



CONCORDE
MB PARTNERS

IMAP

13. ÉVFOLYAM 93. SZÁM

2018

MÁJUS-JÚNIUS

MAKROGAZDASÁGI PERSPEKTÍVA
AZ INNOVÁCIÓ DILEMMÁI – ÖN FELKÉSZÜLT?
INNOVÁCIÓRÓL NEMZETKÖZI KITEKINTÉSEL
FENNTARTHATÓ INNOVÁCIÓ KOMLÓN
LUBICKOLUNK A FEJLESZTÉSEKBEN
FOLYÉKONY EXPORTSIKEREK
AZ INNOVÁCIÓ KULCSA: A SZERVEZETI KULTÚRA
MI LESZ VELED, JOGDÍJ-ADÓKEDVEZMÉNY?
AUTOMATIZÁCIÓRA ÉS DIGITALIZÁCIÓRA VAN
SZÜKSÉG A KKV-SZEKTORBAN
A HÓNAP ÜGYLETE: LDC CSOPORT

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

AZ INNOVÁCIÓ ÚTJÁN





VÁLLALATÉRTÉKESÍTÉS | VÁLLALATFELVÁSÁRLÁS | TŐZSDEI TRANZAKCIÓK | CÉGÉRTÉKELES
TŐKEBEVONÁS | TRANZAKCIÓ-FINANSZÍROZÁS | VÁLLALATI PÉNZÜGYEK | WWW.CMBP.HU



KEDVES OLVASÓINK!

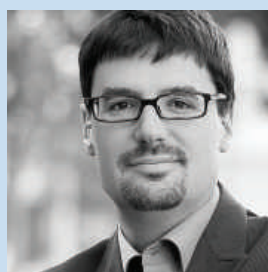
Sok szeretettel köszöntjük a Cégérték kedves olvasóit kiadványunk idei harmadik számával. A 2018-as nyár előtti utolsó számunkban nagyobb lélegzetű témával készültünk: a Cégérték hasábjain az üzleti beszélgetésekben manapság méltán olyan népszerű innováció kérdéskörét igyekszünk feldolgozni. Elsőre ez a téma függetlennek tűnhet a cégértékeléstől és a cégeladások témakörétől, a Cégérték hagyományos témáitól. Azt gondoljuk ugyanakkor, hogy második megfontolásra könnyű belátni, hogy egy vállalat innovációs, azaz megújulási képessége kifejezetten értékteremtő, azaz vállalati értéket növelő, míg ennek hiánya értékromboló tényező. Az ezzel kapcsolatos értékelés talán nem is az aktuális profitban, hanem a tranzakciós szorzóban testesül meg konkrét vállalatértékeléskor.

Az innováció témájának feldolgozásában támaszkodtunk egyrészt a széles hazai középállalati elérésünkre és kapcsolatrendszerünkre, másrészt nemzetközi ismeretanyagunkra és a kérdésben született nemzetközi eredményekre is. Ennek keretében kérdőíves kutatást végeztünk olvasóink között, aminek a jelentős válaszadói kör miatt értelmezhető lett az eredménye. Ezúton is köszönjük azoknak, akik vették a fáradságot, hogy kitöltse a kérdőívet. A kérdőív tanulságait közöljük lapunk hasábjain, valamint ezen eredmények összehasonlítását egy nemzetközi kutatással. Nemzetközi kitekintésként bemutatjuk egy jelentős gazdasági szervezet, a YPO hazai, innovációval foglalkozó konferenciájának fő mondanivalóit. A nemzetközi blokkot egy indiai gyógyszergyár innovációs törekvéseinek bemutatásával zárjuk; a gyár éppen most dolgozik hazai termelőkapacitásának kialakításán.

A téma hazai feldolgozásaként pedig egyrészt bemutatunk egy makrogazdasági megközelítést az innováció szükségességére a hazai középállalati körben, másrészt három, általunk ismert nagyon innovatív céget mutatunk be: a Ratit, akik autóiipari műanyagtermékekben innoválnak, az Aquacometet, akik kültéri medencéket és medencefedeleket gyártanak, európai piacvezetőként, illetve a Zip Technológiest, amely a csúcsmínőségű sörfőző berendezések vezető innovátora.

Jogi partnerünk, a Jalsovszky Ügyvédi Iroda az innovációkat érintő adókedvezmények hazai és nemzetközi változásaira és a bennük rejlő lehetőségekre hívja fel a figyelmet. Toldi Balázs, a Budapest Bank vállalati üzletágvezetője pedig az automatizációs és innovációs beruházásokat támogató egyre bővülő forráslehetőségeket mutatja be az olvasó számára.

Jó olvasást és az innováció témájában sikeres elmélyedést kívánok! Amennyiben kedves olvasóinknak a témával és a felvetettekkel kapcsolatos kérdésük vagy megjegyzésük lenne, kérem, tegyék meg személyesen nekem!



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



MAKROGAZDASÁGI PERSPEKTÍVA

A DUÁLIS GAZDASÁG ELTÖRLÉSE MAGYARORSZÁGON

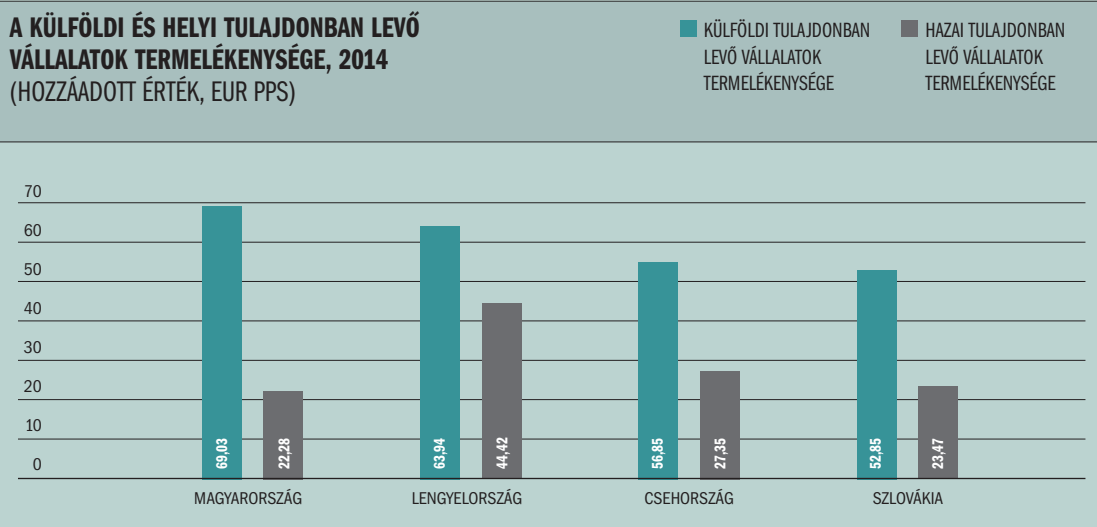
HAZAI KÖZÉPVÁLLALATI INNOVÁCIÓS SZÜKSÉG ÉS LEHETŐSÉG: A MUNKAERŐ HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELTÉSE

A rendszerváltás óta eltelt három évtizedben Magyarország egy figyelemreméltó, de ellentmondásokkal teli gazdasági fejlődési pályát járt be. A Nyugat-Európához történő felzárkózásunk sikerének egyik leglátványosabb mutatószáma a gazdasági komplexitás indikátora, ami az egyes gazdaságok globális kereskedelembe való beágyazottságát és az előállított termékek hozzáadott értékét méri.

A gazdasági komplexitás mutatóban Magyarország, a többi visegrádi országhoz hasonlóan, évek óta a legjobb 15 között szerepel, versenyképességünk

a legfejlettebb gazdaságokéhoz mérhető. Ez nem más, mint hogy a Magyarországon előállított termékek jelentős részben a globális ellátási láncban kerülnek értékesítésre, és a gazdaságunk sok olyan magas hozzáadott értékű termék gyártását végzi, amelyek előállítására rajtunk kívül csak kevesen képesek. Magyarország és a többi visegrádi ország magas gazdasági komplexitása elsősorban a német gazdasággal való szoros integrációnak, a globális ellátási láncba való beágyazottságunknak köszönhető.

A KÜLFÖLDI ÉS HELYI TULAJDONBAN LEVŐ VÁLLALATOK TERMELÉKENYSÉGE, 2014 (HOZZÁADOTT ÉRTÉK, EUR PPS)



FORRÁS: EUROSTAT, MNB

Fontos kérdés, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok jelenléte milyen mértékben képes hatni a helyi tulajdonban levő vállalatokra – vagyis, hogy megtörténik-e a valódi felzárkózás. A külföldi és hazai tulajdonban levő vállalkozások termelékenységét vizsgálva azt látjuk, hogy a régiós országok mindegyikében számottevő a termelékenység-különbség a külföldi tulajdonban levő vállalkozások javára, de Magyarország esetében nyílt szét legjobban az olló.

Vagyis a magyar gazdaságnak van egy világszínvonalú termelékenységgel rendelkező, külföldi tulajdonban levő vállalatok által dominált szektora, ami valószínűleg csak nagyon kevés hazai vállalatot képes magával húzni és hasonló termelékenységi szintre felhozni, a kisebb méretű helyi vállalkozások, ide értve a hazai közép- és nagyvállalati szektort, pedig súlyos hatékonysági problémákkal küzdenek.

Az egyre intenzívebbé váló munkaerőhiány további kihívások elé állítja a hazai tulajdonban levő vállalati szektort, ugyanakkor az automatizálási és innovációs kényszer segíthet is az alacsony termelékenység problémáján. A hosszú távú felzárkózásunk sikeressége nagyban múlik azon, hogy milyen mértékben sikerül megoldani a hazai tulajdonú vállalati szektor termelékenységi kihívásait.

Amikor innovációról beszélünk, sokszor új termékek és szolgáltatások kitalálását és sikeres piaci bevezetését értjük alatta. Mi úgy gondoljuk, hogy hasonlóan innovatív megközelítéssel kell élnie a hazai közép- és nagyvállalatoknak termelési módszereik feljavításában ahhoz, hogy a hazai piacon jelen lévő

nemzetközi versenytársaikkal, és ezen keresztül a teljes világgal felvehesse a versenyt. És ehhez sokszor, bár talán könnyebb mondani, mint megtenni, nem is kell olyan nagyon innovatívnak lenni, elég, ha a hazai vállalkozók és vezető beosztású kollégáik nyitott szemmel járnak a világban, és érdeklődő szemmel látogatják versenytársaikat. Ilyen élményünk volt nekünk, amikor módunk volt egy, a magyar munkaerőköltséggel teljesen megegyező, a magyar gyárakhoz hasonló termékkörű mezőgazdasági kabinjában járni, ahol a fémlemezek be- és kitárolásától a kabinok összehegesztésén át a kabinfestésig egyetlen munkás keze nem érintette a terméket; a folyamat teljesen automatizált volt. Ehhez képest mi, a hazai tulajdonú fémipart jól ismerve, elvélve találunk akár még csak robothegesztőket vagy alkatrész betáplálásához robotkarokat a hazai fémmegmunkáló üzemekben.

A munkaerőhiány lehet és kell, hogy legyen a hazai közép- és nagyvállalkozói körben az a sürgősen szorító nehézség, ami az automatizálás innovációját és ezáltal a munkaerő-felhasználás hatékonyságának javítását elhozza a hazai közép- és nagyvállalkozói körbe.

Delikát Zsuzsa a CMBP egyik nagytulajdonosának, az Oriensnek a makrogazdasági elemzője.



DELIKÁT ZSUZSA
KUTATÁSI VEZETŐ
ORIENS IM
ZSUZSA.DELIKAT@
ORIENSIM.COM



AZ INNOVÁCIÓ DILEMMÁI – ÖN FELKÉSZÜLT?

AZ INNOVÁCIÓ EGY NAGYON SOKAT HANGOZTATOTT FOGALOM, AMELYNEK MINDEN VÁLLALATVEZETŐ ALAPVETŐEN ÉRZI A FONTOSSÁGÁT, DE MI TRANZAKCIÓS TANÁCSADÓKÉNT LEGTÖBBSZÖR AZT TAPASZTALJUK, HOGY NINCS FELTÖLTVE ÉRDEMI TARTALOMMAL.

Cikkünkben pontosan azt a célt tűztük ki, hogy rávilágítsunk, miért is lehet kulcsfontosságú téma az innováció egy közép vállalat életében, valamint készítettünk egy kérdőívet *dr. Kristóf Péter*¹, a téma egyik hazai szakértőjének segítségével, aki doktori dolgozatában azzal a kérdéssel foglalkozott, hogy innovációmenedzsment területén mit tanulhatnak a nagyvállalatok a startupoktól. Kérdőívünket magyar vállalatvezetőknek küldtük el, őket kérdeztük arról, mit gondolnak a témakörrel, cégük milyen innovációs tevékenységet végez. A kérdőív eredményeit pedig egy nemzetközi felméréssel hasonlítottuk össze.

