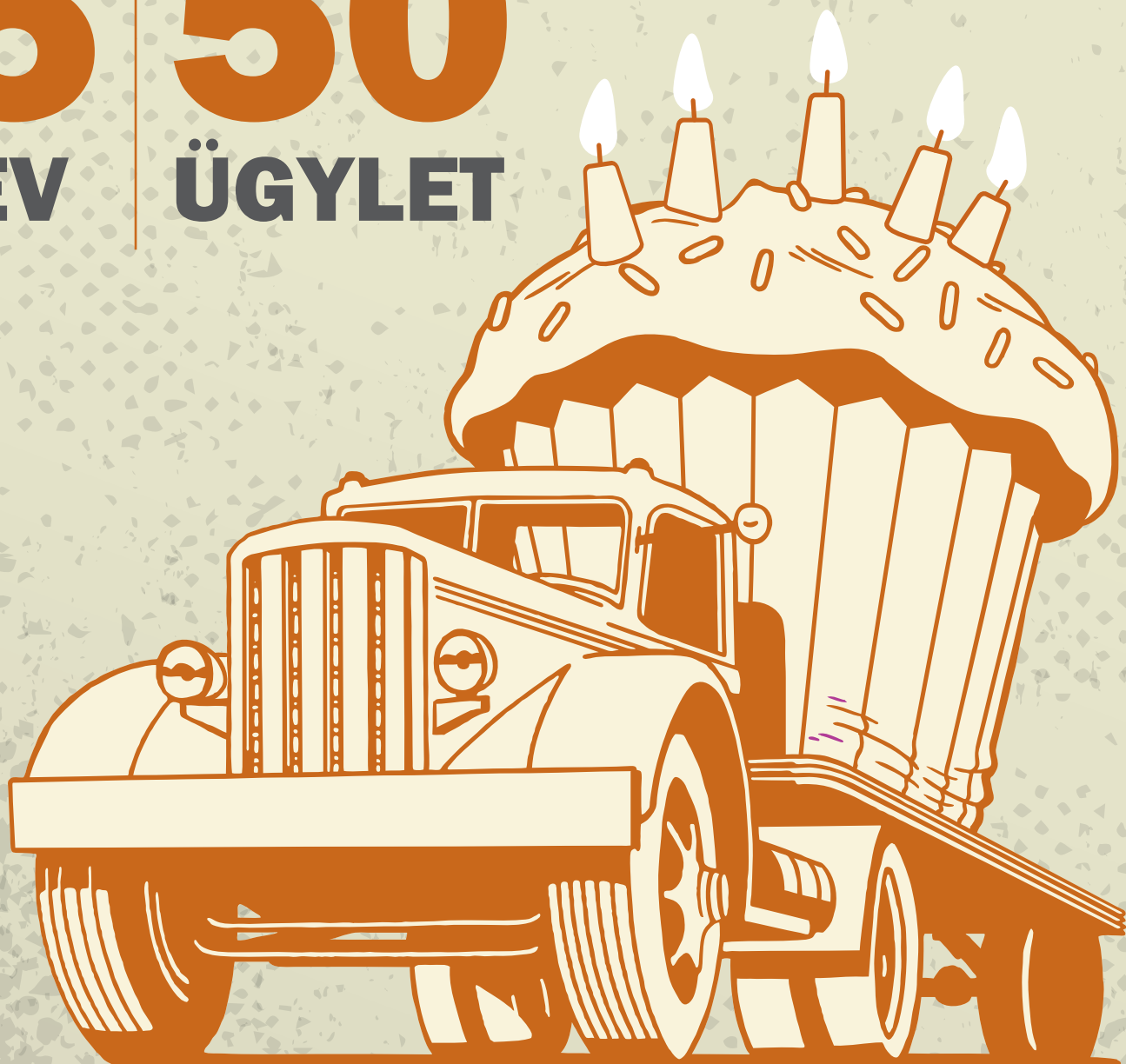


# cégérték

15. ÉVFOLYAM 106. SZÁM  
2020. OKTÓBER-DECEMBER

© CÉGÉRTÉK CÉGLADÁSI, ÉRTÉKELÉSI, FELVÁSÁRLÁSI ÉS TŐKEBEFETÉSI  
MAGAZIN VÁLLALKOZÓKNAK ÉS CÉGBEFETŐKNEK.  
FELELŐS KIADÓ: CONCORDE MB PARTNERS KFT.  
POSTACÍM: 1051 BUDAPEST, JÓZSEF ATTILA UTCA 1.  
TELEFON: 06 1 336 2010 | E-MAIL: CEGERTEK@CMBP.HU

**5** | **50**  
**ÉV** | **ÜGYLET**



## PRIVÁTBANKI SZOLGÁLTATÁSOK KÜLFÖLDÖN, ITTHONRÓL

- > Letéti őrzés
- > Számlavezetés
- > Tartós Befektetési Számla
- > Befektetési tanácsadás
- > Vagyonkezelés
- > Tranzakciók végrehajtása

A befektetési tanácsadást és a portfóliókezelési szolgáltatást meghatározott szerződéses keretek között a Concorde Értékpapír Zrt. végzi az ügyfél Concorde Investments Ireland Ltd.-nél vezetett számláján lévő eszközök tekintetében is. A Concorde Investments Ireland Ltd Írorszámban bejegyzett és az ír felügyeleti hatóság (Central Bank of Ireland) alatt működő társaság.

# KEDVES OLVASÓNK!

Nagyon sok szeretettel köszöntöm Önöket az idei utolsó, év végi számunkkal. Ahogy korábban egy mentorom – főnököm minden évben elmondta: a karácsony a visszatekintés és az ünneplés időszaka.

A visszatekintést gyorsan elintézzük. Sokan megénekelték, hogy ez az év furcsa – meglepő – szörnyű – váratlan volt; mindenki a saját élményeinek és megélésének megfelelően interpretálhatja, unalmasnak viszont semmiképpen nem nevezheti.

Hadd fókuszáljunk mi az ünneplésre. Ugyanis öt éve történt, hogy az addig egymással versengő *Concorde Vállalati Pénzügyek* és *IMAP MB Partners* tevékenységét összeolvasztotta, és közös vezetés, illetve közös brand alatt, egy irodában, közös vállalatban folytatta.

Azóta cégünk a magyar tranzakciós piac egyértelmű piacvezetőjévé vált. Ez fontos, de talán sokkal fontosabb, hogy így együtt, a közös Concorde MP Partners csapat képes a megfogalmazott küldetését teljesítve a hazai vállalkozók széles körű támogatására, miszerint:

**A küldetésünk, hogy a hazai közép- és nagyvállalkozók és vállalatok európai szintű sikerének megkerülhetetlen támaszai legyünk. Ennek érdekében:**

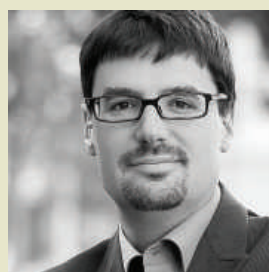
- ... a bennünk bízó ügyfeleinkért mindent megteszünk, őket szenvedélyesen támogatjuk;
- ... munkánkat kompetens módon, a hazai piacon túl tekintő és túlmutató informáltsággal végezzük;
- ... a csapatunk tagjai tisztelik és kölcsönösen segítik egymást, hogy együtt valóban nemzetközi szintű ügyfélszolgálatot nyújthassunk.

A Cégérték mostani számában kifejezetten ezzel az évfordulóval foglalkozunk; felelevenítve az összeolvadásnak és az azóta eltelt öt évnek a legfontosabb történéseit. *Jaksity György* és *Orbán Krisztián*, valamint *Nagy Kálmán* és jómagam magára a mergerre emlékezik vissza egy-egy páros interjúval. *Hajdu-Tar Gabriella* kolléganőmmel az elmúlt öt év tranzakcióiról írunk, míg *Ünnep Tamás* ügyfeleink velünk kapcsolatos emlékeit foglalja össze. *Enrdődi Andrissal* jelenlegi kollégáinkat viccesebben és a CMBP-alumnit hivatalosabban mutatjuk be.

Partnereink közül az idei évben 15. születésnapját ünneplő *Jaloszvzky ügyvédi iroda* is rendhagyó módon, színes történetekkel készült legemlékezetesebb ügyleteiből és munkáiból, a *Primus Trust* pedig a vagyonkezelési tevékenység további mélységeit és érdekességeit taglalja.

Reméljük, érdekesnek tartják ezt a speciális számot.

Békés, nyugalmas ünnepeket, és sikerekben gazdag, boldog új évet kívánunk, és reméljük, jövőre is találkozunk!



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

# 5/50

## **5 ÉV ALATT 50 ÜGYLET AZ ELMÚLT ÖT ÉV HAZAI M&A-PIACA EGY SZÜLETÉSNAPJÁT ÜNNEPLŐ TRANZAKCIÓS TANÁCSADÓ TAPASZTALATAI ALAPJÁN**

A CONCORDE MB PARTNERS, A CONCORDE ÉRTÉKPAPÍR ÉS AZ ORIENS VÁLLALATCSOPORT KÖZÖS CÉGEKÉNT MŰKÖDTETETT TRANZAKCIÓS TANÁCSADÓ CSAPATA MEGSZÜLETÉSÉNEK ÖTÉVES ÉVFORDULÓJÁT ÜNNEPLI EZEN AZ ŐSZÖN. FIATALNAK IS MONDATHATNÁNK MAGUNKAT – HISZEN AKÁR A 25-30 ÉVES HAZAI KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATOK, AKÁR PEDIG A SOKSZOR TÖBB SZÁZ ÉVES TÖRTÉNETTEL RENDELKEZŐ NYUGAT-EURÓPAI VÁLLALKOZÁSOKHOZ KÉPEST EZ NAGYON SZERÉNY ÉLETKOR. UGYANAKKOR A CONCORDE MB PARTNERS LÉTREJÖTTE, EGY KISEBB MÉRFÖLDKŐ VOLT A MAGYAR VÁLLALATI TRANZAKCIÓK PIACÁN. ITTHON UGYANIS KEVÉSBÉ JELLEMZŐ, HOGY KÉT, A MAGA PIACÁN ISMERT BRAND ÉS SZOLGÁLTATÓ EGY KÖZÖS VEZETÉS ALATT ÁLLÓ ÉS KÖZÖSEN TULAJDONOLT VÁLLALATBA VONJA ÖSSZE TEVÉKENYSÉGÉT. RÁADÁSUL A CSAPAT AZÓTA IS HARMONIKUSAN KOOPERÁL, ÉS MEGERŐSÍTETTE DOMINÁNS PIACVEZETŐ POZÍCIÓJÁT A HAZAI M&A IPARÁGBAN.

Az elmúlt öt évben 50-es nagyságrendű (egészen pontosan máig 51) sikeresen lezárt tranzakció körül bábáskodtunk, ezzel a becslések szerint nagyjából 20%-os piaci részesedésünk lehet (az összes tranzakció tekintetében; magasabb, ha azokat vesszük, amelyeknél volt is tanácsadó). Ami igazán érdekes lehet, az az, hogy milyen trendek láthatók, milyen következtetések vonhatók le az 51, sikeresen lezárt ügylet alapján a hazai tranzakciós piacról.

## Mekkorák a tranzakciók?

Az 51 tranzakció összértéke 1,2 milliárd euró volt. Ez egy nagyjából 23,5 millió eurós átlag értéket ad tranzakciónként; fontos azonban hozzátennünk, hogy részt vettünk egy kiugróan magas értékű tranzakcióban, mely hozzáadása nélkül kb. 10 millió EUR az átlagos tranzakciós érték. Ráadásul ügyleteink értéke nem oszlik meg egyenletesen – a tranzakciók negyötöde a 10 millió EUR alatti kategóriába tartozik. Ez persze nem meglepő: a hazai magántulajdonú szektort ismerők napi élménye, hogy minél kisebb egy cég, annál nehezebbnek látják a tulajdonosok a cégátörökítést, ami miatt a cégeledás válik az egyetlen reális útjukká.

## Kik kezdeményezik a tranzakciót?

Az elmúlt öt évben végrehajtott tranzakcióink kétharmadában az eladót képviseltük; jó közelítéssel tehát az ügyletek kétharmada eladói kezdeményezésű, csak harmadában történik olyan deal, amit egy vevő kezdeményez. Ugyanakkor összesen hét esetben volt nemzetközi ügyfelünk, azaz vevőoldalon is több esetben hazai vevőt képviseltünk az ügyletek során; ami, ha reprezentatívnak tekinthető a minta, amiben dolgozunk, akkor azt mutatja, hogy csak kb. az esetek 15%-ában volt külföldi által, vételi oldalon kezdeményezett tranzakció az országban. A többi hazai eladók vagy hazai vevők kezdeményezték. Ez a statisztika ellentmond annak az érvelésnek, amire az Innovációs és Technológiai Minisztérium hivatkozott, amikor a veszélyhelyzet időszakájában a külföldiek tulajdonvásárlását adminisztratív eszközökkel korlátozó rendeletet hozott, miszerint nagy számban jelenhetnek meg kéretlen külföldi vevők hazai céltársaságok háza táján.

Tíz-tíz ügyletet zártunk az ipari gyártás, az IT-technológiai szektor és az üzleti szolgáltatások területén. Jelentős számú (6) tranzakciót zártunk a fogyasztói kiszolgálás/ kiskereskedelem iparágban, és 3-3-at az élelmiszeriparban, az egészségügy és az alapanyaggyártás területén.

