindez, hogy ezáltal teljesen megszűntek volna a magánszemély cégtulajdonosok TBSz-re alapozott adótervezési lehetőségei.

HA NEM ZRT. RÉSZVÉNY, AKKOR...

Félig nyrt., félig zrt.

A zrt.-re vonatkozó kiskapu bezárása nem érintette a nyilvánosan működő részvénytársaságok részvényeit: azok értelemszerűen továbbra is TBSz-re vehetők. Adódik ezért az ötlet: elképzelhető-e technikailag, hogy a magánszemély tulajdonos nyrt.-vé alakítja át a céget és ezen cég részvényeit helyezi TBSz-re.

Általánosságban egy nyrt. működtetésének és tőzsdére vitelének a költségei egy zrt. működéséhez képest lényegesen magasabbak. Ezen túlmenően az nyrt. számos jogszabályi közzétételi kötelezettségnek is köteles megfelelni, valamint a nyilvános működés nyilvánvalóan számos hátránnyal jár. Ugyanakkor a Budapesti Értéktőzsde Xtend platformjaként bevezetett „technikai” kategóriája a tőzsdén valójában forgalmazni nem kívánt részvények tekintetében ténylegesen nem vár el túlzott többletkövetelményeket az említett kötöttségeket illetően. A tőzsdére tehát „félig” bevezetett részvények ezért továbbra is lehetőséget adhatnak TBSz-re alapozott adótervezésre.

Egy körülményt azonban mindenképpen figyelembe kell venni. A TBSz adómentességének előfeltétele ugyanis, hogy a részvény a TBSz-re a piaci értéket elérő áron megvalósuló ügylet keretében kerüljön. Ez azért nem okozott különösebb gondot zrt.-knél, mert ilyen cégeknél az szja-törvény szabálya miatt a felek kiindulhattak a cég egy részvényre eső sajáttőke-értékéből – amely általában sokkal alacsonyabb a valós piaci értéknél. Nyilvános társaságoknál azonban kérdéseket vet fel, hogy mi a tényleges piaci érték, különösen akkor, ha az adott részvény tekintetében tőzsdei kötés lényegében nem valósul meg.

Nem részvényt veszek, hanem opciót

Nem kell azonban véglegesen lemondani arról sem, hogy a cégtulajdonos a tulajdonában lévő zrt.-t vonja be TBSz-szel kapcsolatos adótervezésbe. Az szja-törvény TBSz-re vonatkozó szabályai ugyan a zrt.-k részvényeit már kizárják a TBSz alkalmazhatóságából, de nem zárják ki a zrt. részvényekre kötött származékos ügyleteket, mint például a vételi jogot.

Elegendő lehet tehát a zrt. részvényeire opciót alapítani, és magát az opciót mint származékos terméket befektetési szolgáltató közreműködésével TBSz-re venni. Egy ilyen esetben, ha az opció tulajdonosa a későbbiek során a vételi jogot magas értéken tudja értékesíteni (tekintettel arra, hogy a vonatkozó részvények értéke is növekedett), úgy az ebből származó nyeresége továbbra is adómentes lehet.

Zrt. helyett befektetési alap

Szintén nem kerültek kizárásra a TBSz-ről az elmúlt években egyre növekvő népszerűségnek örvendő zártkörű befektetési alapok által kibocsátott befektetési jegyek.

Egy befektetési alap létrehozása időigényesebb, mint egy társaság alapítás. Létrehozását követően nincs azonban megtiltva, hogy a befektetési alap egy meghatározott társaságba – a cégtulajdonos zrt.-jébe vagy kft.-jébe fektessen be. Ráadásul az alapok nem alanyai a társasági adónak sem. Ezáltal a befektetési alapon keresztül teljesen adómentesen folyhatnak át és juthatnak el a magánszemélyekhez kft.-kből, zrt.-kből vagy a TBSz-re más okból közvetlenül nem vehető befektetésekből a jövedelmek.

LASSABAN, DE TOVÁBBRA IS BIZTOSAN

A nagykapuk bezáródtak már a TBSz-szel kapcsolatos adótervezésben. Innovatív struktúrákra azonban még mindig lehetőséget adhat a TBSz-re vehető „pénzügyi eszközök” széles körű törvényi meghatározása, amelyből csak a zártkörűen működő részvények kerültek kizárásra. E lehetőségek mindazonáltal a korábrinál alaposabb körülményt és előkészületeket tesznek szükségessé az adóelőnyök maximalizálása és az adókockázatok kezelése érdekében.



DR. CSÓVÁRI ISTVÁN
ÜGYVÉD

JALSOVSZKY ÜGYVÉDI IRODA
ICSOVARI@JALSOVSZKY.COM

BDO MAGYARORSZÁG

8 ÜZLETÁG | 8 ALAPVETŐ ÉRTÉK |

KÖNYVVIZSGÁLAT | ÁTLÁTHATÓSÁG |

KÖNYVELÉS & OUTSOURCING | EGYENSÚLY |

ADÓTANÁCSADÁS | OPTIMÁLIS BIZTONSÁG |

PÉNZÜGYI TANÁCSADÁS | ÉRTÉKTEREMTÉS |

STRATÉGIAI ÜZLETFEJLESZTÉSI TANÁCSADÁS | TÁRS A MEGOLDÁSBAN |

HOTEL ÉS INGATLAN TANÁCSADÁS | KREATIVITÁS ÉS REALITÁS |

SZEMÉLYZETI TANÁCSADÁS | LENDÜLET ÉS TÁMOGATÁS |

INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIAI TANÁCSADÁS | KORSZERŰSÉG |

The Leader for
Exceptional
Client Service

A **BDO Magyarország** hazánk legnagyobb magyar tulajdonban lévő, globális háttérrel rendelkező professzionális könyvvizsgáló és tanácsadó vállalata.