AZ ACÉLGYÁRTÁS FELFORGATÁSA – PÉLDA AZ EGY IPARÁGAT TELJESEN FELFORGATÓ INNOVÁCIÓRA

Az acél előállítását a kezdetekben nagy, integrált acélgyárak végezték, úgy, hogy óriási olvasztó-kemencékben vasércet olvasztottak. Azonban megjelent egy új technológia, az elektroacél-gyártás, mely az Egyesült Államokban a hatvanas években kezdett elterjedni. Ezek a gyárak elektródák segítségével fémhulladékok olvasztásával állítják elő a nyersacélt. Legfontosabb előnyük az integrált acélgyárakhoz képest, hogy jelentősen kisebbek, és

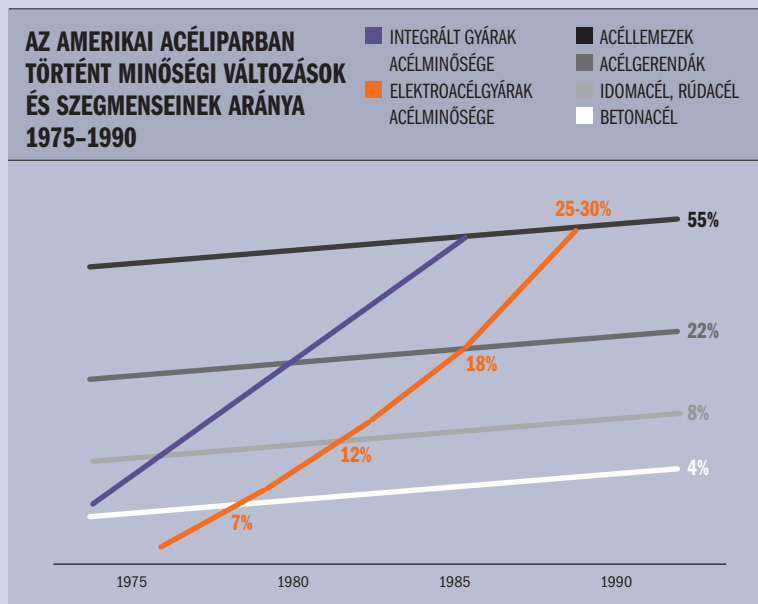
¹ dr. Kristóf Péter elérhetőségei: <http://frazir.com>, kristof.peter@frazir.com

körülbelül 20%-kal olcsóbban tudják előállítani az acélt. Kezdetben azonban az jellemezte az e technológiát alkalmazó szereplőket, hogy jelentősen gyengébb minőségű acélt tudtak csak előállítani az integrált gyártókhöz képest. Emiatt először betonacél termékekkel jelentek meg a piacon. A betonacél termékek hosszú rudak, építkezések során használják, és magába a betonba teszik bele, amely így megfelelő szilárdságot biztosít az építményeknek. Előállítás relatíve egyszerű, és nincsenek komoly minőségbeli követelményei más felhasználású acélokhoz képest, emiatt azonban a realizálható fedezet is alacsony (kb. 7%) ezen a terméken. Viszont az elektroacélgyárak a költségelőnyüket kihasználva megtámadták az acélgyártás ezen piaci szegmensét, amivel az integrált acélgyárak nem tudtak versenyezni. Viszont ezek nem is akartak versenyezni, sőt örültek, hiszen a teljes amerikai acélgyártás kis részét adta ez a szegmens, és megszabadulhattak a legalacsonyabb fedezetű termékeiktől, így még nőtt is cégük profitabilitása.

Az Egyesült Államokban 1979-ben vonult ki az utolsó integrált acélgyár a betonacélszegmensből. Közvetlenül ezután a betonacél piaci ára 20%-ot zuhant, hiszen csak az elektroacélgyárak maradtak a piacon, akik az árverseny következtében lenyomták az árakat. Ezt követően az elektroacélgyárak, mivel egyre nagyobb tapasztalatuk volt az acélgyártásban, tudtak javítani az általuk előállított acél minőségén, és a piac következő szegmense felé tekintettek, elkezdtek idomacél és rúdacél gyártásával foglalkozni. Költségelőnyüket ebben a szegmensben is meg tudták őrizni, az integrált gyártók pedig készséggel hagyták el ezt a szegmenst is, hiszen újonnan meg tudtak szabadulni a legalacsonyabb fedezetű termékeiktől. Ez a jelenség pedig addig-addig ismétlődött, hogy az elektroacélgyárak 2003-ban megelőzték az integrált gyárakat acéltermelésben, és mára az Egyesült Államok acéltermelésének körülbelül 70%-át adják, és ez az arány csak növekszik.

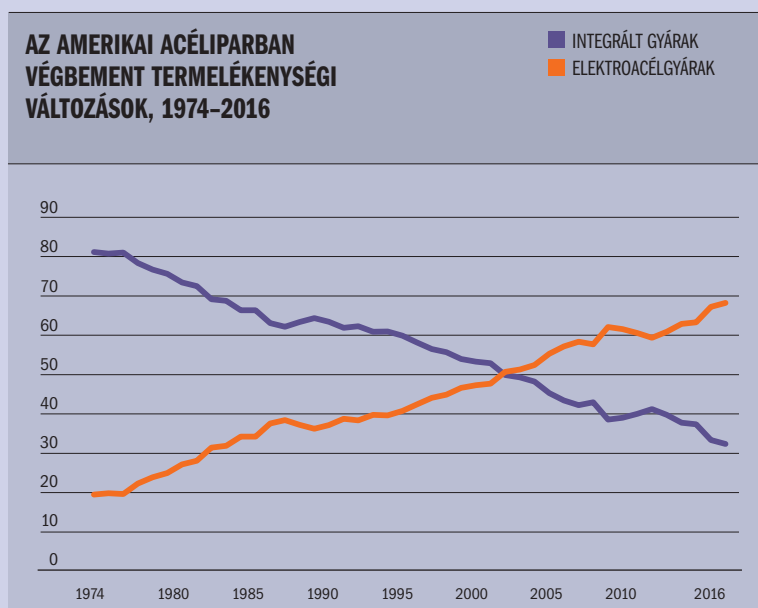
Clayton M. Christensen, a Harvard Egyetem professzora ezt a jelenséget felforgató innovációnak hívja, és már 1997-ben megírta az „*Innovator's Dilemma*” című könyvében. A felforgató (angolul: *disruptive*) innováció lényege, hogy az új technológia bár kezdetben gyengébb teljesítményű a piacon az akkor jelen lévő domináns technológiánál, mégis képes azt „felforgatni”, és az iparágat kvázi újradefiniálni. Ilyen technológia volt az acélgyártásban az elektroacél-gyártás, ilyennek számít az autópárházban a jelenleg szárnyát bontogató elektromos autó, vagy gondoljunk arra, hogy mennyire visszaszorultak a digitális fényképezőgépek a mobiltelefonok beépített kameráinak megjelenése és fejlődése miatt.

AZ AMERIKAI ACÉLIPARBAN TÖRTÉNT MINŐSÉGI VÁLTOZÁSOK ÉS SZEGMENSEINEK ARÁNYA 1975–1990



FORRÁS: CLAYTON

AZ AMERIKAI ACÉLIPARBAN VÉGBEMENT TERMELÉKENYSÉGI VÁLTOZÁSOK, 1974–2016



FORRÁS: WORLD STEEL ASSOCIATION M. CHRISTENSEN

MIT GONDOLNAK A MAGYAR CÉGEK AZ INNOVÁCIÓRÓL?

Christensen gondolataiból inspirálódva készítettünk egy kérdőíves felmérést, mely során arról kérdeztük magyar vállalatok felsővezetőit, hogy cégük mennyire készült fel arra, hogy egy esetleges felforgató innováció újradefiniálja az iparágukat, illetve mennyire tartják általánosságban fontosnak az innovációt, és ők milyen innovációs módszereket alkalmaznak vállalataiknál.

Kitöltőink jelentős része, több mint 40%-a ipari vállalat, közel 20% az IT és csúcstechnológia szektorban tevékenykedik, meghaladta a 10%-ot a mezőgazdasági cégek aránya, 7,5%-a a kitöltőknek pedig az egészségügyi szektort képviselte. Ezek mellett kitöltőink között voltak kereskedők, telekommunikációs vagy energetikai cégek, alapanyaggyártók, sőt ingatlanfejlesztéssel foglalkozók is.

A kitöltő társaságok jelentős része, körülbelül 75%-a minősül KKV-nak, többi kitöltőnk mikrovállalkozás volt. A társaságok 58%-ának az árbevétele meghaladta az egymilliárd forintot. A cégek korukat tekintve relatíve idősnek számítanak, harmadukat több mint húsz éve alapították, de az összes kitöltő 85%-a öt évnél idősebb. Életszakaszukat tekintve a válaszadók több mint fele érett vállalkozás, 30%-uk pedig jelenleg gyors növekedési fázisban van.

FONTOSNAK TARTJÁK

Kitöltőink jellemzően fontosnak tartják az innováció témakörét. A társaságok 80%-a tart fenn innovációs tevékenységgel kapcsolatos szervezeti egységet vagy szerepkört. Az összes kitöltő 55%-ánál az innováció fontossága az írott vállalati stratégiában is említésre kerül, és nagyságrendileg 50%-uknál a vezetői megbeszéléseken is kifejezetten szóba kerül ez a témakör. A felsővezetők harmada pedig rendszeresen fordít időt innovációs tevékenységekre. Emellett az innováció volt az, amitől azt remélik, megoldást tud adni számos problémájukra, mint a munkaerőhiány, növekedési korlátok, versenyképességük és termelékenységük javulása.

KEVÉSBÉ TESZNEK ÉRTE

Amikor azt jártuk körbe, hogy mennyire erős az elköteleződés az innováció irányába, illetve mennyire vannak ennek kézzelfogható nyomai a társaságok életében, akkor az összkép már kevésbé volt számunkra meggyőző. A társaságok nagyságrendileg fele bevételeinek maximum 2%-át fordítja innovációra. Az innováció területén elérendő célok a társaságok kevesebb mint 30%-ánál definiáltak, illetve a 25%-ot sem éri el azok aránya, akiknél a munkatársak számára dedikált időkeret állna rendelkezésre, hogy innovációs tevékenységekkel foglalkozzanak. A megkérdezettek közel 70%-a pedig nem is készül arra, hogy a következő 3 évben egy olyan termék vagy szolgáltatás jelenhet meg a piacon, amely felforgathatja a kialakult „status quo”-t.

Az innovációs kezdeményezések sikeressége is ezt a képet erősíti meg. Kitöltőink csupán 30%-ánál származott az árbevétel legalább negyede új termékből vagy szolgáltatásból. 45%-uk pedig maximum két új terméket/szolgáltatást vitt piacra az utóbbi három

évben. A leggyakoribb okok a kezdeményezések sikertelensége kapcsán a szükséges erőforrások hiánya (költségvetés, emberek, infrastruktúra, idő), valamint az innovációs folyamatok nem megfelelő menedzselése.

NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

A CB Insights nevű amerikai kutatócég is készített egy innovációs felmérést, melyet körülbelül 680 cégvezető töltött ki, akik jellemzően amerikai vagy európai székhellyel rendelkeztek. Bár a felmérés kitöltői alapvetően nemzetközi cégek, és jelentősen nagyobbak az általunk megkérdezett magyar cégeknél – a százmillió dollár árbevételt meghaladó cégek aránya több mint 85% –, valójában egészen hasonló problémákkal szembesülnek, és hasonló hozzáállást is mutatnak az innovációhoz.

A felmérés szerint a cégek túlnyomó többsége kifejezetten fontosnak tartja az innovációt, ugyanakkor jellemzően csak inkrementális fejlesztéseket végeznek (inkrementálisnak tekintjük a már piacra vezetett termékeken/szolgáltatásokon végzett, kis léptékű fejlesztéseket). Emellett lassúnak tekinthetők új termékek bevezetésénél. A válaszadók 60%-ának egy évet vagy annál is több időt vesz igénybe egy termék kifejlesztése. Jelentős részük érzékeli úgy, hogy a piacukat felforgathatja egy új termék/szolgáltatás vagy technológia. 40%-uk szerint nagyon magas ennek a kockázata, de további 40% tisztában van ezzel a veszélyforrással, és reálisnak tartja ezt a kockázatot.