A legtöbb tranzakciónk hagyományos cégeledás volt, ráadásul tipikusan ügyfeleink 100%-ban adták vagy vették a cégeket (ahogy az összeolvadások, úgy a részleges kiszállások is nagyon ritkák itthon).

A cégek földrajzi elhelyezkedése szerint az általunk sikeresen lezárt tranzakciók 55%-a volt budapesti illetőségű; további három esetben külföldön dolgoztunk, és húsz sikeres ügyletet zártunk vidéki céltársaságokkal.

Az eladók iparága tekintetében három olyan szakmacsoport van, ami a mi sikeres tranzakcióink közül kiemelkedik: tíz-tíz ügyletet zártunk az ipari gyártás, az IT-technológiai szektor és az üzleti szolgáltatások területén. Jelentős számú (6) tranzakciót zártunk a fogyasztói kiszolgálás/ kiskereskedelem iparágban, és 3-3-at az élelmiszeriparban, az egészségügy és az alapanyaggyártás területén.

## Milyen típusú ügyleteket látunk?

Bár a szakmánkat angolul Mergers & Acquisitions-nek (ilyen sorrendben!) hívják, a hazai viszonyok között sajnos nagyon kevés összeolvadást (merger) látunk. Hosszan lehetne elemezni, hogy miért lenne ilyenekre szükség, illetve mi okozza, hogy ezek száma alacsony, de az már feleslegesnek érezném az elemzésnek a kereteit. Mi, ahogy korábban is említettük, magunk is részt vettünk ilyenben; továbbá az elmúlt öt év során két ilyen támogattunk (és azt gondoljuk, ez az 5%-os arány az összes ügylet képest talán túlréprezentálja a hazai összeolvadások arányát az összes tranzakcióhoz képest, olyan ritkák ezek az ügyek). A legtöbb tranzakciónk hagyományos cégeledás volt, ráadásul tipikusan ügyfeleink 100%-ban adták vagy vették a cégeket (ahogy az összeolvadások, úgy a részleges kiszállások is nagyon ritkák itthon). Néhány tőkepiaci tranzakcióban is részt vettünk. Korábban ez is integráns része volt itthon is a befektetési banki tevékenységnek, a Budapesti Értéktőzsde viszonylagos erőtlensége miatt azonban ezek száma mára lényegesen alacsonyabb, mint a privát tranzakcióké.

CMBP LEZÁRT TRANZAKCIÓK SZÁMA – HATÁRON ÁTÍVELŐ TRANZAKCIÓK BEMUTATÁSÁVAL

	2015.		2016.			2017.		2018.		2019.		2020.		ÖSSZESEN
	09-12.													
NEMZETKÖZI	1		4		1		2		5		2		15	
HAZAI	3		5		5		5		9		10		37	
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>4</b>		<b>9</b>		<b>6</b>		<b>7</b>		<b>14</b>		<b>12</b>		<b>52</b>	

FORRÁS: CMBP

Az egyik legfontosabb különbség, amit látunk, az az iparági jellemző szorzó. Az egészségügy területén, a technológiai iparágban és az üzleti szolgáltatásokban 7-es és 8-as körüli átlagszorzókat, az élelmiszeripar és a kiskereskedelem területén 6-os és 7-es körüli átlagszorzókat, az ipari termelés, az energetika és az alapanyagok területén pedig 5-ös körüli átlagszorzókat látunk.

### Kik a vevők az általunk kezelt ügyletekben?

Az, hogy kik a vevők, két módon is elemezhető. Egyrészt a vevő típusa szerint, másrészt a vevő illetősége szerint.

Típusa szerint nagyon büszkék vagyunk arra, hogy az utóbbi öt évben 9 MBI (azaz Management Buy-In = menedzsment bevásárlási) ügyletet zártunk. Régóta beszélünk arról, hogy az általában alacsony szinten „kiszereelt”, azaz viszonylag rosszul strukturált, az egyszemélyben alapító-tulajdonos-ügyvezetőtől jelentős mértékben függő hazai vállalkozások természetes vásárlója lehet egy olyan menedzser által vezetett befektetői csapat, ami aztán maga be is ül, és vezeti a céget az alapító helyett. Öt esetben MBO, azaz Menedzsment Buy-Out, a céget addig is vezető, de még nem tulajdonos menedzsment általi kivásárlás

történt. Hét esetben pénzügyi befektető, az ügyletek 60%-ában, 30 esetben pedig stratégiai befektető vásárolt.

Földrajzi illetőségük szerint a vásárlók 33 esetben magyar cégek és befektetői csoportok voltak. 3 cég német, 2 osztrák, 2 indiai, és 1-1 pedig belga, francia, luxemburgi, holland, román, svéd, svájci, angol és amerikai kézbe került.

### Végezetül: mennyi az annyi?

#### Azaz: milyen értékelésen keltek el a cégek?

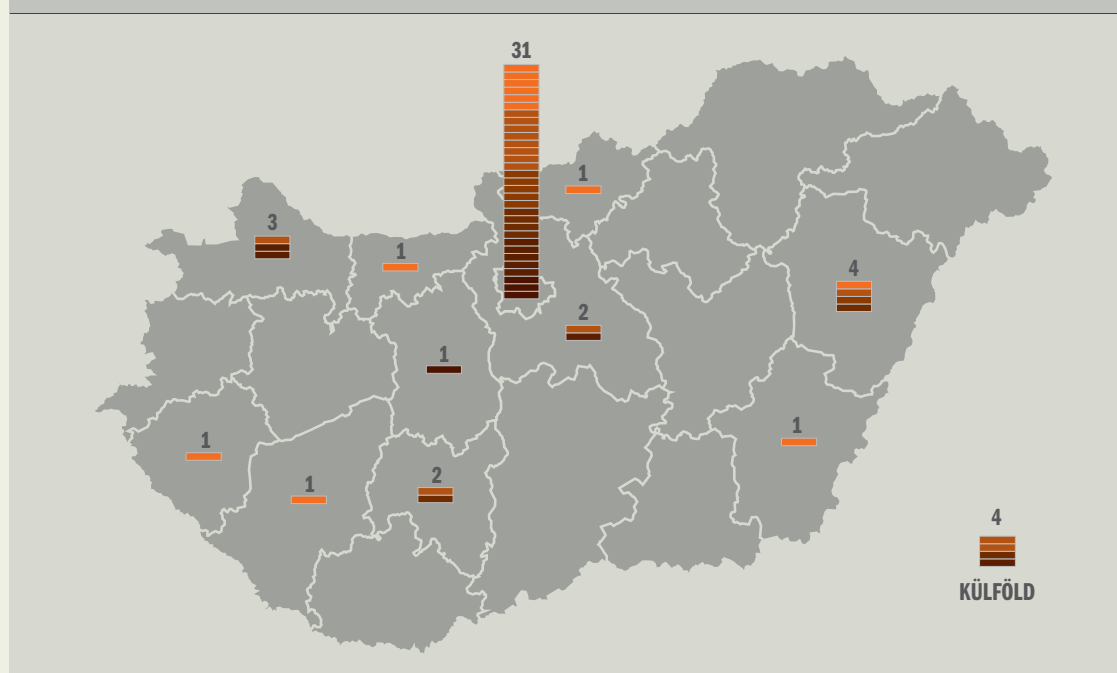
Vállalati tranzakciókban a cégértékelés egy viszonylag egyszerű szorzás eredményeként jön létre; a vállalkozás operatív készpénztermelő képességét (EBITDA) szorozzuk meg az értékelési szorzószámmal. Az elmúlt öt év során az általunk kezelt ügyletekben ez a szorzószám átlagosan hat körül volt – akár egyszerű, akár pedig cégértékkel súlyozott átlagot veszünk.

Átlag tranzakció ugyanakkor sosincs – egy-egy tranzakció során alkalmazott értékelési szorzó sok mindentől függ.

Az egyik legfontosabb különbség, amit látunk, az az iparági jellemző szorzó. Az egészségügy területén, a technológiai iparágban és az üzleti szolgáltatásokban 7-es és 8-as körüli átlagszorzókat, az élelmiszeripar és

CMBP LEZÁRT TRANZAKCIÓK – A CÉLTÁRSASÁGOK FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉSE MAGYARORSZÁGON 2015–2020.

■ 2015.09-12. ■ 2018.  
■ 2016. ■ 2019.  
■ 2017. ■ 2020.01-09.



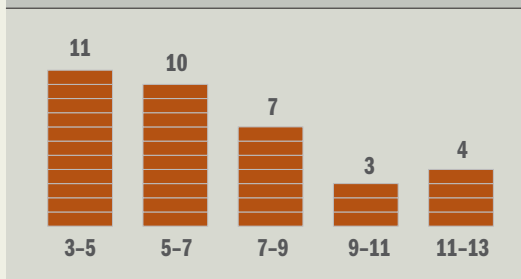
CMBP LEZÁRT TRANZAKCIÓK SZÁMA – IPARÁGI SEKTOROK ÉS VEVŐTÍPUS SZERINTI BONTÁSBAN						
IPARÁG	VEVŐ TÍPUSA					ÖSSZESEN
	PÉNZÜGYI	MBI	MBO	EGYÉB	STRATÉGIAI	
IPARI GYÁRTÓK		4	1		5	10
TMT	5		1		4	10
ÜZLETI SZOLGÁLTATÁSOK	1		2		7	10
FOGYASZTÁSI CIKKEK		3	1		3	7
ALAPANYAGOK, VEGYIPAR, BÁNYÁSZAT			1		2	3
EGÉSZSÉGÜGY					3	3
ÉLELMISZERIPAR			1		2	3
INGATLAN				1	1	2
ENERGIA				1	1	2
ÉPÍTŐIPAR					1	1
AUTÓIPAR					1	1
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>52</b>

FORRÁS: CMBP

a kiskereskedelem területén 6-os és 7-es körüli átlagszorzókat, az ipari termelés, az energetika és az alapanyagok területén pedig 5-ös körüli átlagszorzókat látunk.

Ehhez hasonló, 30% körüli különbségeket látunk ugyanakkor másik két ismérv mentén is. Stratégiai és pénzügyi vevők: ha egy eladó cég iránt sikerül stratégiai vevő érdeklődését felkeltenünk, tipikusan átlagosan 30%-kal magasabb szorzót fizetnek, mint a menedzsmenetek. Ennek mi két okát látjuk. Egyrészt, ha stratégiai vagy pénzügyi befektetők vásárolnak, akkor ők olyan cégek iránt érdeklődnek, melyek átvehetőek, azaz jól strukturáltak, nem függenek az alapítótól. Tehát az elmúlt 5 év tranzakciói alapján jól bizonyítottnak látjuk azt az általunk sokszor hangoztatott tapasztalatunkat, hogy a tulajdonosoknak érdemes a céget függetleníteni az alapítótól, saját lábra állítani, mert ez az értékelésben is megjelenő előnyöket jelent. Ugyanakkor egy stratégiai vagy pénzügyi vevő azért is tud magasabb szorzót alkalmazni, mert lát esetleg olyan növekedési / költségcsökkentési vagy egyéb szinergiát, amivel eleve magasabbra értékeli a céget, és adott esetben hajlandó ennek a szinergiának egy részét az eladó számára a vételárban át is engedni. Megjegyeznénk persze, hogy jó is lenne, ha minden cégre lehetne stratégiai befektetőt találni; sokszor az a gyakorlat, hogy bár szerte a világban keresünk, nem lehet mindig stratégiai vevőt találni. Illetve sokszor nem is szerencsés ilyet keresni, hiszen többször merül fel az eladókban az ellenséges felvásárlásoktól való jogos

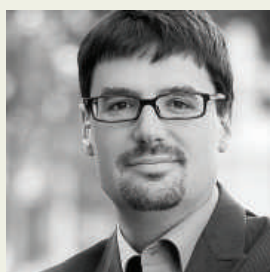
#### CMBP LEZÁRT TRANZAKCIÓK – ÉRTÉKELKÉSI SZINTEK SZERINTI BONTÁSBAN, EV/EBITDA



FORRÁS: CMBP

félelem, illetve az, hogy a versenytárs nem is a céget, hanem csak a piacot szeretné megszerezni, és így a gondosan felépített vállalkozás rövid úton megszűnne. Ilyen esetben „fanyalodik” az eladó a nem stratégiai befektetőkre, akik adott esetben átlagosan alacsonyabb áron vásárolnak.

Az elmúlt év 51 tranzakciója alapján az is világosan látszik, hogy átlagosan 30%-os árazási különbség van a hazai-hazai tranzakciók és azon ügyletek között, melyben benne van egy külföldi fél. Ezzel bizonyítva látjuk azt az egyébként a *Forbes* hasábjain is közölt véleményünket, hogy ha korlátozzuk a külföldiek amúgy sem nagyon erős keresletét a hazai vállalkozások iránt, azzal a hazai vállalkozásokat nagyjából 30%-kal értékeliük le.