1103 Budapest, Kőér utca 2/A | Tel.: +36 1 235 3010; 235 3090
office@bdo.hu | www.bdo.hu



NEMZETI TŐZSDEFEJLESZTÉSI ALAP TŐKEBEFEKTETÉS A TŐZSDÉRE LÉPÉSIG

A SZÉCHENYI TŐKEALAP-KEZELŐ ZRT. ÁLTAL 13 MILLIÁRD FORINT KEZDETI FORRÁSSAL IDÉN AZ ELSŐ NEGYEDÉVBEN ELINDULÓ NEMZETI TŐZSDEFEJLESZTÉSI ALAP EGYIK CÉLJA, HOGY 2-3 ÉVES FUTAMIDEJŰ TŐKEBEFEKTETÉSEIVEL FELKÉSZÍTSE A BÉT FŐ- VAGY KÖZÉPVÁLLALATI PIACÁRA TÖRTÉNŐ MEGJELENÉSRE AZ ERRE KÉPES ÉS NYITOTT CÉGEKET.

Ha a BÉT Xtend középvállalati piac a tőzsde előszobája, akkor a tőzsdefejlesztési alap befektetése a bejárathoz vezető út; ha az ELITE vállalatfejlesztési képzési program a nemzetközi best practice-ek átvételének színtere, akkor az alappal és az alapkezelővel való együttműködés a leendő kibocsátók növekedésének és az átláthatóságot elváró külső befektető „megszokásának” záloga. Legyen szó tehát külföldi terjeszkedés előkészítéséről, termékfejlesztésről vagy hatékonyságjavításról, az új alap hatékony, tőkeági forrásbevonási lehetőséget nyújt a szintlépés előtt álló magyar vállalkozásoknak.

Ezért is töltött el nagy örömmel, hogy – több mint 90 tranzakció és a Széchenyi Tőkebefektetési Alapban rendelkezésre álló közel 13 milliárd forint sikeres kihelyezése után – mi nyertük a Nemzeti Tőzsdefejlesztési Alap kezelésére kiírt nyilvános pályázatot. A Széchenyi Tőkealapkezelő Zrt.-ben felhalmozott tudás így immáron négy tőkealapon (a Széchenyi Tőkebefektetési Alapon, a Nemzeti Tőzsdefejlesztési Alapon, az Irinyi II. Kockázati Tőkealapon és a Kárpát-medencei Vállalkozásfejlesztési Alapon) keresztül szinte a teljes magyar kis- és középvállalati szektor tőkeellátásához hozzájárulhat, az induló vállalkozásoktól kezdve egészen a tőzsdékes cégekig. Fontos azonban, hogy egy vállalat növekedési potenciáljáról nem csak minket kell meggyőznie a – sok esetben a Budapesti Értéktőzsdével már valamilyen

formában kapcsolatban lévő – közepes méretű cégeknek, az alap ugyanis mindig piaci társbefektetővel közösen vesz majd részt a tranzakciókban.

Az Alapkezelő vállalatértékelések terén szerzett tapasztalata ugyanakkor nem csak ekképpen hasznosulhat a tőzsdefejlesztés érdekében. A Nemzeti Tőzsdefejlesztési Alap ugyanis részvényeket jegyezhet egy nyilvános részvénykibocsátás során, így építve a tranzakció, illetve az abban részt vevő cég iránti befektetői bizalmat is.

Nagy lelkesedéssel kezdjük tehát az új alap kezelésével kapcsolatos munkát, szoros együttműködésben a Budapesti Értéktőzsdével, valamint a vállalatfinanszírozás és a nyilvános tranzakciók terén komoly szakértelemmel rendelkező kijelölt tanácsadókkal (a BÉT Xtend „NOMAD”-jaival). Várhatóan izgalmas befektetési döntésekben és tőzsdei bevezetésekben gazdag hónapoknak nézünk elébe – ha úgy érzi, az alap jó lehetőség a cége számára, keressen minket bizalommal!



CSUHAJ V. IMRE
ELNÖK-VEZÉRIGAZGATÓ
SZÉCHENYI
TŐKEALAP-KEZELŐ ZRT.



Partnering to connect companies with capital

ELITE-BSE is a full-service programme helping ambitious growing companies to better prepare and structure for the next stages of growth and investment, delivered by ELITE and the Budapest Stock Exchange.

ELITE is a vibrant community of entrepreneurs, business leaders, advisers and investors from 28 countries around the world.

To see how ELITE can fast-track your growth, visit www.elite-growth.com or www.bse.hu
Email us at elite@lseg.com or elite@bse.hu

Share success, do business, make connections

 [@ELITEGroup_](https://twitter.com/ELITEGroup_)
[#weareELITE](https://twitter.com/ELITEGroup_/hashtag/weareELITE)



London
Stock Exchange Group

ELITE Community



How to join ELITE?



To join ELITE Growth, a company would typically have **at least €10m in revenues** and demonstrate its future growth potential and ambition.



Company joins as part of a cohort for a 24 month period. There are **two cohorts each year** fl April and November.



Participation is at the most senior level (CEO / CFO).



Cost of joining is **€10,000** per year.

Tailored Budapest Stock Exchange modules

Organisation and governance

Including local laws, tax regulation, corporate governance rules, reward schemes

Financing your growth

Including local EU tender opportunities, domestic fund raising options and local investor insight

IPO Simulation

Including elevator pitch, listed company testimonial, and overview of IPO process