A felmérésből az is kiderül, hogy a legjobb pénzügyi teljesítményt nyújtó cégek (versenytársaikhoz képest relatív módon mérve) hajlandóak leginkább olyan innovációs projektekre költeni, amik felforgató jellegűek, tehát megtérülésük a jelenben nehezen felmérhető, vagyis kockázatosabb, viszont jellegéből fakadóan képes lehet átforgatni az iparágat. Ezek a cégek ugyancsak komoly figyelmet fordítanak arra, hogy az innovatív hozzáállás és készség beépüljön a szervezeti kultúrájukba, valamint a felsővezetés feladatának tekinti, hogy innovációs stratégiát alakítson ki. Hasonló mintázatot véltünk felfedezni

Azok a cégek, akik árbevételük több mint 15%-át fordítják innovációra, majdnem mindegyike legalább 20%-os árbevétel-növekedést tudott elérni. Legutóbbi lezárt évük bevételei kizárólag új termékekből származtak, és felsővezetésük aktívan foglalkozik az innovációval.

saját felmérésünkben is. Azok a cégek, akik árbevételük több mint 15%-át fordítják innovációra, majdnem mindegyike legalább 20%-os árbevétel-növekedést tudott elérni. Legutóbbi lezárt évük bevételei kizárólag új termékekből származtak, és felsővezetésük aktívan foglalkozik az innovációval.

HOGYAN LEGYÜNK INNOVATÍVAK?

Christensen két stratégiai irányvonalat vázol fel ahhoz, hogy felforgató innovációval megjelenhessünk:

- 1) új piac létrehozása, amely a felforgató innováció alapját jelenti, illetve
- 2) már meglévő piacon az uralkodó üzleti modell felforgatása az alsó fogyasztói szegmensből kiindulva.

Az új piac létrehozásával a cél az, hogy olyan terméket vagy szolgáltatást kínáljunk egy fogyasztói szegmens számára, amely korábban elérhetetlen volt. Érdemes prioritásként kezelni, hogy a termék megkönnyítse a fogyasztó életét, vagyis egyszerű és hatékony megoldást nyújtson problémájára. Ilyennek tekinthető például az online tőzsdei kereskedelem, amelyet korábban csak brókerek segítségével lehetett igénybe venni, de ugyancsak ide sorolható a digitális fényképezőgépek megjelenése, amely a fényképek ismerősökkel való megosztását könnyítette meg jelentősen.

Ahhoz, hogy meggyőződjünk arról, az adott innováció képes-e új piacot teremteni, az alábbi kérdéseket kell megválaszolnunk:

- Az innováció olyan fogyasztókat céloz meg, akiket korábban azért nem lehetett elérni, mert a termék/szolgáltatás túl drága volt, vagy túl nehéz lett volna a többség igényét kielégíteni?
- Az innováció olyan vásárlókat céloz meg, akik egyszerű termékre vágnak?
- Az innováció segít abban, hogy a fogyasztók egyszerűbben és hatékonyabban tudják elvégezni azt, amit eddig is csináltak?

Ha ezekre a kérdésekre igen a válasz, akkor jó úton vagyunk, hogy egy új piacot létrehozó, felforgató innovációt vezessünk be.

A felforgató innováció bevezetésének másik eszköze a már létező piacon domináns üzleti modell felforgatása az alsóbb fogyasztói szegmensekre alapozva.

Ez a stratégia legtöbbször akkor célravezető, ha az alsó fogyasztói szegmenst feleslegesen komplex termékekkel szolgálják ki a piac szereplői. Az új üzleti modell fókuszában a méretgazdaságosságnak kell állnia, akár úgy is, hogy az adott terméken elérhető árrés az átlagosnál alacsonyabb. A jelenségre jó példák a diszkont áruházláncok, mint a *Lidl* vagy az *Aldi*.

A következő kérdések segítenek eldönteni, hogy a bevezetni kívánt innováció alkalmas-e a domináns üzleti modell felforgatására:

- Az uralkodó termékek jobbakké, mint amire a fogyasztóknak szükségük van?
- Képes egy új üzleti modell létrehozására a termék/szolgáltatás?

Bármelyik innovációs stratégiát is választjuk, az alábbi szempontokat mindig vegyük figyelembe:

1. A legtöbb esetben az új projekt beindításával új menedzserre is szükség lesz. Az, aki a vállalat korábbi fő tevékenységében sikeres, valószínűleg nem lesz alkalmas a cég működését alapjaiban megváltoztató, merőben új szemléletmódot megkövetelő projekt vezetésében.
2. A pénzügyi források bősége nem minden esetben jelent előnyt. A pénzsűkösség hatékonyságot eredményezhet.
3. Általában a mérnökök, illetve az értékesítéssel és marketinggel foglalkozó alkalmazottak rendelkeznek a legjobb ötletekkel. Érdemes lehet velük is ismertetni az inkrementális és felforgató innovációk koncepcióját.
4. A felforgató innovációs projektek felkutatásával és implementálásával foglalkozó munkatársakat szükséges lehet új, elkülönült üzleti egységekbe szervezni. A vállalati értékek, folyamatok és kultúra a legtöbb esetben a meglévő fő tevékenység fenntartását ösztönzi.
5. Minden innovációs kezdeményezésnél számítani kell a szervezet immunreakciójára, amire az előző pontban említett elkülönült szervezeti egység létrehozásán túl úgy is kell készülni, hogy a változásra való készséget kulturális alapértékké tesszük. Ne essünk bele abba a csapdába, hogy ha a jelenben biztatóak a cégünk növekedési kilátásai, akkor nem kell foglalkoznunk az innováció témakörével.



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



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



VÁLLALATI INNOVÁCIÓRÓL – NEMZETKÖZI KITEKINTÉSSSEL

A YPO (WWW.YPO.ORG) A VILÁG ELSŐ ÉS LEGNAGYOBB, NAGYVÁLLALATI VEZETŐKET ÖSSZEGYŰJTŐ, LEADERSHIP-FÓKUSZÚ SZERVEZETE, MELYEK MAGYAR CSOPORTJA 2018. MÁJUS 10-ÉN NYÍLT (AZAZ NEMCSAK A TAGSÁGNAK, HANEM KÜLSŐS ÉRDEKLŐDŐKNEK IS SZÓLÓ) SZEMINÁRIUMOT SZERVEZETT AZ INNOVÁCIÓRÓL A CEU GYÖNYÖRŰ ÚJ ÉPÜLETÉBEN. A BUDAPESTI KONFERENCIA A YPO NEMZETKÖZI INNOVÁCIÓS HETÉNEK RÉSZÉT KÉPEZTE, MELY HETET A YPO ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION NETWORK KOORDINÁLTA, IMMÁR HARMADIK ALKALOMMAL. A YPO INNOVÁCIÓS HÉT A VILÁG LEGJELENTŐSEBB ILYEN JELLEGŰ RENDEZVÉNYE, MELYEK KERETÉBEN HARMINC ORSZÁGBAN TÖBB MINT ÖTVEN RENDEZVÉNYT SZERVEZTEK.

A délutáni programot számos nagyszabású előadás, rövidebb beszámolók, panelbeszélgetés és a résztvevők közös együttműködése színesítette – a Cégérték olvasói számára a nemzetközi innovációs gondolkodás alapvetéseiként négy előadás összefoglalóját tesszük közzé.

PATRICK SWEENEY: A FÉLELEM HATÁSMECHANIZMUSÁNAK FELHASZNÁLÁSA AZ INNOVÁCIÓ SERKENTÉSÉRE

Patrick Sweeney olimpiai bajnok, az RFID azonosítási technológia területén nagy hatású startup alapítója, a YPO egyik vezetője, és a leadership területén elismert és sokat foglalkoztatott előadó. Mostanában Patrick a legfrissebb neurológiai kutatások vállalati döntéshozatali felhasználásával foglalkozik. Megközelítése szerint a vállalati innováció mint a vállalatban lévő emberek összességének döntéshozatali folyamata az egyéni döntéshozatalon alapszik, és mint ilyen, neurológiailag elemezhető és értelmezhető – és ez a döntéshozatali folyamat a neurológiai kutatások alapján jól kondicionálható, azaz tanulható. Az elemzések szerint az emberi agy leghatékonyabban félelem reakcióra mozgósítja erőforrásait, hiszen az agy, mint minden más testrész is, a túlélésre kondicionált – tehát Sweeney értelmezésében a vállalati összes agykapacitások akkor mozgósíthatóak legjobban az innováció irányába, ha az innováció mozgatórugója a vállalati félelem.

Mi alapozza meg a vállalati félelmet? Sweeney szerint három dolog szükséges ehhez – angolul a „három D”:

- 1. Discomfort (kényelmetlenség érzése):** annak felismerése, hogy valami nem megy, illetve nem úgy megy, mint ahogyan annak mennie kellene. Ami ehhez szükséges, az a vezetői, illetve vállalati kollektíva szinten annak realizálása, hogy a cégben problémák vannak, és ezeket innovációval meg kell oldani az előrelépéshez.
- 2. Diversity (különbözőség):** Sweeney saját tapasztalatai szerint ahhoz, hogy valaki jól tudjon innoválni, szükséges az, hogy különböző megközelítésű, háttérű és tapasztalatú emberek jöjjenek össze az innováció megalapozására, részletezésére és végrehajtására.
- 3. Destruction (rombolás):** Sweeney úgy érzi, hogy az innováció legfontosabb ellensége az a neurológiai sajátosságunk, hogy veszteségminimalizálásra törekszünk. Ahhoz, hogy innovatívak legyünk, arra van szükség, hogy ezt az agyi/neurológiai folyamatot megtörjük, és bátran kérdőjelezzük meg akár a legalapvetőbb működési elveket, legyen szó

akár termék-, termelési vagy működési folyamat innovációról. Az innováció ugyanis nem kis lépésekről, hanem egy nagy lélegzetvételű, jelentős lépésről szól – ami a korábbi megszokások, beidegződések és megközelítésektől való jelentős ellépést/rombolást jelent.

Sweeney utolsó megjegyzése az volt, hogy a három D-n (Discomfort, Diversity, Destruction) túl szükség van még egy D-re: a „**deploy or die**” (alkalmazd vagy meghalsz) elvére. Sweeney ez alatt azt érti, hogy aki az egész szervezetben nem alkalmazza a fentiek szerint a félelem alapú innovációfókuszt, hanem vagy elhagyja azt, vagy központi K+F csapatokba szervezi az innovációt, azaz nem az innováció kultúráját terjeszti szét, hanem az innováció szigetszerű megközelítését alkalmazza, az nem lesz sikeres – mint ahogy a Polaroid, a Xerox vagy egy sor korábban erős autómárka, és eltűnik a gazdaságtörténelem süllyesztőjében.

MESKÓ BERTALAN: SCI-FI AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN

Mesko Bertalan, a világszerte ismert és elismert jövőkutató, az egészségügyi innovációról beszélt. Felsorakoztatott egy sor innovációt, ami már most elérhető, és beszélt arról, hogy hogyan képzei a jövőt, azaz tíz év múlva milyen innovációkat fogunk mint legújabb egészségügyi újításokat felsorolni.

Előadásának kulcsgondolata a következő volt a mesterséges intelligenciáról és annak egészségügyi alkalmazásáról szólva: „a mesterséges intelligencia nem fogja az orvosokat helyettesíteni. Azok az orvosok, akik használják a mesterséges intelligenciát, fogják helyettesíteni azokat az orvosokat, aki azt nem használják”.

ADAM ANDERS: MINDENT FELFORGATÓ TECHNOLÓGIAI INNOVÁCIÓ AZ AGRÁRIUMBAN ÉS AZ ÉLELMISZERIPARBAN

Adam Anders egy olyan holland befektetési alap vezetője, amely célként azt határozta el majdnem tíz éve, hogy a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban megjelenő innovatív cégeket finanszírozzák.

Anders kiindulásként megállapította: bár az élelmiszer alapvető fontosságú termék, és a Föld növekvő lakossága és a környezetterhelés miatt az élelmiszerek előállítására alapvető és egyre fontosabb szerep hárul, pont ők azok, akik átlagosan nemhogy nem keresik meg a tökeköltségüket, de az évek átlagában veszteségesek is. Az Európai Unióban az összes profitjuk támogatás keretében termelődik. Nem csoda,

hogy míg vállalkozó elmék egy sor szektort és értékláncot alapvetően felforgattak, de a mezőgazdaságban ez a forradalom sokáig váratott, illetve várat magára. Ennek jele, hogy kockázati tőke 2009-ben világszerte csak pár százmillió euró nagyságrendben állt mezőgazdasági és élelmiszer-ipari innováció finanszírozására. A változás elindult: 2017-ben már 10 milliárd euró fölött állt kockázati tőke ezen szektorok innovátorai rendelkezésére.