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



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



*Interjú Jaksity Györggyel és Orbán Krisztiánnal*

## A CMBP EGYELŐRE SZUPERÜL TELJESÍT

BESZÉLGETÉS JAKSITY GYÖRGGYEL, A CONCORDE CSOPORT ELNÖKÉVEL,  
ÉS ORBÁN KRISZTIÁNNAL, AZ ORIENS ALAPÍTÓ-ÜGYVEZETŐ PARTNERÉVEL  
A CMBP ALAPÍTÁSÁNAK ÉVFORDULÓJA KAPCSÁN

**Öt éve zárult le a Concorde Vállalati pénzügyek és az IMAP MB Partners összeolvadási tárgyalássorozata. Hogyan emlékeztek vissza a tárgyalásokra?**

**Gyuri:** Tipikus „akasztják a hóhért” szituáció volt: vállalati összeolvadásokkal, felvásárlásokkal foglalkozó tanácsadócégek készültek összeolvadni. Mindent, amit az ügyfelekkel, ügyfeleknek szoktunk végigcsinálni, nyújtani, most magunkon is kipróbálhattuk. Érdekes

Mindent, amit az ügyfelekkel, ügyfeleknek szoktunk végig csinálni, nyújtani, most magunkon is kipróbálhattuk.

tapasztalat volt, és ez a gyakorlat kétségkívül javította a tanácsadók empátiás képességét azzal, hogy maguk kerültek olyan üzleti helyzetbe, mint amilyenbe az ügyfelek szoktak. Ugyanakkor jól jött a több évtizedes tapasztalat ezen a téren, a tárgyalások és a tranzakció lebonyolítása is szakszerűen, gyorsan zajlott, és azóta is minden a közös megegyezésünkre történik, tehát jól „raktuk össze” a két operációt.

**Krisztián:** Mint minden rendes tranzakció, ez is egy kicsit hosszú volt. Talán másfél év. Igazából nem a konkrét feltételek kidolgozására ment el az idő, mert az a rész nagyon gyors volt. Sokkal inkább arra, hogy jobban megismerjük egymást, hogy megértsük, melyik fél mit is szeretne kihozni a közös cégből, hogy



összefesülnék a víziókat. Felmerült sok kérdés. Visszatekintve persze teljesen logikus volt az összeolvadás, de akkor azért nem pont így éltük meg. A legnagyobb különbség a mai és az akkori perspektíva közt az az ötévnyi tapasztalat, amit egymásról szereztünk.

### **Miért gondoltátok, hogy sikeres lehet a két cég összeolvadása?**

**Krisztián:** Egyrészt a piaci helyzet, másrészt az érintett személyek miatt. A 2010-es évek első felében látszott, hogy a hazai M&A piac gyökeres változásokon megy keresztül. Mi annak idején azért vágtunk bele az MB Partners sztoriba, mert nagyon hittünk a magyar kvk-k jelentőségének emelkedésében. Hogy ki kell mozdulni Budapestről, hogy ott kell kopogni minden magyar közép vállalkozó ajtaján. Aztán néhány éven belül azt is megértettük, hogy bármilyen fontos és perspektivikus is ez a szegmens, a kritikus cégméret fenntartásához szükség van a tőzsdei sztorikra és a nagyvállalati hitelességre is. Ebben pedig a Concorde egyértelmű, utolérhetetlen „track record”-ú tekintély volt. Össze akartuk illeszteni a két szegmens piacvezetőjét, hogy egy, az összes ügyféligényt kezelni tudó, hazai szinten megkerülhetetlen céget hozzunk létre. A másik fontos szempont a személyiségekhez kapcsolódott. Mi nagyon büszkék voltunk és vagyunk arra, hogy soha nem megyünk bele a csínybe, hogy egy bonyolult, ingoványos közegben mindig tisztességesen, megalkuvások nélkül működünk. Ha összeállsz valakivel, különösen, ha 50-50-es felállásban, akkor el kell hinned, hogy a másik fél is pontosan így gondolkodik. Ez, lássuk be, óriási elvárás Magyarországon. Ebben az esetben ez megvolt. A Concorde csapatból Gyurit, Norbit, Kareszt és Kálmánt is ismertem korábbról. Nem közelről, de annyira igen, hogy láthattam, hogyan reagálnak bizonyos helyzetekben. Kálmánnal még egy próbaútra is elmentünk Münchenbe, hogy megpróbáljunk közösen megszerezni egy megbízást. Ott volt két teljes napunk, hogy átbeszéljünk egy csomó dolgot. Ezek a benyomások adták a kezdeti bizalmat, ami miatt mi bele mertünk vágni.

### **Hazánkban kirívóan kevés cég vesz részt összeolvadásban. Bennetek ez az ötlet hogyan merült fel, és hogyan győztétek le az ilyen esetekben a felekben gyakran felmerülő bizalmatlanságot?**

**Gyuri:** Tulajdonképpen az előző kérdésre adott válasz ezt is megválaszolja, hiszen az üzleti racionálé és a jó együttműködés adott volt. Ráadásul a tranzakció struktúrája is rugalmasabb az általában megszokott összeolvadásoknál, hiszen jogi értelemben nem összeolvadás, hanem egy közös új cég alapítása történt meg 50-50%-os részvétellel, és a gyakorlati

Össze akartuk illeszteni a két szegmens piacvezetőjét, hogy egy, az összes ügyféligényt kezelni tudó, hazai szinten megkerülhetetlen céget hozzunk létre.

tapasztalatokra bízunk, hogyan tud ez a legjobban működni, így ha valami miatt mégsem azt eredményezte volna, amit mindkét fél elvárt az ügylettől, akkor lehetőség volt változtatni a struktúrán, vagy akár az eredeti helyzetet helyreállítani, ami egy klasszikus összeolvadás vagy felvásárlás esetén nem ilyen egyszerű.

**Krisztián:** Felmerülni úgy merült fel, hogy tudtuk, hogy mi is és a Concorde is ragaszkodunk az M&A cégünkhöz, úgyhogy a felvásárlás vagy az eladás nem volt opció. Ugyanakkor a piaci lehetőség ott tátongott előttünk óriásira nyilván. Nem nagyon volt más megoldás, mint az összeolvadás.

### **Biztosan volt a fejetekben elképzelés arról, hogy hova fog a közös cég eljutni öt év alatt. Hogyan látjátok a CMBP-t ezeknek az elképzeléseknek a tükrében?**

**Krisztián:** A CMBP egyelőre messze túlteljesít. Az én aspirációm az volt, hogy létrehozzunk egy olyan csapatot, amelyik bármilyen ügyféligényt a legmagasabb szinten tudja kielégíteni. Ehhez ezen a piacon minimum 8-10 munkatárs, és évente az ehhez a csapathoz mérten kellő számú megbízás kell, mert a csapat csak így tud állandóan tréningben lenni. A csapat eltartásához viszont sikerek, lezárt tranzakciók kellene, legalább évi 5-6. Ehhez képest most 12 emberünk van, rengeteg megbízásunk, és az idén már 13 lezárt tranzakciónk. Pont Karesz említette a minap, hogy ez azt jelenti, hogy három hetente zárunk egy tranzakciót. Három hetente! Óriási gyakorlata, tapasztalata van ennek a csapatnak.

**Gyuri:** A cél a mi fejünkben az volt, hogy a lehető legtöbbet kihozzuk az egymást jól kiegészítő cégkarakterekből, és ennek eredményeként egy olyan kombináció jöjjön létre, amely mind a kisebb, mind a nagyobb ügyfelek igényeire maximálisan választ tud adni, legyen szó magán- vagy nyilvános piaci ügyletről, illetve ahhoz kapcsolódó tanácsadásról. Az, hogy az új cég az első pillanattól piacvezető a mid-market tranzakciós piacon, illetve első helyen van évek óta a sikeresen lezárt ügyletek számát tekintve, egyértelműen visszaigazolta az eredeti elképzeléseinket.

### **Mire vagytok a céggel kapcsolatban különösen büszkék?**

**Gyuri:** Magyarországon sajnos kevés cég mondhatja el magáról, bármilyen iparágat nézünk, hogy tisztán piaci alapon, tehát nem az egykori állami vállalat, vagy gazdaság eszközein, piacán, termékeivel, nem állami és EU-s támogatással, vagy éppen a bankokkal újratárgyalt (értsd: nem teljesen visszafizetett

Három hetente zárunk egy tranzakciót. Óriási gyakorlata, tapasztalata van ennek a csapatnak.

Nagyon szeretnénk továbbá, ha felnőne néhány olyan ügyfelünk, akiknek megvan a menedzsmentkapacitása arra, hogy a régióban vagy Németországban felvásárlásokkal terjeszkedjen.

hitelekkel) könnyítéssel, valamint nem a kedvező állami megrendelésekkel tud sikeresen működni. A két cégcsoport és a közös tanácsadó cég ebbe a tisztán piaci alapon működő elitklubba tartozik, és ez olyan jó érzés, mint amikor sportolóinkat látjuk, amint sportszerűen játszva, versenyezve nyernek el rangos nemzetközi díjakat, helyezéseket, mert ez valóban a szorgalomról, gyakorlásról, intellektusról és kitartásról szól. Ez számunkra egyben etikailag is a legvonzóbb útja a tiszta szabadversenynek.

**Krisztián:** Két dolog jut eszembe. Egyrészt az, hogy amikor kezdtünk, ez két cég volt. Két különböző kultúrájú cég. Ma viszont teljesen egyértelműen egy. Van egy CMBP-s munkamódszer, egy megközelítés, ami csak erre a cégre jellemző, és amelyik szemmel láthatóan nagyon hasznos az ügyfeleinek. Van benne a Concorde-ból, van az egykori MB Partnersből, de így egyben csak itt, a CMBP-ben van meg. A másik a cég nemzetközi sikerei. A magyar M&A-piac európai viszonylatban nagyon kicsi. Ennek ellenére a CMBP a nemzetközi IMAP-hálózat, a világ egyik legnagyobb középállalati M&A-szövetsége, kutatási központja és az egyik legtöbb tranzakciót záró tagja. Amikor kezdtünk, azt is nehéz volt elérni, hogy a német vagy a francia partnerek komolyan vegyék a megkereséseinket. Mára Gábor az IMAP egyik alelnöke, globális boardtag, és minden más tagnál több nemzetközi tranzakciót bonyolítunk. Ez már egy új helyzet: a partnercégek hívják őket, hogy van-e valami érdekes lehetőség.

#### **Mikor volt az a pillanat, amikor úgy láttátok, megérte?**

**Krisztián:** Én annyira hittem ebben a sztoriban, hogy az első pillanattól kezdve így érzem. Egyszerűen ott volt ez a gigantikus piaci rés, és senki nem próbálta betölteni. A CMBP megpróbálta.

**Gyuri:** Az első pillanattól világos volt, hogy jó úton járunk, még akkor is, ha időnként voltak és lesznek is még nehézségek. A magyar vállalati tranzakciós piac látszólag nagy, valójában azonban kevés sikeresen lezárt ügylet van, ami sok okra vezethető vissza, részben az előző válaszban érintett gazdasági sajátosságokra is.

Tehát nem az előttünk álló korlátlan piaci lehetőségek, hanem a kreativitás és szorgalom, valamint a három évtizedes szakmai tapasztalat az, ami miatt jól működünk.

Tehát nem az előttünk álló korlátlan piaci lehetőségek, hanem a kreativitás és szorgalom, valamint a három évtizedes szakmai tapasztalat az, ami miatt jól működünk.

#### **Ma hogyan látjátok a CMBP következő öt évét? Milyen fejlődést láttok a cég előtt?**

**Krisztián:** Az MBI-sztori igazából csak most kezdődik. Öt éve próbálunk meggyőzni sikeres menedzsereket, hogy a nagy lehetőség abban van, hogy a saját pénzüket kockáztatva átvegyenek olyan honi kkv-kat, ahol a tulajdonos nyugdíjba szeretne vonulni. Ez persze kockázatos és rendszerint komoly földrajzi mobilitást igényel, de fantasztikus hozammal kecsegtet. Ezt a piacot gyakorlatilag a CMBP építette fel, alakította ki és az idén végre berobbant: négy ilyen ügyletet zártunk. Szerintem ezen a területen óriási lehetőségeink vannak. Nem lennék meglepődve, ha pár év múlva évi 10-15 ilyen tranzakciót bonyolítanának a fiúk-lányok. Nagyon szeretnénk továbbá, ha felnőne néhány olyan ügyfelünk, akiknek megvan a menedzsmentkapacitása arra, hogy a régióban vagy Németországban felvásárlásokkal terjeszkedjen. Akkor végre nemcsak a nemzetközi ügyfeleink húznának hasznot a CMBP nemzetközi középállalati világba való óriási beágyazottságából, hanem a hazaiak is.

**Gyuri:** Ezen az úton kell továbbmenni, és a középállalati szférában megszerzett piacvezető pozíciót kiharcolni a nagyobb ügyletek piacán is. Ez nem evidencia, mert itt sokszor beleütközünk azokba a sajátosságokba, amelyekre az előző válaszokban utaltam, de nem is megvalósíthatatlan cél.

#### **Milyennek látjátok ma a hazai cégértékesítési piacot? Merre van a fejlődés iránya?**

**Krisztián:** Van egyrészt egy nyilvánvaló professzionalizálódási trend. A hazai tulajdonú vállalkozások nagy része kezdi levetkőzni az egykori vadkeleten rárakódott cselekvési normákat. Ez minden szempontból nagyon hasznos, nem utolsósorban növeli a vállalati értéket is. Van egy ezzel szembe menő folyamat is: az, ahogy a politika által felkent csókosok nyernek teret az önerőből előrejutott magyar vállalkozók terhére, egyértelműen visszafelé visz minket az időben. A cégértékesítési piac jövője szempontjából a kulcskérdés az, hogy mi lesz-e két jelenség eredője. Én természetemnél fogva optimista vagyok, úgyhogy azt gondolom, hogy a végén minden jóra fordul, de nem gondolom, hogy ez egyenes vonalú fejlődést jelent.