Anders a következő területeken látja és várja az előrelépést:

- molekuláris kémia helyett a növénytermesztésben molekuláris biológiai alkalmazások elterjedése
- a fajtanevelésben az évezrede meglévő alapvető keresztezés helyett célzott genetikai beavatkozások megjelenése
- pontatlan mezőgazdasági termelés helyett a nagy pontosságú termelési metodológiák elterjedése
- kézi betakarítás és terményfeldolgozás helyett az automatizálás
- általános megoldások helyett a nagyon pontos testreszabás
- a hagyományos disztribúció helyett innovatív, új (online) disztribúciós technikák elterjedése

Előadása végén Anders visszautalt Sweeney innovációt támogató „3D” rendszerére, és megállapította: a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban talán pont az volt az innováció gátja, hogy a szereplők nem voltak kellően megijedve, hogy bátor lépéseket tegyenek az egyébként hagyományosan mindig fennmaradó és egyik legősbibbi iparágban.

BACSO GERGELY: HOGYAN LEHET FELSKÁLÁZHATÓ INNOVÁCIÓT LÉTREHOZNI?

Bacsó Gergely, a McKinsey & Co budapesti irodájának egyik partnere és a McKinsey globális fintech (pénzügyi technológiai) csoportjának egyik vezetője nagy ívű előadásban vázolta a globális McKinsey gondolatait a skálázható innováció alapelemeiről.

Gergely gondolatait két fő pont köré csoportosította:

- A skálázható innováció nem az ötletektől függ, hanem attól, hogy a nyolc legfontosabb sikerre vivő építőkövet az innovátorok mennyire uralják

- Végül soron az innovációk sorsa az újítás bevezetésétől és a megvalósításától függ – és attól, hogy ez milyen szervezetben történik

Mikor skálázható egy innováció? Amikor jelentős pénzügyi hatással kecsegtet, fenntartható és tartós változást hoz új termékek, szolgáltatások, folyamatok vagy üzleti modellek területén.

Mi az a nyolc dolog, ami mindehhez szükséges?

Tiszta vízió és stratégia

- **Aspire** – szükséges az erős tulajdonosi/vezetői aspiráció és elkötelezettség az innovációra
- **Choose** – legyen egy terület, vagy alakuljon ki egy ötlet-portfólió, ami aktív kiválasztás alapján jelöli ki az innováció fókuszába kerülő területeket

Nagyobb és jobb ötletek

- **Discover** – legyen kijelölve egy olyan terület, ahol hosszú távú és fenntartható sikerre van esély
- **Evolve** – legyen kialakítva egy üzleti modell, ami ezt az előnyt fenntartani képes

Gyors és hatékony felskálázás

- **Accelerate** – a versenytársak gyors és hatékony innováció bevezetésével legyenek legyőzve
- **Scale** – olyan piacokon é szegmensekben legyen az innováció bevezetve, ahol esély van a gyors felfutásra

Dinamikus szervezeti megvalósítás

- **Extend** – az ötlet bevezetésében ne csak a saját, hanem a külső környezet is vegyen részt (azaz keressük a kooperációt a bevezetésre)
- **Mobilize** – az alkalmazottak legyenek elismerve és motiválva az innovációs folyamat levezénylésére

Mindezek azonban csak akkor tudnak megtörténni, ha a megfelelő szervezeti keretek rendelkezésre állnak. A McKinsey tapasztalatai szerint a hagyományos funkcionális szervezeti struktúrák dinamikus átalakítása tapasztalható számos iparágban, a Szilikon-völgyből induló „Digital native” (pl. Spotify) cégek mintájára. Ezek az ún. agile szervezetek, amelyek kialakítását egyre több nagyvállalat tűzte ki célként maga elé, ahol nem csoportok, osztályok és divíziók, hanem a „törzsek – tribe”, „céhek – Guild”, „osztágok – Squad” és „fejezetek – Chapter” – a kereszt-funkcionális működés alapelemei azok, melyek az innovációt elő tudják segíteni.



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



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

EGYEDI VAGYONKEZELÉS A CONCORDE-NÁL



EXKLUZÍV SZOLGÁLTATÁS, LIMITÁLT ÜGYFÉLKÖRNEK

- > Belépési küszöb: 2 millió euró
- > Kizárólag sikerdíjas szolgáltatás
- > Alacsony kockázati szint





FENNTARTHATÓ INNOVÁCIÓ KOMLÓN

RAJNAI ATTILÁVAL, AZ AUTÓIPAR SZÁMÁRA
INNOVATÍV MEGOLDÁSOKAT FEJLESZTŐ RATI KFT.
ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓJÁVAL BESZÉLGETTÜNK

A Rati Kft. – a zsűri egyhangú szavazata alapján – a „2017-es év leginnovatívabb gyára”-díj nyertese lett az Év Gyára 2017 megmérettetésén. Gratulálunk!

A díj elnyerése rengeteg munka és hosszú éveken át tartó változások eredménye. Elmesélné, hogyan alakult a Rati élete az utóbbi években?

A történet megértéséhez érdemes egy-két szót ejteni a kezdetekről. Édesapám 1986-ban alapította a céget, mely akkor saját elképzelésen alapuló, saját fejlesztésű, műanyag autófelszerelési termékek gyártását és értékesítését végezte. Később a kilencvenes években elengedte ezt a vonalat, és élve az időszak nyújtotta lehetőségekkel autóiipari beszállítóvá vált. Ehhez átalakította a szervezeti kultúrát és a működést is.

Én végül 2001-ben vettem át édesapámtól a cég ügyvezetését, és pár év elteltével kezdtem meg – jelentős részben saját motivációból és érdeklődésből

fakadóan – a stratégia megváltoztatását és a visszatérést a sokkal magasabb hozzáadott értéket jelentő saját fejlesztésű termékek megalkotásához, gyártásához és értékesítéséhez. Ehhez természetesen szinte mindent meg kellett változtatni a cégben: a korábbi – nagyon jó szakemberekből álló – felsővezetés kiöregedésével új vezetői csapat került kialakításra. A sikeres bérnyújtáshoz szükséges – nagyon szigorú és kötött vállalati kultúrát egy új gondolkodás váltotta, mely sokkal inkább a kreativitást helyezte előtérbe. A kultúraváltást erősítendő új – nullenergiás – épületbe költöztünk, mely az új igények szerint lett kialakítva, és megoldásaival sokkal inkább az együttműködést támogatja. Ezzel együtt folyamatos vállalatfejlesztésbe kezdtünk.

Ekkora átalakulás jelentős kihívást jelenthetett a cég és a vezetés számára...

Kihívásból jutott bőven, de szerencsére akadtak kellemes meglepetések is. Akkoriban olvastam *Jim Collins Jóból kiváló* című könyvét, amely nagy hatással volt rám. A könyv számos tanácsát fogadtam meg, és igyekszem azokat meghonosítani a cég mindennapi életében. Ez a könyv emlékeztetett arra is, hogy az innováció előmozdításában a negatív ösztönzők és büntetések kifejezetten károsak, nem működnek. Lehetőséget kell teremteni a hibázásra és vezetői példamutatással támogatni a kreatív gondolatokat.

RAJNAI ATTILA 2001-ben vette át – a második generációs vállalkozássá váló – Rati Kft. irányítását, mely gyerekkora óta elválaszthatatlan része volt életének. Azóta jelentős mértékben átalakította, frissítette a cég profilját, stratégiai irányváltást vezényelt le, és új vezetői csapatot épített. Attila mérnöknek, majd közgazdásznak tanult, a Pécsi Tudományegyetem MBA programját végezte. Szabad idejét – melynek megőrzésére kényesen ügyel munkája mellett – főként lányával és feleségével tölti. Hobbija a futás, kerékpározás, zenélés.

Hatalmas váltást jelentett a cégnél, amikor először jeleztem, hogy bizonyos munkakörök esetében nem érdekel, hogy ki mikor és honnan dolgozik. Sokkal inkább érdekel viszont, hogy ki milyen minőségű munkát és végeredményt tesz le az asztalra. A munkatársak egy része nagyon pozitívan reagált a váltásra, és motiváltabb lett, egy másik részük viszont nem tudott együtt élni az új iránnyal. Végül jobb eredményeket értünk el kevesebb munkatárssal. Ide kapcsolódó pozitív tapasztalatként mindenképp megemlíteném, hogy mennyit segíthet egy változási folyamat megvalósításában egy emberi erőforrás szakértő-vezető bevonása. Ez a terület a legtöbb magyar kkv esetében talán még korai stádiumában van, és szinte kizárólag adminisztratív feladatokat lát el, pedig komoly értékteremtő funkció lehet, ha megfelelő szinten kezelik. Igyekeztünk olyan céget kialakítani, ahova a munkatársak szívesen jönnek, kreatívan dolgozhatnak, és problémák megoldására koncentrálnak. Ennek egyik pozitív hozadéka, hogy jelenleg sem igazán küzdünk munkaerőhiánnyal, fluktuációval.

Mit jelent a Rati számára az innováció? Hogyan jelenik meg mindez a termékfejlesztésben?

Hiszek benne, hogy az innováció nem jelenhet meg kizárólag a termékben. Fontos, hogy a vállalat mindennapi tevékenységét és működési folyamatait áthassa. Amelyik cég nem keresi folyamatosan a megújulás lehetőségét, nem változik folyamatosan, ott hamar kiüresednek a régi keretek, és lemarad a versenyben.

A termékfejlesztést érintő kérdés kapcsán a folyamatunk legfontosabb elemei a következők: gondolkodásunk alapjaként az iparágunkat átformáló, alapvető trendekből indulunk ki. Ezen irányok között érdemes említeni 1) a mobilitás átalakulását – elektromos autók térnyerését, autómegosztás elterjedését, önvezetés fejlődését, 2) a fenntarthatóságot és 3) a digitalizációt. Ezeket kell lefordítanunk saját – autóbelső-kiegészítőket lefedő – piacunkra és a végfelhasználók mindennapi élethelyzeteire, mint például a bevásárlás, az autóban étkezés, a gyermekek szórakoztatása az autóban. Az ötleteket folyamatosan, éveken át gyűjtjük mind belső forrásokból, mind külső szakemberek, partnerek bevonásával.

Következő lépés, hogy a sok begyűjtött ötlet alapján kiválasztjuk azt a témát, melynek kidolgozásán keresztül funkcionális csapatok kezdenek dolgozni. A csapatokban a különböző szakterületekről rátermett, nyitott gondolkodású embereket válogatunk be. Ők heti egy délelőttöt töltenek együtt, moderátor segítségével mélyednek el az adott célpiac igényeinek megismerésében, és végül egy termékkonceptiót raknak össze. A cél, hogy ne vesszenek el a

részletekben, viszont kreatív módon, több szempontból vizsgálva alakítsanak ki egy elképzelést. Ezt követően egy, a cégvezetést is magában foglaló központi csapat hoz döntést. Ha zöld lámpát kap az elképzelés, akkor következhet a piaci tesztelés. Pozitív megerősítés esetén pedig folytatódik a fejlesztés, a gyártási folyamatok előkészítése, a gyártás megszervezése és beindítása.

A bérnyártásról az innovatív termékfejlesztésre való áttérés számtalan tanulságot szolgáltatott.

Megemlítené ezek közül néhányat?

Amikor belevágtunk a termékfejlesztésbe, hamar rájöttünk, mennyire nehéz és összetett feladat, ha a végfelhasználó gondjának azonosításától egészen a végső termék gyártásáig és eladásáig le akarjuk fedni a folyamatot. Ugyanakkor azt is tapasztaltuk, hogy az autógyárak jelentős része nehezen nyit arra, hogy fejlesztési koncepciókat értékeljen, esetleg vásároljon. Az autógyárak beszerző munkatársai továbbra is kész termékeket keresnek, ezért nem kerülhetjük el, hogy a termék-előállítás feladatát is mi irányítsuk.

Ugyanakkor úgy ítéltük meg, hogy a gyártás nem kritikus eleme a mi elképzelésünk megvalósításához. Ráadásul gyártani csak akkor érdemes, ha az adott cég minden szempontból erre fókuszál, és jobb tud lenni, mint a versenytársai. Ezért végül arra az elhatározásra jutottunk, hogy a termékgyártás egyes lépéseit kiszerveztük partnercégekhez. Mondanom sem kell, ez egy egykori bérnyártó cég számára nehéz és komoly döntés volt. Utólag mindenképp úgy érezzük, szükséges és jó döntést hoztunk.

Merre és hogyan vezet tovább a Rati útja?

Célunk, hogy az európai gépjárműgyártók fejlesztő partnerként gondoljanak ránk. Ehhez vezető út, hogy a jelenleg még erősen koncentrált termékínálatunkat bővítsük. Fontos viszont, hogy egy hozzánk hasonló méretű cégnek nem is szabad 10-20 ötleten dolgoznia egyszerre. Meg kell találnunk 2-3 igazán értékes ötletet, és azokra fókuszálni. Szerencsénkre ezek már előrehaladott állapotban vannak. Lelkesen várjuk a frankfurti autókiallítást, hogy nagyobb közönség és számtalan autógyár előtt bemutathassuk az elmúlt évek munkájának eredményét.

Nagyon köszönöm az interjút. Izgatottan várjuk a frankfurti kiállítás visszajelzéseit, és további jó munkát kívánunk a Rati csapatának!



ENDRŐDI ANDRÁS
ÜGYVEZŐTŐ IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
ANDRAS.ENDRODI@CMBP.HU



LUBICKOLUNK A FEJLESZTÉSEKBEN

IFJ. KOVÁCS RÓBERTTEL, A CSALÁDI TULAJDONÚ CÉGCSOPORT EGYIK TULAJDONOSÁVAL AZ AQUACOMET MÚLTJÁRÓL, JELENÉRŐL ÉS LEHETŐSÉGEIRŐL BESZÉLGETTÜNK.

A KÖZEL HARMINCÉVES SZAKMAI MÚLTAL RENDELKEZŐ AQUACOMET KFT. NEM CSAK A HAZAI, HANEM A KELET-KÖZÉP-EURÓPAI PIACON IS VEZETŐ, ÉS A NYUGAT-EURÓPAI PIACON IS KOMOLYAN JEGYZETT A MEDENCEFEDÉSI MEGOLDÁSOK TERVEZÉSE ÉS GYÁRTÁSA TERÜLETÉN. A TOP 10 EURÓPAI GYÁRTÓ KÖZÉ TARTOZÓ TÁRSASÁG A TERMÉKFEJLESZTÉSEKRE NAGY FIGYELMET SZENTELVE TUDOTT BETÖRNI A NYUGAT-EURÓPAI PIACOKRA, AHOL NEVÉHEZ A VERSENYKÉPES ÁRON ELÉRHETŐ PRÉMIUM MINŐSÉGET PÁROSÍTJÁK.

Az Aquacomet már közel harminc éve van jelen az uszodatechnikai piacon, növekedésének fő motorja az exportpiacok meghódítása volt. Hogyan sikerült betörnie a társaságnak a nemzetközi piacokra?

Az Aquacomet Kft. jogelődjét 1990-ben alapítottuk édesapámmal. A cég tevékenysége akkor még merőben más volt, célgépgyártással és informatikai szolgáltatásokkal foglalkoztunk. A rendszerváltást kísérő nagymértékű gazdasági szerkezetváltás a 90-es évek elején ráébresztett bennünket arra, hogy addigi tevékenységünk piaci lehetőségei várhatóan szűkülni fognak, viszont az akkor épp zászlót bontó konjunktúra-ágazatok, mint például az uszodatechnika, ránk szabott jövőképet tartogat. Úgy éreztük, hogy a fogyasztás jellege – akkor még elsősorban csak a nyugat-európai piacokon – megváltozott, és a minőségi termékekre egyre nagyobb kereslet jelentkezik. A piaci trendek

folyamatos nyomon követésével céltudatosan igyekeztünk meghódítani a külföldi piacokat magas színvonalú uszodatechnikai berendezéseinkkel. Először medencefedési megoldásokkal, majd a 2000-es évek közepétől Nautilus márkanév alatt a legkorszerűbb anyagokat és technológiákat felhasználva medencetestekkel is.

Önök számára mit jelent az innováció? Tevékenységükben hol, illetve hogyan jelenik meg ez legerősebben?

Már a kezdetek óta a termékfejlesztés volt a leghangsúlyosabb terület számunkra, és az is fog maradni a jövőben is. A medencefedések egyre rohamosabb elterjedésével összhangban a piaci igények is egyre inkább bővülnek. Az Aquacometnél ezeket számos innovatív megoldással kívánjuk

lekövetni, hogy a vevők minél szélesebb skáláját legyünk képesek kiszolgálni termékeinkkel. A vevők egyik fontos igénye az esztétikai megjelenés, vagyis az, hogy a medence és a fedése minél inkább illeszkedjen az épített környezetbe. Az Aquacomet fedések a legmesszebbmenőig figyelembe veszik ezt, és típusválasztékunkban a vevők könnyen képesek megtalálni a számukra legmegfelelőbb szín- és formavilágot. Egy másik lényeges terület a vásárlók kényelmét szolgáló könnyű használhatóság, hogy a nyitás és zárás minél kevesebb emberi beavatkozást igényeljen. Ezen a területen az iparjogvédelmi oltalom alatt is álló, folyamatosan fejlesztett műszaki megoldásainkkal – mint például az intelligens tájoló és zármechanizmusokkal – igyekszünk más piaci szereplők előtt járni.

Hogyan néz ki a társaság termékportfóliója? Milyen termékekben látják a növekedés lehetőségét?

Termékportfóliónk, mint a fentiekből is kiderül, két domináns területre – medencefedésre, illetve medencetestre – bontható. A medencefedések területén korábban szinte kizárólag személyi igényekre szabott, egyedi megoldásokat gyártottunk. Évente ezrével készítettünk ilyen szerkezeteket, úgy gondolom, a jövő évben ünnepelhetjük a húszezredik eladott medencefedést cégünk alapítása óta. Az ilyen egyedi megoldások egyik legnagyobb hátránya a gyártás hosszú átfutási ideje, amely szezonban akár a 3-4 hónapot is elérheti. Ezeket a termékeket természetesen magasabb áron tudjuk értékesíteni, azonban a potenciális vevőkör relatíve szűk. A vevői körünk középréteg felé történő kiterjesztésének eredményeképpen megjelent egy olyan, egyre nagyobb bázissal rendelkező vásárlói réteg, amelynek fontosabb az ár és a gyors elérhetőség, mint a személyre szabott megoldások. Számukra fejlesztettük ki dobozos megoldásainkat, amelyek jelenleg méret és forma szerint körülbelül húsz típusban érhetőek el. A tavalyi évben már több száz darabot értékesítettünk a lapra szerelt termékeinkből. A dobozos termékek piacában érezzük a legnagyobb potenciált, ezért az egyedi termékeket nem háttérbe szorítva igyekszünk erre a területre minél több figyelmet fordítani.

Másik meghatározó tevékenységünk a medencetestek gyártása, amely a vevői igények komplexebb kielégítése miatt egy stratégiai fontos terület számunkra. A gyártás korszerűsítése céljából a közeljövőben egy olyan porfestőüzemet fogunk építeni, amely minden igényünk kielégítésére alkalmas. A beruházás összértéke közel egymilliárd forint. Medencegyártás területén a legígéretesebb innovációnk egy műanyag alapú, modulárisan szerelhető feszített víztükrű medencetípus, amely jóval alacsonyabb áron lesz elérhető, mint a csempézett kivitelű megfelelője. Értékesítését elsősorban közösségi uszodákat kivéve



vállalkozásoknak, illetve a beruházó intézményeknek tervezzük, hogy új termékünkkel hatékonyabb ár-érték aránnyal tudjanak esztétikailag és műszakilag is magas színvonalú fürdőket létesíteni.

Hogyan ítélik meg az Aquacomet márkaismertségét? Milyen csatornákon keresztül próbálják megismertetni magukat a piaccal?

A szisztematikus építkezés eredményeképpen az Aquacomet márkanév sokkal ismertebb és elismertebb lett Nyugat-Európában, mint a hazai piacon. Jelenleg már több száz disztribútoron keresztül értékesítjük termékeinket elsősorban Skandináviában, az Egyesült Királyságban, Franciaországban és németajkú területeken. Közel harmincéves, igazán sikeresnek mondható brandépítés van a hátunk mögött, amelynek eredményeképpen mára cégünket a top 10 európai uszodatechnikai gyártó közé sorolják. Referenciáink és innovatív megoldásaink a piac legelismertebb szaklapjainak hasábjain hónapról hónapra jelen vannak, amire rendkívül büszkék is vagyunk.

Mik a jövőbeli stratégiai céljaitok?

Hogyan szeretnének további növekedést elérni?

Szerencsére a mi piacunk alapvetően nő. Egyre kisebb telkekre egyre többen tesznek medencét. Emellett érdekes tény, hogy a kontinentális éghajlatú területeken épített új medencék 60%-át már az építés végén azonnal lefedik, ez a szám pedig valószínűleg emelkedni fog a közeljövőben is. Úgy látjuk, hogy a piac még nagy növekedés előtt áll, célunk, hogy végig a frontvonalban maradjunk, és innovatív termékeinkkel az igények minél szélesebb körét tudjuk kielégíteni. Amennyiben az egyre égetőbb munkaerőhiány problémáját sikeresen tudjuk kezelni, cégünk a következő években képes lesz termelését akár megduplázni, és az új dobozos termékeivel pedig a vásárlók egyre szélesebb körét elérni.



ÜNNEP TAMÁS
IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
TAMAS.UNNEP@CMBP.HU

SOLUTIONS

COMPLETE

BREWING

SOLUTIONS

COMPLETE



FOLYÉKONY EXPORTSIKEREK

TÓTH LÁSZLÓVAL, A PRÉMIUM MINŐSÉGŰ KOMPLETT ÉLELMISZER-IPARI GYÁRAKAT KÉSZÍTŐ ZIP TECHNOLOGIES ALAPÍTÓJÁVAL ÉS ÜGYVEZETŐJÉVEL BESZÉLGETTÜNK NEMZETKÖZI VERSENYKÉPESSÉGRŐL, INNOVÁCIÓRÓL, NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEKRŐL. A 25 ÉVE ALAPÍTOTT ZIP TECHNOLOGIES INDULÁSÁTÓL KEZDVE AZ ELÉRHETŐ LEGMAGASABB MINŐSÉG ELKÖTELEZETT HÍVE, AMELYNEK KÖSZÖNHETŐEN A PRÉMIUM SÖRKÉSZÍTŐK MA MÁR A SZAKMA CSÚCSAKÉNT EMLEGETIK A CÉG ÁLTAL ELŐÁLLÍTOTT SÖRIPARI MEGOLDÁSOKAT. A ZIP SIKERÉNEK EGYIK KULCSA A FOLYAMATOS ÚJÍTÓ HOZZÁÁLLÁS, A VEVŐI VISSZAJELZÉSEK BEÉPÍTÉSE. A DÖNTŐEN EXPORTBÓL ÉRKEZŐ TÖBB MINT KÉTMILLIÁRD FORINTOS ÁRBEVÉTEL IS ARRÓL TANÚSKODIK: AZ INNOVÁCIÓ HOSSZÚ TÁVON KIFIZETŐDŐ.

Mivel foglalkozik a Zip Technologies?

A cég magas minőségű élelmiszeripari gépek gyártásával és értékesítésével foglalkozik. Több mint 190 sörüzemi gépet telepítettünk eddig a világ minden táján. Vevőink nyolcvan százalékát a közepes méretű sörüzemek adják, a maradék húsz százalékba tartoznak a kisüzemek, amelyek jellemzően pubok vagy például ipari üzemek bevásárlóközpontokban. Fontos azonban, hogy a cég sok lábon áll: sokféle automatizált élelmiszer-ipari gépet gyártunk, bérbe adunk sörüzemeket; ügyfeleinknek üzleti tanácsadást nyújtunk, amely tartalmaz piackutatást, önköltségszámítást, üzleti tervezést; konferenciákat, fesztiválokat, söriskolákat szervezünk nemzetközileg elismert előadókkal; illetve immár öt úgynevezett brewpubunk, azaz saját sörüzemmel rendelkező pubunk is van Bécsben, Londonban, Odesszában, Miskolcon és Minszkben. Utóbbiak kettős célt szolgálnak: a klasszikus vendéglátás mellett bemutatóteremként működnek, ezáltal remek platformot biztosítva a saját sörök bemutatására.

Mikor, milyen körülmények között alakult a Zip Technologies?

1990-ben a miskolci székhelyű Észak-magyarországi Innovációs Centrum Park Rt.-nél dolgoztam. Ez az egyik első kapitalista szervezet volt az országban, az első részvénytársaság Magyarországon. Az innovációs park célja az volt, hogy találmányokat integráljon a hazai gazdaságba, illetve megteremtse a megfelelő finanszírozási keretet hitelek, lízingek közvetítésével, pénzügyi szolgáltatások nyújtásával. Ez számomra kiemelkedő ugródeszka volt. Itt tanultam meg nagyon sok mindent, amely a későbbi vállalkozói léthez szükséges volt, például külkereskedelmi szerződéseket írtunk, vagy hiteket bíráltunk el, de jelentős kapcsolati tőkére is szert tettem, főként a keleti piacokon. A Zip Technologies 1993-ban indult. Egy korábbi ismerős üzleti partnerem hatására fordultam a sörfőzés felé.