#### **Köszönjük nagyon szépen a beszélgetést!**



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



# EGY SIKERES ÖSSZEOLVADÁS MARGÓJÁRA

BESZÉLGETÉS SZENDRŐI GÁBORRAL ÉS NAGY KÁLMÁNNAL  
A CMBP ALAPÍTÁSÁNAK ÉVFORDULÓJA KAPCSÁN

**Az első barátkozástól a közös vállalat alapításáig két év is eltelt. Mai fejjel, nem kellett volna egy M&A szakértőt bevonni?**

**Gábor:** Két év azért nem volt, de töltöttünk vele másfél évet, az biztos. De ez egy nagyon harmonikus időszak volt; a feleknek voltak átgondolnivalóik, ezen egy tanácsadó nem segített volna. Jogászok és adótanácsadók egyébként mindkét oldalon részt vettek, tehát nem maradtunk teljesen iránymutatás

nélkül. Megjegyzem, a német IMAP-os kollégáink cégébe egy nagyobb bankcsoport beszállt, az ő esetükben is csak a vevőnek volt tranzakciós tanácsadója – és az a bank nem is nagyon tapasztalta a tranzakciók terén.

**Kálmán:** A mi üzletünk magasan képzett, motivált szakemberek együttműködéséről szól. Így talán a legfontosabb feladatunk az volt, hogy meggyőződjünk arról, hogy emberileg és szakmailag sikeresen együtt

A bizalom már elengedhetetlen feltétele volt a beszélgetések elkezdésének is, majd még inkább a végső elköteleződésnek, az összeolvadás megvalósításának.

tudunk-e dolgozni. Ehhez pedig ki kell építeni a kölcsönös bizalmat, sokat kell beszélgetni – lehetett volna sietni, de nem volt sem érdemes, sem szükséges.

**Ha egy tanácsadó cég a „pénztáregyenlege” és egy marék szotyi összegét éri, akkor ugye nem az értékelésen rágódtatok?**

**Gábor:** Szerencsére mindig is egy közös vállalat létrehozásában megtestesülő összeolvadásról volt szó, ráadásul a felek a beszélgetés legelején megállapodtak, hogy a két cég méretét nagyjából hasonlóknak gondolják. Ez a kérdés a legelején tisztázásra került, és többet elő sem lett véve.

**Kálmán:** A két cég az összeolvadás előtt körülbelül ugyanakkora csapatokkal produkált összevethető pénzügyi teljesítményt, így ahogy megszületett a komoly együttműködési szándék, az 50-50% tulajdonképpen adottság volt. A pénztárat a biztonság kedvéért hazavittük.

**Versenyársak között visszatérő kényes téma a bizalmas információk megosztása, ezt hogyan kezeltétek?**

**Kálmán:** Könnyen, ilyet nem osztottunk meg egymással. Abban a szerencsés helyzetben voltunk, hogy a közös cég sikere szempontjából múltbeli, illetve folyamatban levő ügyletek részletei nem voltak érdekesekek.

**Gábor:** Egymás aktív ügyfeleinek listáját például csak a tranzakció zárását követően ismertük meg. Az ezekből érkező bevételeket egyébként egy átmeneti időszak alatt kifinomult képlet szerint még megosztottuk a CMBP és elődei között, vagyis az 50-50%-os tulajdont a jövőbeni kilátásokra alapoztuk.

**A kettős ügyvezetés együttes aláírással párosult. Nehezen jött meg a bizalom?**

**Kálmán:** A bizalom már elengedhetetlen feltétele volt a beszélgetések elkezdésének is, majd még inkább a végső elköteleződésnek, az összeolvadás megvalósításának. Évek, évtizedek óta sikeresen működő üzleti modelleken változtattunk, ezzel az adott időpontban természetesen a várt előnyök érdekében kockázatokat is vállaltunk.

**Gábor:** Ez inkább praktikus kérdés volt. Így könnyen és gyorsan megismertük egymás működését. Egyébként ezt a gyakorlatot viszonylag gyorsan megszüntettük.

**...de az egymás üzletreszeinek forgalomképességét csak korlátoztatok?**

**Kálmán:** Természetesen át kellett gondolnunk a közös működés szükségességét, lehetséges és valószínűtlen forgatókönyveit egyaránt, erről kötöttünk is szindikátusi szerződést. Azt azóta talán egyszer sem vettük elő, de az elővásárlási jogot minden bizonnyal a Ptk.-n túlmenően is szabályoztuk.

**Gábor:** Igen, tulajdonképpen a leghosszabban pont arról beszélünk, hogy adott esetekben milyen következményekkel jár, ha valaki egy ponton ki akar szállni a partnerek közül. Mivel üzleti modellünk az együttműködésen alapul, illetve márkanevünk az anyavállalatok nevét tükrözi, az elővásárlási jog önmagában nem oldotta volna meg egy esetleges szétválás kérdéseit.

**A felületes szemlélődő kevés hasonló személyiség-jegyet fedezhet fel rajtatok. Voltak tényérdobálások?**

**Gábor:** Azt gondolom, hogy a lehetőségekhez képest a legharmonikusabb „házasságban” működünk. Alig tudok visszaemlékezni az utóbbi öt évből, amikor hangosabban érveltünk volna. Tényérdobálás aztán végképp nem volt.

**Kálmán:** Szerintem több dologban hasonlítunk, mint különbözünk, közös értékre építve tudunk sikeresen és jó hangulatban együttműködni. A különbségek színesítik az életet, az eltérő gondolkodás pedig az üzleti fejlődésnek is fontos motorja.

**Ha az integráció sikerességét a fuzionáló csapatok elégedettségén mérnénk, hogyan értékelnétek, hogy öt év után alig maradt, akit erről kérdezhettek?**

**Kálmán:** Ha arra gondolsz, hogy az alapító tizenegy főből négyen vagyunk még, ez a mi szakmánkban előfordul. A távozások adódtak akár egyedi élethelyzetekből is, például ketten költöztek külföldre, de leginkább abból, hogy nálunk jelentős tapasztalatokat szerzett kollégák más területen is ki szerették volna próbálni magukat.

**Gábor:** Arra vagyunk különösen büszkéek, hogy a legtöbben, akik elhagytak minket, ügyfélnél kaptak komoly állást, vagy magas presztízsű MBA-programba kezdtek, illetve az itt tanultakra építve külső finanszírozás bevonásával saját vállalkozásba kezdtek. Versenytársnál egy volt kollégánk dolgozik.

### Ha visszaneztek az akkori jövőképre, öt éve mi volt a legnaivabb elképzelésetek?

**Gábor:** Azt például reméltem, hogy a hazai tőkepiac gyorsabban magára talál a pénzügyi válság okozta sokk után. Mostanság gyakrabban történik érdekesség a Budapesti Értéktőzsdén, de ez kicsit lassan fejlődött ki.

**Kálmán:** Naivsághoz talán már öreg vagyok, de akkor sem tudok sok mindent kiemelni, ha úgy értem a kérdést, hogy mi nem jött be az eredeti elképzelésekből. Az elmúlt öt év alatt a nemzetközi és annak megfelelően a hazai gazdaságpolitika, pénz- és tőkepiac eseményeit figyelve folyamatosan úgy érzem magam, mint a viccbéli szenior földműves szakember – azt hiszem, hogy nem vagyok egyedül.

### Volt-e olyan, ami maradéktalanul bejött?

**Kálmán:** Ami az együttműködés eredményeit illeti, lényegében minden bejött, aminek persze az egyik titka az, hogy nem terveztük túl a részleteket. Pénzügyileg elértük volna az optimista üzleti tervünket is, ha készítettünk volna ilyet formálisan.

**Gábor:** Az összeolvadt márkanév bevezetése mindenképpen sikeresnek mondható.

### Egy brand legyen lényegre törő, kifejező, megjegyezhető. Próbálkoztatok ilyen névvel is?

**Gábor:** Nálunk ez nem volt szempont, mi végeredményben nem B2C brand vagyunk. Ugyanakkor kiemelten fontosnak tartottuk, hogy a praktikusság mellett a múlt folytatása is megjelenjen.

**Kálmán:** Concorde MB Partners, IMAP – a lényeg benne van, mi már megjegyeztük, hol itt a kérdés?

### Mit adtak nekünk a szakmai tulajok?

**Gábor:** Brandet, kapcsolatrendszerrel és konkrét tranzakciókat. Tőkepiaci tranzakciókban továbbra is mi vagyunk a Concorde Csoport corporate finance szolgáltatásokat nyújtó tagja; az Oriens meg időnként támogatjuk tranzakcióikban. De fontos, hogy alapvetően mindenki csinálja, amire alapult; a Concorde brókerház és privát banki szolgáltató, az Oriens tőkebefektető, mi pedig tranzakciós tanácsadók vagyunk.

A márkák ismertsége fontos számunkra, gyakran egy potenciális ügyféllel elkezdett beszélgetés közben derül csak ki, hogy a kezdeti bizalmat valamelyik tulajdonosunkkal meglevő jó kapcsolata alapozta meg.

Arra vagyunk különösen büszkék, hogy a legtöbben, akik elhagytak minket, ügyfélnél kaptak komoly állást, vagy magas presztízssű MBA-programba kezdtek, illetve az itt tanultakra építve külső finanszírozás bevonásával saját vállalkozásba kezdtek.

**Kálmán:** A márkák ismertsége fontos számunkra, gyakran egy potenciális ügyféllel elkezdett beszélgetés közben derül csak ki, hogy a kezdeti bizalmat valamelyik tulajdonosunkkal meglevő jó kapcsolata alapozta meg.

**Gábor:** Most, hogy jobban belegondolok, van még a kedvezményes Economist előfizetés...

**Kálmán:** ...meg a csoportos uszodabérlét.

### Milyenek látjátok öt év múlva a tipikus CMBP-ügyfelet?

**Gábor:** A küldetésünk az, hogy a hazai közép- és nagyvállalkozók és vállalatok európai szintű sikerének megkerülhetetlen támaszai legyünk. Hát ilyenek, sikeresnek.

**Kálmán:** A tipikus ügyfél csak egy idea, ténylegesen minden ügyfél különböző. Úri szabók vagyunk, nem az a kérdés, hogy éppen öltönyt vagy frakkot készítünk, hanem mondjuk milyen színű bélés, hogy megy legjobban az ügyfél szemébe.

### Lesz-e rajtunk nadrág, ha a cégvásárlásokat is hajtó olcsó források elapadnak?

**Gábor:** Mi úgy látjuk, hogy a cégvásárlások hajtóereje a cégeladás, azaz a generációváltás szükségessége. Ez pedig nem az olcsó források jelenlététől függ, hanem a vásárlási kedvtől. Reméljük, ez a következő években nem változik.

**Kálmán:** Hogy az előző kérdésnél megkezdett hasonlatot folytassam, ha úri szabók vagyunk, mindenképpen gondoskodunk a saját nadrágunkról. Ha az olcsó források egyébként egyszer elapadnak, a hazai és nemzetközi kamatszintek számottevő növekedésnek indulnának, az a cégfelvásárlási ügyletek finanszírozásán messze túlmutató gazdasági hatásokkal fog jární – nem a nadrág lesz a kérdés, hanem a bukósívak.



**PAPP LÁSZLÓ**  
PARTNER  
CONCORDE MB PARTNERS  
LASZLO.PAPP@CMBP.HU

9 cm



*A Concorde MB Partners csapatának bemutatása*

# KICSIT MÁSKÉPP

ARRA GONDOLTUNK, ITT AZ IDEJE, HOGY A FOLYTONOS KOMOLYSÁGOT (VAGY KOMOLYKODÁST) KICSIT FÉLRETÉVE, KÖTETLENEBB FORMÁBAN MUTASSUK BE A CONCORDE MB PARTNERS KOLLÉGÁIT. A CSAPAT TERMÉSZETESEN HETEROGÉN, VAN, AKI A KEZDETEK ÓTA ITT DOLGOZIK, VAN, AKI FRISSEN CSATLAKOZOTT. VAN, AKI HOSSZÚ ÉVEK TAPASZTALATÁVAL BÍR, ÉS VAN, AKIT MÉG AZ IFJÚ LELKESEDÉS HAJT.

## Milyen is a „tipikus” CMBP-s kolléga?

Több dimenzió mentén tettünk fel kérdéseket kollégáink számára, hogy természetudósokat is zavarba ejtő precizitással határozzuk meg a „tipikus”, esetleg „ideális” kolléga profilját. A felmérésből a következő roppant hasznos kép rajzolódott ki. A tipikus CMBP-s kolléga:

- Várhatóan 182 cm magas. De biztosan 170 és 190 között lesz valahol.

- Medián súlya 76 kg, de azért ennél vannak tekintélyesebb súlyú kollégáink is.
- Cipőmérete jó eséllyel 44-es, ennél azért a csapat fele kisebb lábon él...
- Életkora pont 36,5 év, születését júniusban ünnepli, és az ikrek horoszkópot olvasgatja.
- Tipikusan nincs gyermeke, de ha mégis lenne, akkor viszont leginkább három gyermeknek örül.
- Legvalószínűbb, hogy testvér mellett nevelkedett, így

a versenyszellem, és reméljük az együttműködési képesség is kezdetektől beleivódott.

- Tipikusan 4 cm-s (átlagosan viszont 9 cm!) barna haj, és a barna szem árulkodó jel.
- Az elmúlt hónapok home office-a után jó eséllyel borostás vagy szakállas. Azért a rendesebb kolléga ügyfélalálkozó előtt borotválkozik. Aki ezt nem teszi, nyugodtan kérdőre vonható.
- Fiatal korában izgalmas sportokat űzött – jégheki, kézi, kosár, vízilabda, vitorlázás, foci. Mára viszont inkább csak fut és biciklizik. TV-ben, ha nézi egyáltalán, akkor a labdasportokat követi.
- Cégünknel átlagosan öt éve dolgozik, így rendkívül tapasztalt és rutinos.
- 50 százalékos eséllyel az egyetem mellett valami szakkollégiumban is fejlesztette magát
- Tipikusan zongora elé ültetve sem vall szégyent... esetleg még trombitán, gitáron játszik.
- Angol mellett németül még jó eséllyel versenyképes, de meglepően nagy számban latinul is szívesen beszélgetne, már ha ez még élő nyelv lenne...
- Ha nem létezne a tranzakciós pálya, akkor sem csinálna semmi hasznosat. Lenne szociológus, jogász, közgazdász, bankár, esetleg vegyész mérnök...
- Az esetek 82%-ában inkább kutyapárti... macskák kímélnenek...

### Mire képesek együtt a CMBP-s kollégák?

Együtt többre vagyunk képesek – tartja a mondás. Természetesen igaz ez a CMBP-re is. Például:

- Ha egymásra feje tetejére állnák, akkor néhány centi híján 22 méter magasra érnének fel létra nélkül. Azaz könnyedén be tudnánk köszönni a hetedik emeleti ablakon bárkinek egy lakótelepen. Viszont természetesen nem állunk egymás fejére, inkább felsétálunk a hetedikre.
- Együtt sem nyomunk egy tonnát... Nagyjából egy Wartburg súlyával tudjuk felvenni a versenyt.
- Több mint 400 év tapasztalatával rendelkezünk. Így nagyjából annyi rutinunk biztos van az életben, mint Magyarország harmadik legidősebb fájának...
- Gyermekektől büszkén ki tudnánk állítani egy teljes focicsapatot és három cserét... Sajnos azonban a gyerekek egy része még jámi sem tud, így nem valószínű, hogy nyerni tudnánk bárki ellen...
- Tranzakciós szakmai tapasztalatunk a 60 évet is meghaladja, teljes szakmai múltunk pedig talán már évszázados...

Természetesen a nap végén minden kolléga külön egyéniség. Nem létezik a „tipikus” kolléga. Álljanak itt tehát egyedi hasznos/haszontalan kérdések és válaszok. Igyekeztünk minden kérdésben elrejteni egy-egy érdekes részletet az adott kolléga érdeklődése, élethez kapcsolódóan. Jó olvasgatást hozzá!



### Gábor, mi volt szakmailag a leghasznosabb képesség vagy tudás, amit négy leányodtól tanultál el?

Az állhatatosan kérés, a hiszti.

### Rengeteget vezetsz, évente úgy 40 ezer km-t.

#### Milyen változást hozott életedbe a Waze?

Rettentően megnyugtat, hogy tudom, az optimális úton megyek; sok új utcát és útlehetőséget megismerek.



### Kálmán, úgy tudom, sokat kerékpározol, mit tanultál belőle?

Jaj, nagyon sok mindent: ami nem öl meg, az erősebbé tesz, minden emelkedő után jön egy lejtő stb. De talán a legfontosabb: óvakodj a fehér furgontól!

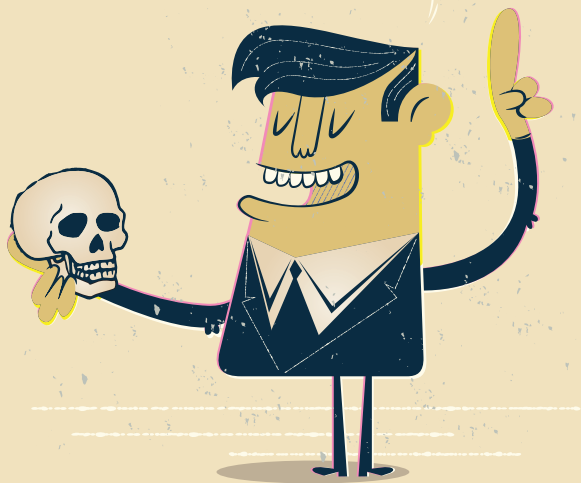
### Te vagy legrégebben az iparágban, melyik technológiai vívmány tette jobbbá az életed? És hiányzik-e a fax vagy a személyhívó?

Azt hiszem, hogy a nyomtatás feltalálása segített a legtöbbet, fárasztó volt silabizálni a sok ákombákom kézírását – mondjuk a kis színes rajzokat szerettem. Fax? Személyhívó? – segítenél egy kicsit, hogy pontosan mire gondolsz?



### Laci, nagyon szereted az autókat, mégis Toyotát vettél. Miért?

Mert Toyota San megígérte: no more boring cars, én meg hittem neki. Amúgy a hajtáslánc miatt, és persze vonzanak a nagy szedánok, biztosan egy gyerekkori kibeszéletlen trauma miatt.



**Veresegyházra költöttél a családdal. Van-e hír? Asszonykórus, medveotthon, veterán polgármester, veresi paradicsom?**

Egyszerre csendes, szép és vállalkozó szellemű város. 55 éve nincs nagy izgalom a választásokon, de amíg a Piccolo vígan terem, a medvék sem vágynak vissza a málnásba. Mindig jól esik hazatérni, pandémia idején annyira, hogy inkább el sem megyek.

**Hiányzik az amatőr színjátszás?**

Csak amíg eszembe nem jut, hogy mindenki mennyivel jobb volt. De a színháznak sokat köszönhetek, bőven jöttek életre szóló élmények, hajrá Doktorock!



**Márton, párod kutyájával kezdetben nehezen jöttetek ki. Min változtattál az elmúlt évek során, hogy a kutya most már kedvel téged? Mit tanultál ebből?**

A kutya a kezdetektől kedvelt engem, fordítva ezt nem mondhatom. Az változott, hogy megszoktam. Illetve a koronavírus alatt hűségesen abban a szobában aludt, amelyikben én. Értékeltém a törődését.

**Márton, akadémiai háttérű családból érkezel, a hosszú neved mellé rettenetesen hosszú neved mögötti végzettséged listája. Javaslod-e másoknak is? Miért volt ez rossz ötlet?**

Javasolom bárkinek, akinek van hozzá képessége, leginkább türelme. Sokat lehet mindegyikből tanulni. Egyetlen hátránya, hogy néha csodabogárnak tartanak miatta, mert nincs mindenkinek ennyi. De hát ez csak egy ok, amiért csodabogárnak tartanak. :)



**András, kávéfüggőséged legendás. Igaz-e, hogy minden ügyféltalálkozón kérsz kávét, még este is?**

Ez sajnos igaz, Minden találkozáson kérek kávét. Bárhol, bármikor. Azt kifejezetten kedvelem, ha egy-egy régen ismert ügyfél asszisztens kollégája már meg sem kérdezi, hogy kérek-e kávét, csak kedvesen kihozza.

**Kínosan rendszerető vagy (tisztá irodai asztal, üres inbox, folyton mosott autó). Milyen előnyökkel vagy hátrányokkal jár ez az ügyfeleid számára?**

Csak remélni merem, nem vagyok túl idegesítő, amikor mindent alaposan körbe akarok járni. Azért remélem persze, hogy a rendszeretnek látják előnyeiket is a partnerek.



**Gabi, számos kutatást csináltál az évek során a CMBP keretein belül. Melyik tanulsága volt a legizgalmasabb számodra?**

A legelső PrivátTop100 sajtóvisszhangja. Rengeteg időt töltöttem szorzók keresésével, a cégek pénzügyeinek összeszedésével, és hogy hiánytalan legyen a lista. A tulajdonosok életkora és csillagjegyeik csak poénból kerültek bele, mégis ez volt, amit kiemelték, és átvettek.





**Remek süteményekkel szoktál kedveskedni a csapatnak szinte heti rendszerességgel. A sütés mely szakasza során tudsz leginkább projekteken gondolkodni?**

Amikor már a sütőben van a süti. A jó süti titka a jó recept, amit követni érdemes, és odafigyelést igényel.

**Te találd ki a legkreatívabb programokat, ajándékokat a csapatban. Honnan származik a varázserőd? Milyen jó ötleted van az olvasók számára?**

Ez kicsit kiábrándító lehet: sajnos az én fejem sem káptalan, bevallom listát vezetek a telefonomon a pillanatnyi ötletekről és az olyan dolgokról, amik ihletadók lehetnek.



**Tamás, van egy Carlos névre (nem) hallgató, nagyon csúnya kutyasod. Miért jó ez neked?**

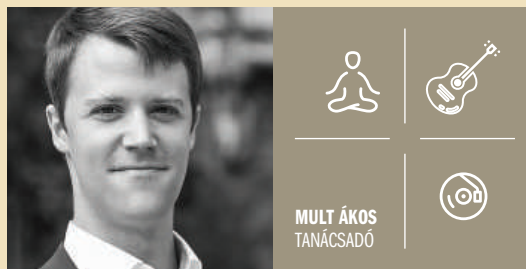
Carlos kiválasztása egy igen hosszú folyamat eredménye volt. A kisiünk mellé kerestünk egy ideális társat, kicsit úgy, mint egy felvásárlási folyamat során számos szempont figyelembevételével. Végül egy kis Boston Terrier mellett döntöttünk, akire tényleg igaz, hogy a szépsége belülről fakad.

**Mi a kedvenc éjszakai járatod?**

Nehéz erre válaszolni... nagyon. Az elmúlt években egy-egy fásrató nap után számos izgalmas helyre sikerült eljutnom éjszakai járatok segítségével. Külön köszönet a kollégáknak, akik engedték, hogy kreatívan válasszak a buszállomáson hajnali háromkor.

**Az elmúlt tíz év minden ügyfelére, ajánlatára és projektjére emlékszel. Mi a titkod?**

Talán a sok éjszakai utazás. :) Főleg régebben szinte az összes ügyféljellel folytatott első körös egyeztetésben valamilyen szinten részt vettem, és ezeket mindig szerettem nyomon követni. Talán ennek eredménye, hogy ennyi minden megmaradt a fejemben.



**Ákos, rendszeresen eszel gyümölcsöt. Miért?**

Ugyebár az irodában rendszeresen kapunk gyümölcsöt. Amikor a céghez kerültem, többször előfordult, hogy a gyümölcs a kukában végezte, és engem leginkább ez zavart, nagyon nem szeretek ételt kidobni. Mostanra pedig egyszerűen megszerettem a gyümölcsöveget.

**Kalligráfia mint hobbi, meséj róla!**

Kalligráfia jóga, nem sima kalligráfia... :) A gyakorlatok szempontjából azért inkább a Thai Chi-ra hasonlít. Csak ajánlani tudom mindenkinek, stresszoldó, immunerősítő, javítja a vérkeringést, emésztést, ízületi és gerincproblémák kezelésére is alkalmas. Van, aki szerint a Covidra is jó, de mi persze ilyet nem terjesztünk...

**Most szerzed a jogosítványt. Korábban a bolygó védelme tartott vissza, vagy más oka volt?**

Nyíregyházán nőttem fel, ott nem került rá sor. Budapesten tanultam tovább, de ezalatt nem kellett autó... Az egyetem elvégzését követően pedig, fogalmazunk úgy, inkább a munkára koncentráltam, mint a jogosítvány megszerzésére. Viszont, ha lesz is jogsim, akkor sem tervezek autót venni: a belvárosban lakom és járok dolgozni is, gyorsabb bejutnom tömegközlekedéssel. Ha autóra lenne szükségem, nagy valószínűséggel car sharinges autót fogok használni.



**Fanni, fiatalon sok vitorlásversenyen vettél részt.**

**Mi volt a legnagyobb hiba, amiből sokat tanultál?**

A vitorlázásnál nagyon sok múlik a rajton, és azt nem könnyű jól kivitelezni. Egyik nagy hibámat akkor követtem el, amikor a magyar bajnokság utolsó futamában nem mertem odaállni a rajtnál a megfelelő helyre. Fejben ugyan tudtam, hogy mi lenne a helyes pozíció, de nem volt meg hozzá az önbizalmam, hogy elhiggyem, hogy nyertesként tudok kijönni egy szoros rajtszituációból. Ezért aztán stratégiai szempontból kevésbé jó oldalt választottam, mert tudtam, hogy ott kevesebb hajó lesz, s így kevesebb eséllyel ragadok bent a rajtnál. Valóban tiszta szélben tudtam elrajtolni, de utána kényszerpályára kerültem, s végig a rossz oldalon

kellett vitorláznom. Ez az önbizalomhiányos döntés a magyar bajnoki címembe került, de megtanultam, hogy az éles szituációk kikerülésével nem lehet nyerni, csak azok megoldásával.

### Elég kompetitív vagy, folyamodtál-e már cselhez győzelem érdekében?

Alapvetően a lefektetett szabályok szerint szeretek játszani, szerintem csak így van értelme. Ugyanakkor mindig sokat jár az eszem azon, hogy szabályos keretek között hogyan lehet addicionális előnyre szert tenni. Volt már rá példa, hogy pár mondattal már a parton sikerült fejben összekavarni az ellenfelet, s így a vízen a versenyen nem tudott jól teljesíteni. Ehhez persze kellett az is, hogy jól ismerjem az ellenfelet, másnál akár visszafelé is elsülhetett volna a dolog.



### Nándi, spanyol nyelvtérleteken eltöltött utazásaid során hány flamingóval találkoztál? Hogyan hasznosítod ezt a tudást a mindennapi szakmai munkád során?

Sokkal, de egészen biztos vagyok benne, hogy létezik olyan hosszú főkönyvi szám, mely ezt ki tudná fejezni. Ilyen irányú tapasztalataimnak hála speciális képességre tettem szert: kellemes látványukról akár már visszafogottan nosztalgizva is hamarabb megtalálom a rózsaszín felhős boldogságot adatszobák, exceltáblák és prezentációk végtelen horizontján vándorolva.