Miért éppen Miskolcon építette fel a céget?

Miskolc jelentős ipari város volt a rendszerváltás előtt, és ugyan a kilencvenes években rengeteg gyár

tönkrement, az iparhoz értő, szakképzett munkaerő megmaradt. A hagyományosan erős helyi mérnökképzés egyik záloga a Miskolci Egyetem, amely napjainkban is az ország vezető műszaki egyetemei közé tartozik. A helyi szakemberállomány erős alapokat biztosított a Zip számára is. A jelenleg körülbelül 100 fős cég 40 százaléka mérnök, szoftverfejlesztő, sörtechnológus, a maradék 60 százalék pedig erősen képzett és jelentős tapasztalattal rendelkező szakmunkás. Ennek nagyban köszönhető, hogy innovatív, magas hozzáadott értékű termékeket állítunk elő. Úgy látom, hogy mindenki büszke arra, amit létrehozunk: a munka izgalmas, a sörüzemek telepítésével lehetőség nyílik utazni is, béreink pedig a régiós átlag felett vannak. Mostanra több mint 15 országból vannak munkatársaink, a sikereinket is közösen éljük meg. Én abban látom a szerepemet, hogy kihozzam az emberekből a maximumot, ugyanakkor nem szeretem a hierarchiát. Nálunk a cégnél nem főnökök, hanem feladatfelelősök vannak.

A cég árbevételének több mint 90 százaléka exportból érkezik. Mi az, ami versenyképessé teszi a vállalatot a nemzetközi szinten is?

Azt gondolom, hogy a legmagasabb minőségi sztenderdek mellett komoly versenyelőnyt biztosítanak a Zip által nyújtott kiegészítő szolgáltatások. Ha valaki fel szeretne építeni egy sörfőzdét, sokszor a legkülönbözőbb területekről érkező szakemberekkel kell együtt dolgoznia. Mi ügyfeleinket a teljes üzemépítési folyamat során támogatjuk. A jövőbeni sörfőzde helyének kiválasztásától az ügyfél elképzeléseit maximálisan kielégítő látványtervezésen keresztül az utólagos karbantartásig mindent házon belül csinálunk. De ha arról van szó, ügyfeleinknek elég csak annyit mondania, hogy hány liter sört szeretne előállítani naponta. Üzemeinkre két éves garanciát vállalunk. Azokat az üzemeket, amelyek karbantartási szerződést kötnek velünk, folyamatosan monitorozzuk online rendszerünkön keresztül, ennek köszönhetően gyakorlatilag napi kapcsolatban vagyunk velük. Ezek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy nemzetközi szinten is a világ élvonalába tartozzunk.

Hogyan jelenik meg az innováció a Zip Technologiesnál?

Az egész gyártási folyamatot átjárja egy folyamatosan újító hozzáállás. Nem készítünk két ugyanolyan üzemet, mindig igyekszünk beépíteni a korábbi tapasztalatokat.

Azt szoktam mondani, hogy a legjobb fejlesztő a felhasználó: folyamatosan gyűjtjük partnereink visszajelzéseit.

Az általunk gyártott üzemek szinte teljes mértékben automatizáltak, igyekszünk minél inkább kizárni magából a gyártási folyamatból az emberi tényezőt. Időnként fel is merül kritikaként, hogy túlzottan automatizáltak a rendszereink. Azonban fontos tisztázni: mi nem vagyunk kézművesek. Gépekkel csinálunk sört, de az elérhető legjobb minőségű alapanyagokból, állandó színvonalon. Pont az emberi tényező tökéletes kihasználása az, ha a sörtechnológus nem azzal foglalkozik, hogy mikor kell kinyitnia az üstöt, hanem ehelyett alkothat, új recepteket találhat ki. Emellett az automatizálás abból a szempontból is megkönnyíti a főző munkáját, hogy a főzési adatok archiválásán keresztül minden visszakövethető, illetve adott esetben az üzem tulajdonosa pontosan tudja, hogy a mester hogyan készítette a sört. Mi nem noteszokban hiszünk. Két dolgot emelnék még ki: fokozottan energiatakarékos, gőzt és hőenergiát visszaforgató rendszereket építünk. Ezek a beruházások 1-2 éven belül megtérülnek. Másik büszkeségünk a Zipmatic elnevezésű, saját fejlesztésű folyamatirányítási szoftverünk, amely a versenytársakénál lényegesen intelligensebb megoldást kínál, így a kevésbé hozzáértők számára is intuitívvá válik a főzés.

Milyen irányba terveznek terjeszkedni a közeljövőben?

A nemzetközi piacokon azt látjuk, hogy az Egyesült Államok hatására nagy felfutása van a natúr sörknek, ezek a gyártók is egyre inkább felkapottak. Jelenleg egy hármas beruházáson dolgozunk Ázsiában, amelynek eredményeképp hamarosan megjelennek a Zip gépekkel előállított termékek Kínában, de szeretnénk új üzemet nyitni Dél-Koreában, Kanadában és további angliai, többek között londoni helyszíneken is.

A hazai piac is folyamatosan felzárkózik a nemzetközi sörtrendekhez, bővül a fogyasztói piac, és ennek megfelelően egyre nagyobb a hazai érdeklődés, több a megrendelés a söripari gépek iránt (pl. az elkövetkezendő egy évben 3-4 új, közepes méretű sörüzemet fogunk letelepíteni belföldön). Bizakodásra ad okot, hogy a megrendelésállományunk jóval meghaladja kapacitásainkat. Éppen ezért gondolkozunk egy második műszak nyitásában is. Szerencsére biztos lábakon áll a cég.



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



KÖVESDY MIHÁLY
ELEMZŐ
CONCORDE MB PARTNERS
MIHALY.KOVESDY@CMBP.HU



AZ INNOVÁCIÓ KULCSA: A SZERVEZETI KULTÚRA

AZ INDIAI EUROLIFE HEALTHCARE INTRAVÉNÁS INFÚZIÓK, SZEMCSEPPEK, INJEKTÁLHATÓ ÉS EGYÉB GYÓGYSZERKÉSZÍTMÉNYEK GYÁRTÁSÁVAL ÉS FORGALMAZÁSÁVAL FOGLALKOZIK. ÜGYFÉLKÖRE TÖBB MINT 12 EZER KÓRHÁZAT ÉS IDŐSEK OTTHONÁT ÖLELI FEL, ÉVES SZINTEN 300 MILLIÓ INFÚZIÓ GYÁRTÁSÁVAL PIACI RÉSZESEDÉSE INDIÁBAN MEGHALADJA A 30%-OT. SANDEEP TOSHNIWAL ÚRRAL, AZ EUROLIFE ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓJÁVAL ARRÓL BESZÉLGETTÜNK, HOGY INNOVATÍV HOZZÁÁLLÁSUK HOGYAN SEGÍTETTE ÖKET A TÁRSASÁG SIKEREIBEN ÉS VERSENYTÁRSAIK MEGELŐZÉSÉBEN.

Bár a gyógyszeriparról általában elmondható, hogy a K+F intenzív, az infúziógyártás esetében ez nem feltétlenül igaz. Ugyanakkor az innováció mindig egy olyan tényező, amely átforgalmazhatja az iparági versenyt. Ez alapján milyen szerepet játszik az innováció az Eurolife stratégiájában?

Az infúzió alapvetően tömegtermék-karakteristikákkal rendelkezik, alacsony hozzáadott értékű készítmény, ezért nagyon nehéz megkülönböztetni a versenytársakhoz képest. Emellett elég szigorú a piaci szabályozás Indiában. Nincsenek erős szabadalmi jogok, valamint a gyógyszerek ára erősen szabályozott. Emiatt úgy próbálunk versenytársaink előtt maradni, hogy folyamatosan figyeljük a nyugati piaci trendeket, a

legújabb gyártási technológiákat, és megpróbáljuk minél alaposabban megérteni ügyfeleink igényeit. Ami leginkább megkülönböztet minket versenytársainktól, az az, hogy a minőségre koncentrálnunk, és ez össze is forrt az Eurolife névvel. Körülbelül 200 minőségellenőrt foglalkoztatunk, és folyamatosan növeljük gyártásunk minőségi elvárásait. Bár ez elég költséges, kulcsfontosságú befektetésként tekintünk rá, amely kapcsán már kaptunk pozitív visszajelzéseket a piacról. Mindemellett nagy hangsúlyt fektetünk a csomagolásra annak érdekében, hogy termékeinket minél egyszerűbb legyen használni. Például mi voltunk az elsők az indiai piacon, akik bevezették a több csatlakozóval ellátott infúziós zsákokat, de arra is odafigyelünk, hogy

termékportfóliónk rendkívül széles legyen, kissereléseinél 5 ml-es csomagolástól a 3 literesig terjed. Ilyen szintű termékskálát gyártása kifejezetten költséges tud lenni, de hosszú távra tervezünk, és azért, hogy az ügyfeleink minden igényét ki tudjuk szolgálni, kizárólagos partnereiké válunk.

Van olyan részlegük, ami dedikáltan kutatással és fejlesztéssel vagy innovációval foglalkozik? Hogyan próbálnak új ötleteket generálni?

Nincs ilyen dedikált részlegünk, és nem is próbálkozunk rendszerszintűen hozzáállni ehhez a témakörhöz. Innovációs folyamataink piacvezéreltek, szorosan követjük a fejlett piaci trendeket, valamint erősen támaszkodunk a disztribúciós hálózatainkra, amely több mint 260 pontot tömörít Indiában. Ugyancsak mi rendelkezünk az ország legnagyobb értékesítési csapatával, amely körülbelül 150 főt jelent. Ők folyamatos kapcsolatban vannak vásárlóinkkal. Fontosnak tartjuk az ügyfélkapcsolatokat, kollégáink gyakran beszélgetnek a nővérekkel, ápolókkal – hiszen ők kerülnek kapcsolatba a termékeinkkel napi szinten – az infúzióinkkal való tapasztalataikról, megtanítjuk őket, hogyan használják termékeinket, sőt még gyárlátogatást is szervezünk, hogy még személyesebb kapcsolatot alakítsunk ki velük. Belső megbeszéléseinken pedig összegyűjtjük az ügyfelek visszajelzéseit, amelyek nagyon sokat segítenek az ötletek generálásában.

Mielőtt elkezdtem dolgozni az Eurolife-nál, nagyon fontosnak éreztem, hogy megértem a társaság működésének minden oldalát. A gyártást, illetve annak mérnöki aspektusait, a disztribúciót, a teljes gyógyszeripart, a termékeket és még sorolhatnám. Ez a tudás nagyon sokat segített nekem abban, hogy könnyen együtt tudjak működni az alkalmazottaimmal, valamint gyorsan el tudtak fogadni. Mindig nyíltan és őszintén beszélek velük, és ezt el is várom a részükről is. Ez a hozzáállás a szervezeti kultúra részévé vált, ami kulcsfontosságú az innovációs folyamatainkban.

A mottónk az, hogy „minden ötletet meghallgatunk”, és ezt komolyan is gondoljuk. Bárki küldhet e-mailt a felsővezetésnek, minden egyes ötletre válaszolunk, és visszajelzést adunk.

Tudomásunk szerint az Eurolife komoly erőforrásokat fordít a munkavállalók képzésére. Egészen pontosan ez milyen módon történik?

Nagyon sokféle képzésben vehetnek részt az alkalmazottaink, melyek közül a legfontosabbak a termékminőséget és az új termékek bevezetését érintik. A tréningeket gyáranként szervezzük, vagyis egészen különböző részlegeken dolgozó emberek nemcsak együtt tanulnak, hanem egymástól is. Szakképzett tréningeket alkalmazunk, de a 15 fős termékszaktörői

csapatunk is részt vesz az oktatásban, ők képzik értékesítőinket. Emellett a frissen képzett értékesítőink mindig tapasztalt értékesítővel együtt találkoznak ügyfelekkel, így a tapasztalatszerzés mellett közvetlen visszajelzést is tudnak kapni gyakorlott kollégáiktól. Ezek mellett általánosabb készségeket fejlesztő képzéseink is vannak, mint az Excel használata, kommunikációs és prezentációs képességek fejlesztése, valamint motivációs programokat is szervezünk. Véleményünk szerint a munkaerő képzése rendkívül fontos, hiszen az emberek a legfontosabb „erőforrásaink”, ezért is a teljes alkalmazotti létszám körülbelül 60-70%-a részt vesz valamilyen képzésben.

Hogyan terjeszkedtek eddig külföldön? Mi a jelenlegi növekedési stratégiájuk?