### Kolumbiai utazásod során lettek meghirdetve idehaza az első lezárások. Milyen volt a haza út?

A Covid szele épp a helyi kávéföldéken elmélyülve ért utol, ahonnan mindössze 12 óra hegyi buszozással már elérhető volt értelmezhető infrastruktúra. Közben információ után kutatva a korábban alacsony szinten elkényelmesedő spanyoltudásom hirtelen nagyot volt kénytelen fejlődni. Végül az ország lezárása előtti utolsó pillanatokban sikerült elhagyni a kontinenst, miközben a repülőutat „színesítette” az egészségügyi vészhelyzet és a véletlenszerű járatlérlek is, de a szerencsének köszönhetően a másnapi home office már szeretett, aggdódó kollégáim időzónájában kezdődhetett meg.



### Bence, több kollégához hasonlóan szakkollégiumi háttérrel csatlakoztál a CMBP csapatához.

#### Mi a legkedvesebb kollégiumi élményed?

A kollégiumot a közös gondolkodás és együtt cselekvés az, ami igazán jó helyé teszi. Legyen szó a mindennapi működésről, kurzusmunkáról vagy bármi más témáról, arra mindig volt lehetőség, hogy bárki felvegye az ötleteit, témáit más kollégistáknak, akik kellő kritikussággal fogadják minden egyes új helyzetet.

#### Új kollégaként nem tartasz még home office-t.

#### Mit szeretsz legjobban az irodai életben?

Talán a legjobban azt, hogy új belépőként gyorsabb és hatékonyabb a kommunikáció azokkal, akik éppen rajtam kívül még bent vannak. Mivel még sok dologgal a cégen belül én is csak most ismerkedem, mindig jól jött, hogy az irodában könnyen választ kaptam a kérdéseimre.



### Bence, fiatalon csatlakoztál a CMBP csapatához.

#### Mi volt a legváratlanabb meglepetés?

Nem hiszem, hogy bármi nagyon váratlan történt volna velem eddig. Talán az lepett meg a leginkább, hogy a vírus miatt a legtöbben otthonról dolgoznak, ezért az első két hétben nem is találkoztam mindenkiel személyesen.

#### Korábban jégkorongoztál, pedig igen szelídek tűnsz. Hogy fér össze a kettő?

Ha sportról van szó teljesen másfajta vagyok. Sőt, a jégkorong meg más sportok közben is gyakran a szelíd ellentétje igaz rám, ez okozott is nekem többször nehézségeket a meccsek alatt.

A Concorde MB Partners alumnijai

## AKIKRE BÜSZKÉK VAGYUNK

Arról, hogy éppen kik dolgoznak a cégnél, sokszor beszélünk. De arra is büszkék vagyunk, hogy mint műhely, kik dolgoztak nálunk – és tőlünk hova kerültek. Ebben a cikkben azokat szeretnénk bemutatni, akik már nincsenek velünk – de szakmaiságunkhoz, fejlődésünkhöz és karakterünkhöz sokat hoztáttek.

### SCHILLING DÁNIEL

Dani majdnem nyolc évnyi M&A tanácsadás után váltott; a Duna House Group, egyik ügyfelünk CFO-ja és igazgatósági tagja lett. Külön büszkék vagyunk arra, hogy 2020-ben Dani elnyerte a „CFO of the year” címet.



### JANKÓ LÁSZLÓ

Laci az egyetem után a Raiffeisen banknál kezdett dolgozni, majd a banki tapasztalata után csatlakozott hozzánk. Öt év után váltott: egyik ügyfele, a Phoenix Orthosis társ-alapítója és ügyvezetője lett.



### MERCZEL LEVENTE

Levente hat és fél évet dolgozott velünk; az év elején felvételt nyert a Columbia egyetem MBA-programjára, ahova szerencsére a Covid-situáció ellenére kijutott, és sikerrel megkezdte tanulmányait.



### RUDNER RICHÁRD

Richárd a nálunk töltött négy év M&A-tanácsadás után az Európai Befektetési Alap (EIF) luxemburgi központjában építi karrierjét, amely kockázati-, magántőke- és hitelalapok forrásait biztosítja.



### ALMÁSI LEVENTE

Levente egész szakmai karrierje során M&A tanácsadó volt; ő is öt évet töltött velünk, majd egyik versenytársunkhoz csatlakozott.



### LAJKÓ ERIKA

Erika viszonylag rövid ideig volt velünk, ugyanis a nálunk töltött időszak alatt az általa gründolt start-up további finanszírozót és amerikai szakmai partnert is talált, ezért aztán kilépett, és azóta is a céggel foglalkozik.

### MÁTYUS LORÁND

Loránd egy évig volt a CMBP-nél elemzői minőségben, majd visszatért a Corvinus Egyetemre.

### DOMONKOS ANDRÁS

András másfél év CMBP-s munka után a MET Csoporthoz szegődött üzletfejlesztési pozícióba.

### LATINOVIC ALEX

Alex két évet töltött velünk, majd Londonban, az Imperial College Business Schoolban szerzett MBA-t. Nyári gyakorlatként a Lamborghini-nél dolgozott, majd pedig egyik versenytársunknál maradt, Londonban.



### CSUHAJ ÁDÁM

Ádám az egyetem után csatlakozott a Concorde Vállalati Pénzügyek csapatához, majd pedig a CMBP-hez. Majdnem öt évet töltött velünk, majd pedig, kicsit több mint két éve, a Lead Ventures csapatát erősíti, senior associate szerepben.



### ISABELL MARKS

Isa magyar származású német; másfél évet töltött velünk, szakmai horizontja és magyar nyelvtudása bővítésére. A nálunk töltött idő után hazatért; azóta elsőként tanácsadóként, majd pedig pénzügyi vezetőként helyezkedett el.





# AHOGY AZ ÜGYFELEK LÁTNAK MINKET

AHOGY AZT A KORÁBBIK BEMUTATTUK, AZ ELMÚLT 5 ÉVBEN TÖBB MINT 50 SIKERES ÜGYLETET TUDHATUNK A HÁTUNK MÖGÖTT. MINDEN ÜGYLET MÁS-MÁS, EZÉRT IS OLYAN IZGALMAS A MI SZAKMÁNK. VOLT, HOGY NAGY NEMZETKÖZI CÉGET TÁMOGATTUNK ABBAN, HOGY BELÉPJEN A MAGYAR PIACRA, VOLT, HOGY SIKERES HAZAI TÁRSASÁG NYUGDÍJAS ÉVEIRE KÉSZÜLŐ TULAJDONOSÁT TÁMOGATTUK A MEGFELELŐ UTÓD MEGTALÁLÁSÁBAN. VOLT, HOGY TŐZSDEI BE- ÉS KIVEZETÉS FELETT BÁBÁSKODTUNK, ÉS OLYAN IS AKADT, AMIKOR KÖZÖS VÁLLALAT ALAPÍTÁSÁT SZERVEZTÜK MEG. MINT LÁTSZIK, SOK IZGALMAS DOLOGBAN VETTÜNK RÉSZT, ÉS FŐ CÉLUNK, HOGY AZ ÜGYFELEINK ELÉGEDETTEK LEGYENEK VELÜNK, ÉRZÉSÜNK SZERINT MINDEN ESETBEN SIKERÜLT. AZ ALÁBBIKBAN A TELJESSÉG IGÉNYE NÉLKÜL, AZ Ő GONDOLATAIK KÖZÜL OSZTUNK MEG NÉHÁNYAT A 2015 ÉS 2019 KÖZÖTTI IDŐSZAKBÓL. AZ EDDIG LEZÁRT 14 DARAB 2020-AS ÜGYLETÜNKHÖZ KAPCSOLÓDÓ GONDOLATOKKAL A JÖVŐ ÉV ELEJÉN MEGJELENŐ CÉGÉRTÉK-SZÁMUNKBAN JELENTKEZÜNK.

**2015. AZ IB ANDRESEN MAGYAR LEÁNYCÉGÉNEK ÉRTÉKESÍTÉSE A THYSSENKRUPP FERROGLOBUS SZÁMÁRA**

„Hatékony, gyors tranzakció, szokásos M&A-s meglepetések nélkül. Az összes nagy játékost asztalhoz tudtuk ültetni...”

A TULAJDONOS DÁN JOGÁSZA

**2015. A MILPRESS KFT. NYOMDAI PORTFÓLIÓJÁNAK ÉRTÉKESÍTÉSE A PRIME RATE KFT. RÉSZÉRE**

„Nem lett volna más olyan hiteles, megbízható és szakképzett M&A tanácsadó, akivel szívesebben dolgoztam volna.”

TOMCSÁNYI PÉTER, A PRIME RATE TULAJDONOSA

**2016. A DUNA HOUSE SIKERES TŐZSDEI BEVEZETÉSE**

„Egy IPO-folyamatban kulcsfontosságú kérdés a vezető forgalmazó kiválasztása. A felkészülési folyamat elején

több piaci szereplővel találkoztunk, és úgy éreztük, hogy a mi tranzakcióinkhoz a Concorde lenne a legmegfelelőbb partner. Egyik oldalról a jó hírnevet értékeltük bennük, ami a prudens működésből származik, és nagyon fontos tényező egy tranzakció megítélésénél, másik oldalról pedig az ügyfélkört és az értékesítési erejüket, amik ahhoz szükségesek, hogy a jegyzésnél nagyszámú befektetőt tudjunk elérni. Visszatekintve úgy érezzük, hogy jól döntöttünk.”

GUY DYMSCHIZ ÉS DORON DYMSCHIZ, TÁRS-VEZÉRIGAZGATÓK

**2016. A CNC RAPID KFT. ÉRTÉKESÍTÉSE A VESTIN EQUITY SZÁMÁRA**

„Amikor az eladásról döntöttünk, úgy gondoltam, egy év alatt kvázi önjáró lehet a CNC Rapid, és függetleníthető az ügyvezetésememtől. Egy szervezettefejlesztő tanácsadóval az eladással párhuzamosan intenzív munka kezdődött,

jöttek is az első sikerek. Egy fontos vevőnk gyengélkedése azonban rámutatott korábbi mulasztásainkra, az addig nem hiányolt aktív értékesítés és az adminisztrációs fegyelem elmaradása hirtelen és együttes erővel ütött vissza. Jó volt, hogy a Concorde MB Partners az eredeti feladatkörén túl is intenzíven segített, mindig volt egy-egy jó ötletük, és a vevőket is sikerült asztalnál tartani, amíg rendeztük sorainkat. Szép kilátásokkal rendelkező, és a korábbiaknál sokkal stabilabb céget tudtunk így átörökíteni.”

SZÓRÁDI JÓZSEF, AZ ELADÓK KÉPVISELETÉBEN

#### 2017. HITELSZERVEZÉS A BECHAMELEON RÉSZÉRE

„Szendrői Gábor nagyon jó munkát végzett abban, hogy megtalálja cégünkhöz a legmegfelelőbb privát befektetőket. Ráadásul ő azon kevesek egyike, aki nemcsak abba tesz munkát, hogy alaposan megértse az üzlet lényegét, hanem arra is törekszik, hogy kreatív üzletfejlesztési ötletekkel álljon elő. Nagyon javasolom a vele való együttműködést!”

SCHAY DÁNIEL, ALAPÍTÓ

#### 2017. A MINERÁG KFT. ÉRTÉKESÍTÉSE AZ EUOFINS CSOPORTNAK

„Úgy érzem, a következő két idézet nagyon ráillik a tárgyalássorozatra, amin mi átmentünk az Eurofinsszel. »Azok tudnak jól tárgyalni, akik megtanulják tisztelni mások elgondolását, még az olyan esetekben is, amikor nem értenek egyet.« (Gary Chapman) »A legnagyobb kockázat az, ha nem vállalsz semmilyen kockázatot. Egy gyorsan változó világban az egyetlen stratégia, ami biztosan sikertelen, az az, ha soha nem kockáztatsz.« (Mark Zuckerberg) Mi mindkettőt megtapasztaltuk – és a Concorde MB Partners szakemberei nagyon hatékonyan támogattak minket ezekben a döntéseinkben.

DR. SZÁSZI FERENCNÉ, MINERÁG-TULAJDONOS

#### 2018. A HUNGAROPHARMA TÁMOGATÁSA A QB-PHARMA KFT. MEGVÁSÁRLÁSÁBAN

„A Concorde MB Partners körültekintő hozzáállása és szakértelme komoly támogatást jelentett számunkra a tranzakció hatékony és gyors lebonyolításában.”

SZ. KIS LÁSZLÓ, A HUNGAROPHARMA ZRT. GAZDASÁGI ÉS LOGISZTIKAI VEZÉREGAZGATÓ-HELYETTESE

#### 2018. CÉGELADÁSI TANÁCSADÁS A GPS TUNER TULAJDONOSAINAK

„A Concorde MB Partners kiváló választás volt az eladási folyamatban való részvételre. Reméljük, hogy további sikeres tranzakciókon dolgozhatunk együtt a jövőben is!”

DELIKÁT ZSUZSA, ASSOCIATE DIRECTOR, ORIENS

#### 2019. A MASTERPLAST TULAJDONRÉSZ SZERZÉSE A POLISZTIROLOGYÁRTÓ T-CELL PLASTIK KFT.-BEN

„Nagyra értékeljük a körültekintő munkátokat, és köszönjük az értékteremtő támogatásokat a teljes projekt időtartama alatt. A jövőbeli projektjeinknél is számítunk Rátok.”

NÁDASI RÓBERT, A MASTERPLAST NYRT. VEZÉREGAZGATÓJA

#### 2019. FÚZIÓS TANÁCSADÁS AUSZTRIÁBAN A CAPTURE GMBH RÉSZÉRE

„Szendrői Gábor, a Concorde Vállalati Pénzügyek és az MB Partner összefonódása kapcsán szerzett személyes

tapasztalatával és a rengeteg tranzakcióval a háta mögött ismét sokat segített nekünk abban, hogy gyorsan, hatékonyan és eredményesen strukturáljuk az üzletet. Többször dolgoztunk már Gáborral sikeres projekteken. Azzal, hogy ismét őt választottuk, nagyon elégedettek vagyunk.”

OLÁH GÁBOR, A CAPTURE ALAPÍTÓJA ÉS FŐ TULAJDONOSA

#### 2019. CÉGELADÁSI TANÁCSADÁS A POWERPAK TULAJDONOSAI RÉSZÉRE

„A CMBP csapata intézte a látogatásokat, és követte nyomon a találkozásokat a befektetőkkel. A legjobb döntéseim egyike volt, amikor úgy határoztam, hogy szakértő tanácsadót vonok be a cégértékesítési folyamatba.”

PETER FROST, A POWERPAK ALAPÍTÓJA

#### 2019. CÉGELADÁSI TANÁCSADÁS A TERRACOTTA TULAJDONOSA RÉSZÉRE

„A CMBP nélkül nem jöhetett volna létre a tranzakció. A cégismertető anyag összeállításától az adatszoba és az átvilágítási folyamaton át a szerződés részleteinek tárgyalásáig fontos szakmai támogatást nyújtottak számomra.”

VIRÁGOS LÁSZLÓ, A TERRACOTTA ALAPÍTÓJA

#### 2019. A HUNGAROPHARMA TÁMOGATÁSA AZ INFOMIX KFT. MEGVÁSÁRLÁSÁBAN

„A Concorde MB Partners támogatásával két éven belül már a második sikeres tranzakciónkat zártuk. Ezúttal is megbizonyosodtunk, hogy bátran támaszkodhatunk szakértői tudásukra, körültekintő munkájukra a folyamat során felmerülő kihívások, komplex feladatok megoldásában.”

SZ. KIS LÁSZLÓ, A HUNGAROPHARMA ZRT.

#### 2019. CÉGVÁSÁRLÁSI TANÁCSADÁS A WEBSUPPORTNAK

„Akvizíciós céljaink eléréséhez szükségünk volt egy tapasztalt és agilis tanácsadói csapatra, és ezt a CMBP-ben találtuk meg. Tanácsaikkal és tapasztalatukkal az első lépéstől az utolsóig, végig készségesen segítették a folyamatot. Nagyon köszönjük az eddigi munkát, azóta is nagy meglepetéssel működünk együtt további akvizíciókon.”

SÚDY ANDRÁS, EZIT KFT.

#### 2019. ÉRTÉKELÉS ÉS TANÁCSADÁS AZ ELMŰ ÉS AZ ÉMÁSZ IGAZGATÓSÁGA SZÁMÁRA

„Nagyon jó élmény volt a CMBP szakértőivel dolgozni. Szakmailag nagyon felkészültek, gyorsan átlátták az iparágunkban és a nyilvános vételi ajánlatban rejlő kihívásokat, és messzemenőig kiszolgálták az igazgatóság igényeit. Örülök, hogy őket választottuk, és remélem, lesz módom velük dolgozni a jövőben is.”

HORVÁTH KRISZTINA, CFO, ELMŰ



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



# AZ ÁTTÖRŐ VÁLLALAT

## AVAGY HOGYAN VÁLNAK A MINDENNAPI TÁRSASÁGOK RENDKÍVÜLIVÉ



A WALL STREET JOURNAL ÉS A NEW YORK TIMES BESTSELLER KÖNYVÉNEK TÉMÁJA SOK VÁLLALKOZÁS SZÁMÁRA TARTOGAT HASZNOS TANÁCSOKAT, HISZEN AZT VIZSGÁLJA, HOGY MIKÉNT VÁLHAT EGY KIS VÁLLALKOZÁS SIKERES NAGY CÉGGÉ. A KORÁBBI ÜZLETI SZAKIRODALOM KÉT FŐ TÉMÁRA KORLÁTOZÓDOTT: (1) TANÁCSOK KIS VÁLLALKOZÁSOK TULAJDONOSAINAK, ILLETVE (2) VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI PRAKTIKÁK, A LEGNAGYOBB VÁLLALATOKRA FÓKUSZÁLVA. KEITH R. MCFARLAND AZONBAN EGY TELJESEN ÚJ VÁLLALATI ÉLETSZAKASZT VETT GÓRCSÓ ALÁ, S EGYEDÜLÁLLÓ MÓDON A KISVÁLLALKOZÁSBÓL NAGYVÁLLALATBA VALÓ ÁTTÖRÉS NEHÉZSÉGEIT ÉS PRAKTIKÁIT MUTATJA BE, JELENTŐS ÚRT TÖLTVE BE AZ ÜZLETI SZAKIRODALOMBAN.

McFarland egy empirikus kutatásokról, interjúkból és helyszíni vizsgálatokból álló átfogó tanulmány elvégzése által vizsgálja a kisvállalkozások áttörését, megmutatva, hogy az áttörés sikere egyértelműen azonosítható stratégiákkal és készségekkel társul, melyeket bármely vállalat megvalósíthat. Kutatása során a szerző kilenc sikeres áttörést végrehajtó amerikai vállalatot azonosított, melyek példaként szolgálhatnak más vállalkozások számára.

Ezen vállalatokat vizsgálva a szerző lépten-nyomon olyan meglepő következtetésekre jutott, melyek sok szakértő korábbi, áttörő vállalatokról való gondolkodását megcáfolták. Alább pár kiemelendő meglepő következtetés:

- **Nem szükségszerű, hogy a legjobban teljesítő vállalatok a trendi iparágakban tevékenykedjenek.**

Tévhit, hogy csak a „szexi” iparágakban (pl. technológia) tevékenykedő vállalatok érhetnek el

áttörést. A kilenc azonosított vállalatból mindössze három technológiai vállalat, míg a többi kevésbé újszerű iparágakban tevékenykedő cég, például csavarkereskedő cég, motoroszáj-gyártó társaság, vagy bérszámfejtő cég.

• **Nem mindig kifizetődő a bevált modellekhez kötődni.**

Az azonosított vállalatokról mind elmondható, hogy szükség esetén nem féltek üzleti modellt vagy akár piacot váltani, még akkor sem, ha az új piacon erősebb versenytársakkal kellett szembe nézniük.

• **Nem rendkívüli emberek kellene, hanem olyan környezet, amelyben az átlagos emberek rendkívüli dolgokat tudnak véghezvinni.**

Az áttörő vállalatok mindegyikére igaz, hogy nem a rendkívüli, de drágán foglalkoztatható embereket keresték, hanem erőforrásaikat a rendkívüli környezet megteremtésére fordították.

• **Nem számít, hogy a vállalat vezetői mely iskolákban tanultak.**

Az azonosított vállalatok példája jól mutatja, hogy a vezetők sikerét nem az iskolázottságuk határozta meg, hanem sokkal inkább az, hogy hogyan látják a világot, és a látottakat miként interpretálják a mindennapokban.

• **Nem létszükség a külső finanszírozás a kezdeti időszakban.**

A kilenc vállalat közül egyik sem vont be kockázati tőkét, sőt több vállalatot is visszautasítottak kockázati tőkebefektetők a kezdeti időszakban. Ez persze nem jelenti azt, hogy a megfelelő időpontban történő külső finanszírozás bevonás ne válhatna a cég javára.

• **A siker egyik kulcsa, hogy a munkavállalók hogy érzik magukat a munkahelyükön.**

Számos vállalat több ízben is elnyerte a *Fortune Legjobb Munkahely* címét. Ezekben a vállalatokban a kellemes munkakörnyezet kialakítása nemcsak a HR-osztály feladata volt, hanem a felsővezetők is aktívan részt vettek annak megteremtésében.

A felsorolt következtetések csak egy töredéke annak, melyet a szerző kutatása során azonosított. Végül a tanulságok sokaságának rendszerezésével McFarland az alábbi hét pontban foglalta össze az áttörés receptjét:

1. **Mindig a cég érdekeit nézd!** A vezetők célja az legyen, hogy valami nagyobbat építsenek, mint ők maguk. A döntések kizárólag a cég érdekei érvényesítésére irányuljanak, és ne a tulajdonosok/vezetők igényeit próbálják kielégíteni.
2. **Növeld a tétet!** Egy kényelmes méret elérése után sok vállalkozó behúzza a kézféket, s nem mer további kockázatokat vállalni. Ezzel szemben megállapítható, hogy a sikeresen áttörő vállalatok a cég növekedésével növekvő, ugyanakkor jól átgondolt kockázatokat vállaltak a siker érdekében.
3. **Építsd a cég karakterét!** Az, hogy a cég munkatársai hogyan viszonyulnak egymáshoz és ügyfeleikhez, létfontosságú kérdés. Sikeresen áttörő vállalatok nem a vállalati értékek elméleti kidolgozására fordítják idejüket, hanem arra, hogy az értékeket minél jobban alkalmazni tudják a gyakorlatban is.

#### KILENC SIKERES ÁTTÖRÉST VÉGREHAJTÓ AMERIKAI VÁLLALAT

CÉG NEVE	IPARÁG	ALAPÍTÁS ÉVE	ELSŐ ÉV AZ INC. 500 LISTÁN	ÁRBEVÉTEL ABBAN AZ ÉVBEN (M USD)
ADTRAN	TECHNOLÓGIA	1985	1992	42,6
CHICO'S FAS	RÜHAIPAR	1983	1989	6,2
EXPRESS PERSONNEL	HR-SZOLGÁLTATÁSOK	1983	1988	50
FASTENAL	ALKATRÉSZ KERESKEDELEM	1967	1982	3,7
INTUIT	TECHNOLÓGIA	1983	1990	18,7
PAYCHEX	HR-SZOLGÁLTATÁSOK	1971	1982	14,4
POLARIS	JÁRMŰIPAR	1954	1986	90
SAS	TECHNOLÓGIA	1976	1982	10,1
THE STAUBACH COMPANY	INGATLAN	1977	1982	2,8

4. **Teremts fenntartható előnyöket!** A kisvállalatok méretükből kifolyólag három lényeges előnnyel rendelkeznek: alacsony költségek, vevői igények kielégítése, gyors reagálás. A növekedés során a cégeknek ezeket a kisvállalati előnyöket fenntartható előnyökké kell alakítaniuk. Alacsony költségek helyett a strukturális költségelőnyök kiaknázását kell célozniuk, az ügyfelek egyedi igényeinek kielégítését a vevők folyamatos monitorozása és a vevői igények előrejelzése kell hogy felváltsa, s a gyors reagálást be kell tudniuk építeni a vállalati struktúrába.
5. **Támaszkodj külső erőforrásokra!** Sikeresen áttörő vállalatok külső erőforrások kiterjedt hálózatát építik ki maguk köré, melyek segítik őket abban, hogy feljebb léphessenek. Ide tartozik többek között az igazgatóság, felügyelőbizottság kialakítása, tanácsadók bevonása, befektetők bevonása, vagy egyetemi partnerségi kapcsolatok kialakítása.
6. **Adj teret a kételyeknek!** Sikeres vállalatok vezetői ügyelnek arra, hogy olyan környezetet teremtsenek, melyben ösztönzik azokat, akik megkérdőjelezik a vállalati alapelveket és az üzleti irányokat.
7. **Mindennek az előnyét keresd!** Ha nehéz időket él a vállalat, fontos, hogy a vezetők észben tartsák, hogy a kihívások sokszor a legjobbat hozzák ki a szervezetből. Ezek a helyzetek elősegítik, a vállalati célok letisztulását, s olyan energiákat aknáznak ki az emberekben, melyek békeidőben nem tudnak megmutatkozni.

A könyv legfontosabb tanulsága, hogy általánosságban semelyik vállalat nem nevezhető áttörőnek. Az áttörésnek alapelvei vannak, melyeket betartva bármely vállalkozás áttörő teljesítményt tud elérni. Amennyire lehetséges bármely mindennapi vállalatnak, hogy a megfelelő alapelveket követve áttörő teljesítményt nyújtson, úgy lehetséges minden sikeres vállalat számára, hogy ezen alapelvek elhanyagolása által ismét átlagos vállalattá váljon.



ENDRÓDI ANDRÁS  
PARTNER  
CONCORDE MB PARTNERS  
ANDRAS.ENDRODI@CMBP.HU



*Egy újabb sikeresen zárult ügylet*

## A CMBP ÚJ IRODÁBA KÖLTÖZÖTT

Amikor a Concorde Vállalati Pénzügyek és az MB Partners öt éve összebútorozott, úgy terveztük, hogy nagyságrendileg egy évet maradunk ideiglenes irodánkban, majd leköltözzünk az első emeletre egy nagyobb, tágasabb és modernebb térbe. Sajnos a körülmények máshogy alakultak, aminek vége az lett, hogy közel három évig tartott az iroda kivitelezése, majd anyacégünk, az Oriens IM is beköltözött hozzánk,

vendégségbe, amíg az ő irodájukat újították fel. Végül sok várakozás után az ötödik születésnapunkra azzal ajándékozott meg minket a kivitelező, hogy az Oriens irodája elkészült, és így átvehettük irodánkat. A jelenleg tipikusan home office munkavégzés mellett az irodát elsősorban átmenő bázisnak használjuk, de reméljük, valamikor a közeljövőben már munkatársakkal is feltöltődik.