Jelenleg 4 gyárral rendelkezünk Indiában. Bár egy gyár létrehozása igen költséges, az óriási távolságok miatt így csökkenteni tudjuk a szállítási költségeinket, valamint 24 órás szállítást tudunk biztosítani az ország egész területén. 2017-ben egy komoly mérföldkövet jelentett a társaság életében, hogy felvásároltuk a Baxter indiai gyárát. A Baxter egy multinacionális infúziógyártó cég, központja az Egyesült Államokban van, Illinoisban. Eleinte zöldmezős beruházással terveztünk növekedni Indián belül, de a Baxter felvásárlásával rengeteg időt tudtunk megspórolni, valamint tehetséges munkavállalókra és know-how-ra tettünk szert, amely nagy segítséget jelent számunkra a fejlett piacokon való terjeszkedés kapcsán.

Bár az akvizíció komoly lehetőségeket rejt magában, számtalan kihívásra is választ kellett adnunk a Baxter integrációja miatt. Például a Baxter esetében a döntéshozatal relatíve lassú volt, egészen bürokratikus volt a folyamat, és minden apró részletet figyelembe vettek a döntés során. Mi azonban igyekszünk gyorsan döntést hozni, mert elsőként akarunk megjelenni a piacon termékeinkkel, az erős verseny erre késztet. Úgy gondolom, hogy ez a két, egészen különböző vállalati kultúra pozitívan hatott egymásra, nagyon sokat tanultunk belőle, és bátran ki merem jelenteni, hogy teljes mértékben sikerült integrálunk a Baxtert. Jelen pillanatban csak Indiában vannak gyáraink, de ügynökökön keresztül 31 országba exportálunk világszerte. Első számú célunk egy európai gyár létrehozása, amellyel el tudjuk érni az egész kontinenst, ami majd alapjául szolgálhat egy későbbi, az Egyesült Államok felé irányuló terjeszkedésnek.



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



MI LESZ VELED, JOGDÍJ- ADÓKEDVEZMÉNY?

A MAGYAR ADÓTÖRVÉNYEK A MÚLTBAN NAGYON BŐKEZŰEN OSZTOGATTÁK A SZELLEMI ALKOTÁSOK LÉTREHOZÁSÁRA ÉS HASZNOSÍTÁSÁRA VONATKOZÓ ADÓKEDVEZMÉNYEKET. AZ ELMŰLT PÁR ÉVBEN AZONBAN AZ OECD ÉS AZ EU IRÁNYELVEI IS ALAPOSAN MEGFARAGTÁK EZEKET AZ ADÓELŐNYÖKET. JOGOSAN FELMERÜL A KÉRDÉS, VAN-E MÉG VALÓS TÉR A SZELLEMI ALKOTÁSOK ADÓKEDVEZMÉNYEINEK KIHASZNÁLÁSÁRA?

A kutatás-fejlesztés és az ahhoz kötődő szellemi termékek kulcsszerepet játszanak a világ vezető gazdaságaiban. Erre reflektálva a legtöbb fejlett állam számos kedvezménnyel – ideértve az adókedvezményeket is – igyekszik magához vonzani a kutatás-fejlesztés szereplőit. Adókedvezmények biztosításában az élen járók közé tartozik Luxemburg és Hollandia. Luxemburg a szellemi termékekből eredendő bevételek 80%-át mentesíti a jövedelemadó alól, amely által ezeken a bevételeken egy 5,2%-os effektív adóteher érhető el. A szellemi termékek nem tárgyai Luxemburg-

ban az egyébként általános jellegű vagyonszármazékok kötelezettségének sem. Hasonlóan jár el Hollandia is, amely a jogdíjbevételekre az általános 25%-os adóteher helyett egy 5%-os társasági adót vet ki.

A MAGYAR KEDVEZMÉNYEK

Lényegében a magyar offshore szabályozás 2004. évi kivezetésének ellentételezésére alkotta meg a jogalkotó a szellemi alkotásokra vonatkozó kedvezmények első csoportját. Eszerint egy magyar társaság az általa realizált jogdíjbevételeknek csak az

50%-át köteles az adóalapjában feltüntetni, a másik 50% adómentes. Ráadásul a jogdíjbevételek nem képezik alapját a helyi iparüzési adónak sem. Ezáltal – a jelenlegi 9%-os társasági adókulccsal számolva – az ilyen természetű bevételeken egy nagyon kedvező, 4,5%-os effektív adókulcs érhető el.

2012-ben került bevezetésre a bejelentett immateriális jószág kedvezménye. Eszerint a szellemi termékek értékesítésén elért, egyébként társasági adóköteles nyereség teljes mértékben mentesíthető a társasági adó alól, ha az adózó a szellemi terméket az adóhatóságnak az előállítását vagy a szerzést követő hatvan napos határidőn belül bejelenti, és az értékesítés a szerzést követő egy éven túl történik. A szellemi alkotások hasznosításához és értékesítéséhez kapcsolódó kedvezményeket egészítette ki a K+F tevékenységhez kapcsolódó külön adókedvezmény: azon túlmenően, hogy a K+F-re fordított költségek a társasági adó alapjából mint vállalkozással kapcsolatos költségek levonhatók, ezen költségek adóalapból való levonására még egyszer (sőt, néhány évvel ezelőtt akár még háromszor is) jogosult vagy jogosult volt a vállalkozás.

Belátható, hogy a fenti kedvezménycsomag rendkívül vonzó, és mindamellett, hogy azt a múltban számos, belföldi technológiai cég kihasználta, a magyar jogdíjrendszer a nemzetközi adótervezésben is nagyon komoly szerepet játszott.

AZ OECD KÖZBESZÓL

A nemzetközi adóelkerülés és adókijátszás megakadályozására az OECD 2013-ban BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*) néven munkacsoportot hozott létre, amely az ajánlásait pár évvel ezelőtt közzétette. Ezen ajánlások közül többet a tagállamok azóta beépítették a saját adórendszerükbe.

A BEPS komolyan megnyírta a jogdíjakra vonatkozó itthoni adókedvezmény-csomagot is. Így egyrészt leszűkült azon szellemi termékek köre, amelyek adókedvezményre jogosítanak. Kikerültek a kedvezményezett körből többek között a védjegyek, a know-how és a filmjogok is. A BEPS átültetése szintén fontos változást jelentett a kapcsolt vállalkozásoktól, illetve egyéb személyektől beszerzett szellemi termékek adózása tekintetében is. A módosított rendelkezések már kizárólag csak a saját fejlesztésű termékek után engedi meg az adóalap-csökkentés lehetőségét. Megszűnt tehát az a nemzetközi adótervezési gyakorlatban közkedvelt megoldás, mely szerint vállalkozáscsoportok magyar tagvállalatainak adják el a már korábban kifejlesztett szellemi termékeket abból a célból, hogy annak „visszabérletével” jelentős adóalapot csoportosítsanak át az alacsonyan adózó magyar tagvállalatukhoz.

ADÓTANÁCS AZ ADÓHATÓSÁG ASZTALÁN

Szintén szűkíti majd a szellemi alkotásokkal kapcsolatos adótervezési lehetőségeket az EU-nak egy irányelve is. Eszerint az adótanácsadók kötelesek lesznek bejelenteni az adóhatóság felé azokat az agresszívnak tekinthető adótervezési struktúrákat, amelyekben tanácsot adtak. Ráadásul a bejelentést a résztvevők adatainak felfedésével kell megtenni. Bár a bejelentési kötelezettség csak 2020-tól alkalmazandó, azt azonban 2018. június 25-ére visszamenőleges hatállyal kell teljesíteni. Aki tehát jelenleg ilyen struktúrára vonatkozó tanácsot kap adótanácsadójától, joggal számíthat arra, hogy a tanácsot az adóhatóság is meg fogja ismerni.

Az irányelv az agresszív adótervezés alá eső struktúrák felsorolásánál kifejezetten kitér egyes szellemi alkotások átruházását és hasznosítását érintő adózási ötletekre is. Így például bejelentés alá tartozó struktúrának minősülhet szellemi alkotások átruházása úgy, hogy a terméket megszerző cég valós üzleti tevékenységet nem folytat, gazdasági jelenléttel nem rendelkezik. Szintén bejelentéskötelesek azok az ügyletek, amelyek a kapcsolt vállalkozások közötti árak agresszív eltérítésével célozzák meg adóelőnyök elérését.

VAN-E MÉG VALÓS TÉR AZ ADÓTERVEZÉSRE?

Fontos látni, hogy az OECD és az EU intézkedései a szellemi alkotásokra vonatkozó hazai adókedvezmények alapjait nem érintették. Így továbbra is a 4,5%-os kedvezményes adózás alá esnek a szabadalmak, egyes iparjogvédelmi oltalmak és szoftverek is, amennyiben ezek saját fejlesztésűek, vagy azok nem kapcsolt vállalkozásoktól kerültek beszerzésre. Ezen termékekre változatlanul alkalmazható továbbá a bejelentett immateriális jószágra vonatkozó adókedvezmény is.

Egyre kevésbé életképesek azonban már azok a szellemi alkotásokra alapozó struktúrák, amelyeknek a legfőbb vagy egyetlen célja az adóelőnyök kihasználása. Ami talán nem is baj, hiszen az ilyen struktúráknak a szellemi alkotások létrehozatala mögött meghúzódó kutatáshoz és fejlesztési tevékenységhez általában már csak minimális köze van.



DR. BARÁTI ÁKOS
ÜGYVÉD

JALSOVSZKY ÜGYVÉDI IRODA
ABARATI@JALSOVSZKY.COM

AUTOMATIZÁCIÓRA ÉS DIGITALIZÁCIÓRA VAN SZÜKSÉG A KKV-SZEKTORBAN

INTERJÚ TOLDI BALÁZZSAL, A BUDAPEST BANK
VÁLLALATI ÜZLETÁGVEZETŐJÉVEL

A KKV-SZEKTOR KAPCSÁN AZ ELŐZŐ ÉVEK VISSZAFOGOTT HITELEZÉSI KERESLETÉT KÖVETŐEN VÉGRE POZITÍV FORDULATRÓL SZÁMOLNAK BE A BANKOK, ÉS EZ A TENDENCIA TOVÁBB FOLYTATÓDHAT. TOLDI BALÁZS, A BUDAPEST BANK VÁLLALATI ÜZLETÁGVEZETŐJE ARRÓL BESZÉLT, HOGY HATÉKONYSÁGNÖVELŐ BERUHÁZÁSOKRA VAN LEGINKÁBB SZÜKSÉG A KKV-SZEKTORBAN: A KÖVETKEZŐ ÉVEKET AZ AUTOMATIZÁCIÓ, AZ INNOVÁCIÓ FOGJA MEGHATÁROZNI. A BERUHÁZÁSOKAT TÁMOGATÓ FORRÁSBŐSÉGET – PÉLDÁUL AZ MFB PONTOS TERMÉKEKET – ÉRDEMES A CÉGEKNEK KIHASZNÁLNIUK.

Az MNB várakozásai szerint a vállalati hitelbővülés a jelenlegi évi 5-10 százalékról évi 12-13 százalékra nőhet. Reálisnak tartják-e ezeket az elképzeléseket?

Tapasztalataink szerint rengeteg az előkészítés előtt álló beruházás a kis- és középvállalkozásoknál. A vállalati üzletágért felelős vezetőként nagyon intenzív, személyes kapcsolatokat ápolok az ügyfeleinkkel, és az elmúlt időszakban nem találkoztam olyan cégvezetővel, aki ne készülne valamilyen beruházásra. Ezt most számos

tényező támogatja: az alacsony kamatkörnyezet, a garantőrök aktivitása, az MFB Pontokon elérhető konstrukciók mind kedvező hatással vannak a vállalati beruházások alakulására.

A Budapest Bank vállalati üzletágának követelés-állománya – amely a lízinget is tartalmazza – tavaly 13 százalékkal emelkedett, az idei év első négy hónapja alapján pedig 2018-ban is tartani tudjuk, vagy akár túl

is szárnyalhatjuk ezt a dinamikát. Ezt alátámasztják a jóváhagyás alatt álló, vagy már közvetlenül a folyósítás előtti stádiumban lévő ügyleteink is. A mi 8 százalékos körüli piaci részesedésünket a teljes piacra kivetítve azt látjuk, hogy szinte felrobbant a vállalati finanszírozás Magyarországon.

Mely területeken tapasztalják a legnagyobb aktivitást?

Sok a fejlesztés a mezőgazdaságban, a feldolgozóiparban, de a külpiacokra termelő vállalatok és az építőipari cégek is nagyon jól teljesítenek. Erős a kereslet a tartós fogyasztási cikkek iránt, ami a hazai gyártók és beszállítók fejlesztési terveit is támogatják – ez gyakorlatilag minden ágazatra élénkítő hatást gyakorol. Érdemes megemlíteni a nagy termelővállalatok kapacitásbővítő fejlesztéseit is – mint például a Mercedes nemrég bejelentett kecskeméti új beruházását –, amelyek további beszállítói lehetőségeket teremtenek a hazai kkv-k számára. Látjuk tehát, hogy a keresleti oldallal nincs probléma, ma inkább az a kérdés, hogy a vállalkozások hogyan tudják lekövetni kapacitással, fejlesztésekkel a növekedést.

Mi segítheti a magyar vállalkozások hatékonyságnövelését?

A magas foglalkoztatottság miatt ágazattól függetlenül automatizációra és digitalizációra van szükség a kapacitások bővítése, vagy akár a meglévő hatékonysági szint fenntartása érdekében. A nem kellően intenzív technológiai fejlesztés hamarosan a növekedés gátlójává válhat. A digitalizáció egyébként véleményem szerint nem pusztán technológiai vagy IT-kérdés. Sokkal inkább egyfajta kulturális szemléletváltás, ami a munkahelyek megváltozását eredményezi. Ahhoz ugyanis, hogy innoválni lehessen, olyan munkavállalókra van szükség, akik erre alkalmasak. Ebből a szempontból a fiatal generációra kell leginkább figyelniük a munkaadóknak, és számukra vonzó feltételeket, például előrelépési és fejlődési lehetőséget teremteni.

Ha már új szemléletről beszélünk, milyen finanszírozási megoldásokat tudnak az innovatív cégeknek biztosítani?

Bár az innováció általában nem tartozik a fő hitelezési célok közé, az MFB Pontokon elérhető uniós forrásoknak köszönhetően ezekben a piaci résekben is megoldást tudunk nyújtani. Klasszikus kutatás-fejlesztésre egy 130 milliárd forintos keretösszegű, vissza nem térítendő támogatással kombinált hiteltermék áll rendelkezésre, amelyre szeptemberig jelentkezhetnek a cégek. A vállalatok K+F+I tevékenységét támogató, 0 százalékos kamatú hitelprogramnak köszönhetően pedig az úgynevezett adaptív innovációs beszerzéseket is finanszírozni tudjuk. Ennek lényege, hogy a vállalkozásnak nem kell feltétlenül piaci újdonságot létrehoznia, elég, ha olyan gépbeszerzésbe, ingatlan-fejlesztésbe kezd, amelynek révén új terméket, szolgáltatást tud piacra vinni, azaz adaptálni tudja a már elérhető legmodernebb technológiát.

Digitalizációra, szoftverfejlesztésre is kínálnak finanszírozást?

Az MBF Pontos termékek ezeket az igényeket is lefedik. Jelentős hozzáadott értéket képviselnek a vállalatirányítási rendszerek, amelyek vissza nem térítendő támogatással kombinálva akár 10 százalékos önerővel megvalósíthatóak. Bár jellemzően kis összegű beruházásokról van szó, a kérelmek nagy számának köszönhetően mégis jelentős volumenről beszélhetünk. A kkv-szektorban a hatékonyság, a termelékenységet gátja sokszor a kontrolling rendszereknek, az alapvető adminisztrációnak, a folyamatok digitalizációjának a hiánya. Egy cég értékét nagymértékben növeli, ha megfelelő struktúrák állnak rendelkezésre az irányításhoz. IKT termékek fejlesztésére, nemzetközi piacra vitelére is elérhető egy vissza nem térítendő támogatással kombinált hitelprogram, szeptembertől pedig várhatóan egy újabb, digitalizációs fejlesztéseket finanszírozó keret nyílik meg, elsősorban egészségügyi, jóléti, oktatási, e-kereskedelmi, mezőgazdasági projektek finanszírozására. Jelenleg nem elérhető, de bízunk benne, hogy újra lesz forrás Ipar 4.0 megoldásokra is.

Finanszírozási oldalról ma forrásbőség van: a bankok többsége szívesen látja ügyfelei között a magyar kkv-kat. Hogyan lehet kitérni ezen a piacon?

A kkv-piacon érdekelt szolgáltatók akkor lehetnek sikeresek, ha kiemelt hangsúlyt helyeznek az ügyfél-kiszolgálás minőségére. A kkv-k folyamatosan elérhető, megbízható banki kapcsolatot szeretnének, amely rugalmasan, a helyzetükhöz alkalmazkodva ki tudja szolgálni az igényeiket. A Budapest Bank ezt a piacot nem most „tanulja”, hiszen mi mintegy három évtizede köteleztük el magunkat a hazai kis- és középvállalkozások iránt. A mi ügyfélkörünket a 200 millió forint feletti árbevételű vállalatok alkotják, nekik személyes kapcsolattartót biztosítunk, és egyedi konstrukciókat dolgozunk ki éppúgy, mint egy nagyvállalatnak. A szektor iránti elkötelezettségünket jól tükrözi, hogy a hitelállományunk a piacot meghaladó ütemben növekszik. 2016-ban lépte át a vállalati követelésállományunk az 500 milliárd forintos határt, 2017-ben már a 600 milliárdos szintet ünnepelhettük, áprilisban pedig 640 milliárd forintnál jártunk. A finanszírozási terület mellett a számlavezetési szolgáltatásoknál is erősek a pozícióink: az új folyószámla-szerződések alapján – a 200 millió és 10 milliárd forint közötti árbevételű vállalatokat figyelembe véve – a második helyen állunk. Az ügyfélkörünk összetétele, a portfólióink minősége pedig szintén kiváló.



JANKÓ LÁSZLÓ
IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
LASZLO.JANKO@CMBP.HU



CÉGVÁSÁRLÁSI TANÁCSADÁS AZ LDC CSOPORT RÉSZÉRE

AZ LDC FRANCIA BAROMFIFELDOLGOZÓ MULTINACIONÁLIS TÁRSASÁG 2018. MÁJUS 30-ÁN BEJELENTETTE, HOGY ALÁÍRTA A SZABÓ CSALÁD TULAJDONÁBAN ÁLLÓ TRANZIT-KER ZRT. ÉS TRANZIT-FOOD KFT. ÜZLETRÉSZEINEK 70%-ÁRA VONATKOZÓ ADÁSVÉTELI SZERZŐDÉST. AZ LDC NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉSÉNEK EGY ÚJABB MÉRFÖLDKÖVE VOLT A TRANZIT CSOPORTBAN TÖRTÉNT TÖBBSÉGI TULAJDONRÉSZSZERZÉS.

Az elsősorban liba- és kacsafeldolgozással foglalkozó Tranzit Csoport az egyik legjelentősebb magyar baromfifeldolgozó és -feldolgozó. A cégcsoport konszolidált árbevétele a 2017-es évben 108 millió euró volt, amelyhez 20 millió euró EBITDA párosult. A Tranzit Csoport növekedését több esetben akvizíciókon keresztül biztosította, 2010-ben feldolgozóüzemet és keltetőt, míg 2017-ben csirkefarmokat vásároltak.

Az LDC a legnagyobb francia baromfifeldolgozó cég, amely közel 4 milliárd euró árbevételt ért el 2017-ben (a társaság pénzügyi éve 2018. február 28-án zárult). Az elmúlt években több akvizíciót is végrehajtottak Európában, csak 2017-ben három tranzakciós folyamatban vettek részt befektetőként. Az LDC exporttevékenysége 2017-ben 274 millió euró árbevételt generált, amely a Tranzit Csoport akvizíciójával a CMBP várakozásai szerint jelentősen emelkedni fog.

Az LDC kizárólagos tranzakciós tanácsadója a felvásárlási folyamat során a Concorde MB Partners volt. Ez a felvásárlás a CMBP és jogelődei fennállásának legnagyobb, magánpiaci tranzakciója volt.

Cégvásárlási tanácsadás az



LDC Csoport
részére a



Tranzit-Ker Zrt. és a Tranzit-Food Kft.
70%-os részvénycsomagjának
megvásárlására

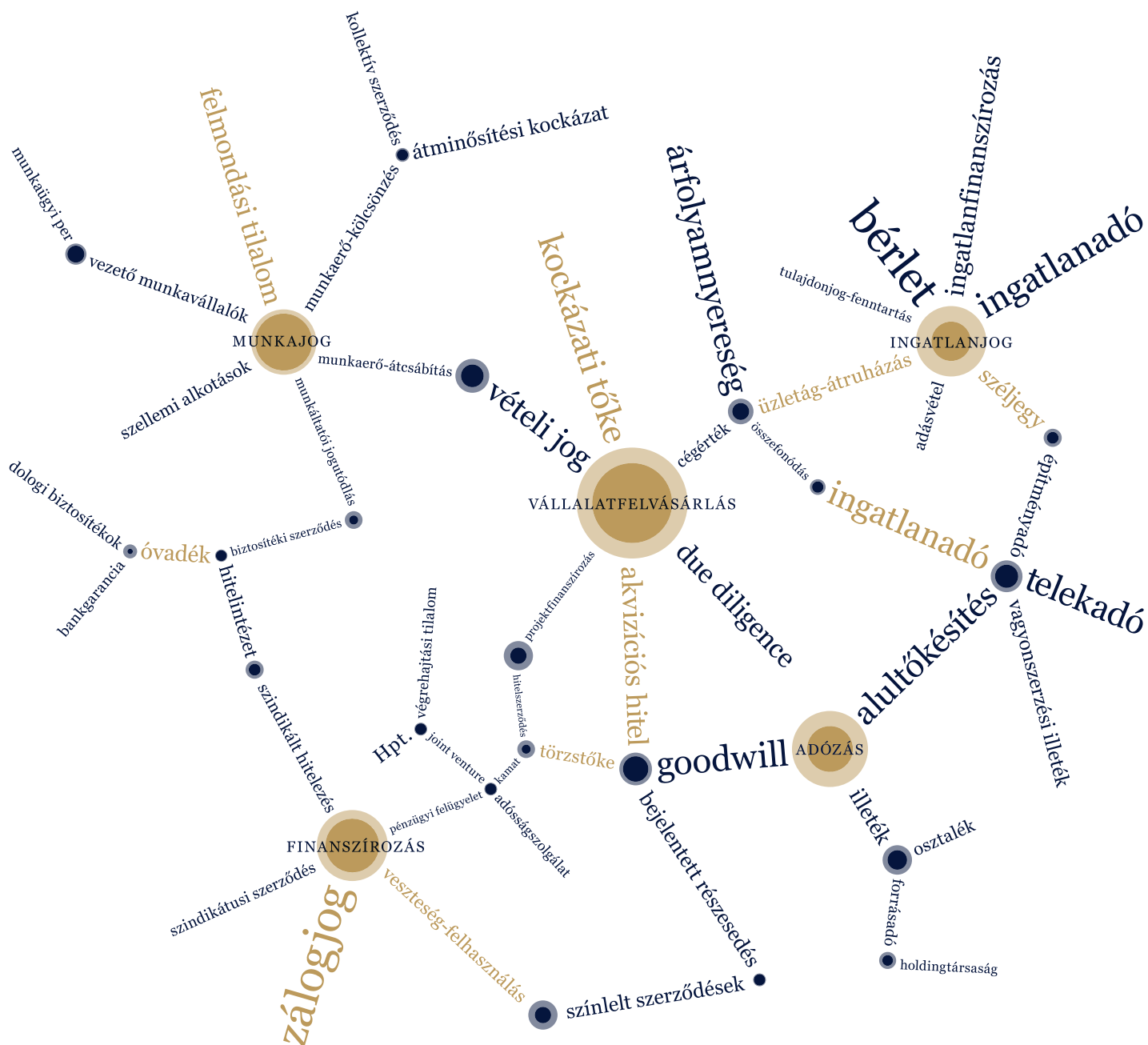
2018. május



CONCORDE
MB PARTNERS



VÁLLALATÉRTÉKESÍTÉS | VÁLLALATFELVÁSÁRLÁS | TŐZSDEI TRANZAKCIÓK | CÉGÉRTÉKELÉS
TŐKEBEVONÁS | TRANZAKCIÓ-FINANSZÍROZÁS | VÁLLALATI PÉNZÜGYEK | WWW.CMBP.HU



ÁTLÁTJA?

Egy vállalatfelvásárlás bonyolult művelet. Ha olyan ügyvédi irodát keres, amely az egész folyamatot átlátja, és gyakorlatias hozzáállással segíti azt egyszerűbbé és átláthatóbbá tenni, érdemes a Jalsovszkyra gondolnia.



J A L S O V S Z K Y

ADÓJOG | VÁLLALATFELVÁSÁRLÁS | INGATLANJOG | FINANSZÍROZÁS

JALSOVSZKY.COM