*Új boardtagok az IMAP szervezetében*

## SZENDRŐI GÁBOR IS AZ IGAZGATÓSÁG TAGJAI KÖZÖTT

2020 októberében nemzetközi hálózatunk, az IMAP kijelölt partnereiből álló testülete három új tag kinevezéséről döntött. *Olivia M. Ferris*, a bostoni székhelyű *Capstone Headwaters* ügyvezetője és *François Wohrer* a hálózat belga és francia társcegeinek, a *Degroof Petercamne* ügyvezetője mellett cégünk egyik ügyvezető partnere, *Szendrői Gábor* is tagjává vált a tíz főre növekedett irányító testületnek, amely a nemzetközi hálózat globális stratégiai irányvonalának meghatározásáért felel. Minden tag valami egyedi értéket képes hozni a vezetői csapat számára annak

biztosítására, hogy az IMAP tovább növekedjen, és kivételes értéket teremtsen ügyfeleinek. Gábor, aki jelenleg az IMAP kiemelt kiadványának, a *Creating Value*-nak társszerzője és szerkesztője, valamint a globális tudásközpont vezetője és koordinátora, a *McKinsey & Co.*-nál töltött éve révén erős vezetői tanácsadói háttérrel érkezik a testülethez, és reméli, hogy bizonyos értékeket az IMAP hálózatába is képes lesz majd beemlíteni. Gábor tagsága komoly lehetőséget nyújt számunkra az IMAP-partnerség támogatására és az együttműködési képességünk elmélyítésére.



# KÜLSŐ IGAZGATÓK SZEREPE CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKNÁL

**SOKSZOR FELMERÜLŐ TÉMA, HOGY ÉRDEMES-E KÜLSŐ IGAZGATÓSÁGI TAGOT BEVONNI A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK CSALÁDI TANÁCSÁBA, IGAZGATÓSÁGÁBA. AMIKOR MI „CÉGKISZERELÉSÉRŐL” BESZÉLÜNK, AZ ÖTÖDIK LÉPÉS A DÖNTÉSHOZÓ TESTÜLETEK KIALAKÍTÁSA – ÉS ENNEK LEHET EGYIK ELEME EGY TANÁCSADÓ TESTÜLET VAGY IGAZGATÓSÁG LÉTREHOZÁSA, KÜLSŐ TAGGAL. VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI KÉRDÉSEKBE ÚJBÓL ÉS ÚJRA FELMERÜLŐ ELEM A MEGFELELŐ DÖNTÉSHOZATALI STRUKTÚRÁK ÉS HATÁSKÖRÖK MEGFELELŐ FELOSZTÁSA. ENNEK RÉSZÉKÉNT STRATÉGIAI SZINTEN SOKSZOR EGY KÜLSŐ SZEM HASZNOS TANÁCSOKKAL TUDJA ELLÁTNI A CSALÁDI VEZETÉST. A FAMILY BUSINESS MAGAZINE CIKKE ALAPJÁN.**

Számos sikeres családi vállalkozás von be külső igazgatósági tagot az irányításba, sokszor aktív szerepet vállalva, s így osztozva az elért teljesítményen és kockázatokon. A kérdés az, hogyan tudják a vállalkozások ennek lehetőségét a legjobban kihasználni.

## Külső igazgatósági tagok szerepe és feladatai

A külső igazgatósági tagok általában felhívják a figyelmet a kockázatokra, biztosítják a menedzserek kompenzációjának kontrollját, és figyelnek arra, hogy ne történjen jogsértés a vállalkozásnál. Ennél fogva szerepük jogilag hasonlít a nyílt részvénytársaságoknál ismert külső igazgatók szerepéhez, akik körütekintően, nem a saját érdekeiket figyelembe véve járnak el. A családi vállalkozások elsősorban a külső igazgatók szakértelme, tapasztalata és új nézőpontjai miatt tudnak profitálni az együttműködésből. A tulajdonosi struktúra meghatározza, miképp érdemes ezt megvalósítani.

## Egyedüli tulajdonos

Ha a társaság ügyvezetője egyben az egyedüli tulajdonos, egy külső igazgatósági tag bevonása inkább egy tanácsadó szerepéhez hasonlítható. Ezekben az esetekben egy független külső szem többnyire speciális szakértelmével tud hozzájárulni a működéshez. Ugyanakkor ebben a felállásban az ügyvezetőnek az a célja, hogy a bevont külső szakértő szabadon mondja el a véleményét, fejtse ki gondolatait.

Ennél fogva ez az együttműködés informálisnak tekinthető, egy formája lehet, hogy a külső igazgató pár órát eltölt az ügyvezetővel bizonyos kérdésekre fókuszálva 1-2 havonta, mindamellett, hogy a cég teljesítményéről folyamatos tájékoztatást kap. A két fél közötti alá-fölé rendeltség (s így a pénzügyi kontroll) elkerülése miatt érdemes lehet határozott időre fizetni a külső igazgatónak, így nem merül fel konfliktus, ha időközben a cég vezetője mégsem kívánja folytatni az együttműködést.

Forrás: [www.duanemorris.com/articles/static/honig\\_fambus\\_1.pdf](http://www.duanemorris.com/articles/static/honig_fambus_1.pdf)  
Szerző: Stephen M. Honig

## Több tulajdonos

A családi vállalkozások esetén gyakrabban fordul elő, hogy több családtagnak van részesedése, így akár többen is kisebbségi tulajdonnal rendelkeznek. Ebben a helyzetben sokszor érdemes létrehozni olyan írott formát (p.: családi alkotmányt), mely lefekteti az irányítás bizonyos aspektusait, ez lehet akár jogilag is kötelező dokumentum.

Ez magába foglalhat megállapodásokat az osztalék kifizetésének módjáról, de akár a későbbi utódlás kérdéséről is. A külső igazgatónak hasznos szerepe lehet ennek létrehozásában, egyfajta facilitátor szerepet felvállalva. Talán a legfőbb hozzáadott értéket itt tud egy külső nézőpont létrehozni: különböző célok és szerepek tisztázásának előre mozdítása. Természetesen további részletek bonyolíthatják a családi alkotmány megalkotását: például olyan fiatal családtag, aki nem tervez később a családi vállalkozásban dolgozni, vagy olyan alkalmazottak, akik az idők alatt tulajdonrész szerezték a vállalkozásban. Ezekben az esetekben különösen fontos, hogy a külső igazgató semleges álláspontot tudjon képviselni.

## Konklúzió

A családi vállalkozások sok hasznot tudnak húzni különböző külső szereplőktől kapott tanácsokból, ennek egy kifejezetten előnyös formája lehet egy vagy akár több független külső szakértő bevonása valamely vállalatirányítási szerv működésébe. A jogi akadályok (felelősségre vonási kérdések) nem jelenthetnek különösebb akadályt, minden esetben figyelembe kell venni a vállalkozások egyedi jellemzőit.



**MATOS BENCE**  
ELEMZŐ  
CONCORDE MB PARTNERS  
BENCE.MATOS@CMBP.HU



# KIS SZÍNESEK A JOG SZÜRKE VILÁGÁBÓL

MIKÖZBEN A CONCORDE MB PARTNERS ÖTÖDIK SZÜLETÉSNAPIJÁT ÜNNEPLI, A JALSOVSZKY IS EGY KOMOLY ÉVFORDULÓHOZ ÉRT: MI IDÉN 15.-SZÖR FÚJJUK EL A TORTÁNKON A GYERTYÁT. EBBŐL AZ ALKALOMBÓL MI IS EGY NEM HAGYOMÁNYOS TÉMÁVAL KÉSZÜLTÜNK: AZON ÜGYLETEINKBŐL ÉS MUNKÁINKBŐL KÍVÁNUNK FELVILLANTANI PÁRAT, AMELYEK AZ ELMÚLT 15 ÉVBEN VALAMELY OK MIATT KÜLÖNLEGESEK, RENDKÍVÜLIEK VOLTAK.

## A legbonyolultabb M&A-ügylet

Egy több ingatlanból álló portfólió eladása során jártunk el a vevői oldalon. A rendkívül komplex ügylet zárása egyszerre három ország három helyszínén folyt – ráadásul csak itt Magyarországon, egy ügyvédi iroda három elszeparálható tárgyalójában. Magának a

zárásnak az időigénye több mint tíz órát tett ki, ennyi idő volt ugyanis szükséges ahhoz, hogy az összes tranzakciós dokumentum aláírásra kerüljön. Ezek után nem meglepő módon kollégáink is egy 36 órás műszakot dolgoztak végig: vasárnap reggel 10 órától hétfő este 10 óráig folyt a jogi munka.

## A legszokatlanabb letéti tárgy

Ügyvédi irodák letéteményesként gyakran járnak el ügyletekben – ilyenkor legtöbbször pénzt vagy okiratot kezelnek. Egy ügyletben azonban arra volt szükség, hogy kriptovalutát tartsunk letétben. A kriptovaluta jogi természetével mi is az ügyletben ismerkedtünk – és nem kis kreativitással kellett kialakítanunk egy olyan letéti struktúrát, amelyben mindkét fél számára biztonságos módon tudtuk a kriptovalutához való hozzáférést a kontrollunk alatt tartani.

## A jogi technológia leghatékonyabb használata

Napjainkban egyre komolyabb szerepet tölt be a technológia a jogi tanácsadók életében is, olyan programok kerülnek kifejlesztésre, amelyek alkalmasak önálló jogi kutatómunkára, dokumentumok értelmezésére, dokumentumok szerkesztésére vagy akár jogi átvilágításokra is. Egy ilyen jogi technológiai megoldást tudtunk élesben tesztelni egy villamosenergia-kereskedő cég jogi átvilágítása során. Öt munkanapunk volt arra, hogy közel 1500 szerződést átnézzünk, elemezzünk, és azokat az ügyfélnek összefoglaljuk. A feladatot megoldottuk anélkül, hogy közben éjszakákba nyúlóan kellett volna ügyvédjelöltjeink idejét és idegeit is igénybe vennünk.

## A legnagyobb nyilvánosságot kapott dokumentumunk

A pár évvel ezelőtt hatályba lépett új Ptk. lehetővé tette társaságoknak, hogy – társasági dokumentumaikban – bizonyos korlátozásokkal eltérjenek a Ptk. szabályaitól. Míg a jog szakma körében komoly bizalmatlanság övezte ennek a lehetőségnek a kihasználását, addig mi az elsők között hoztunk létre jogszabály által nem ismert bizottságokat vagy kreáltunk újfajta elsőbbségi jogokat. Ennek a munkának egy – általunk nem várt – elismerése lett az, amikor az ELTE egyik jogász professzora kérdezte meg tőlünk: felhasználhatja-e az óráján a jogszabálytól való eltérés demonstrációjaként valamelyik, általunk készített társasági szerződést. Örömmel adtuk hozzájárulásunkat, és ez a szerződés azóta több ezer diák kezén is megfordult.

## Legnagyobb jelentőségű perünk

Irodánk képviselte az ügyfelet az Európai Unió Bírósága előtt folyó, úgynevezett Porr-ügyben. Az ügy tétje az volt, hogy az Unió jogával ellentétes-e a magyar áfa-törvény

azon rendelkezésre, amely nem teszi lehetővé a behajthatatlanná vált követelésekre jutó áfa visszaigénylését. Mindamelllett, hogy az EUB az ügyfelünk javára döntött, az ügynek ezen túlmutató hatása is lett. Egyrészt ennek eredményeként került módosításra a hazai áfa-törvényünk, amely – részlegesen ugyan – de ma már megengedi az áfa visszaigénylését az ilyen esetekben. Másrészt ez az ügy szolgál jelenleg is referenciaként a bíróságok előtt vitt hasonló perek esetén.

## Legkisebb értékű perünk

Egyik ügyfelünket kifejezetten bosszantotta, hogy az egyik fapados légitársaság körülbelül 7.000 Ft összegű pótdíjat rótt ki rá pusztán azért, mert a repülőtéren más igazolvánnyal azonosította magát, mint amit a jegyvásárláskor megadott. Ezen pótdíjösszeg visszaigénylésére indítottunk az ügyfél nevében keresetet a bíróság előtt. Értelemszerűen a légitársaság számára nagyobb volt a tét, hiszen egy perveszteség akár precedenst teremtett volna hasonló igények érvényesítésére. Az elsőfokú bíróság végül nem az ügyfelünk javára döntött, de az ítélet szóbeli ismertetésekor a bírónő szokatlan módon azt mondta: reméli, fellebbezünk az ügyben, mert olyan izgalmas jogi kérdésben kellett döntenie, amivel kapcsolatban kíváncsi lenne a másodfok véleményére is. Ügyfelünk azonban nem volt kíváncsi rá.

## A peres ügy, amely a legtöbb bírót „fogyasztotta” el

Az adott bírósági ügy főszereplője egy versenyló volt, amelyet egy sérülés orvoslása során félrekezeltek. Az ügy elbírálása sokáig húzódott, nem utolsósorban azért, mert az elsőfokú eljárásban – általunk nem ismert okokból – összesen háromszor változott az eljáró bíró személye és végül a negyedik bíró hozta meg az ítéletet. De a kálvária nem ért véget az elsőfokú szinten: az ügy másodfokon sem tudott egy tanácsnál megmaradni, a bírók menetközben itt is lecserélődtek. Tehát végül is hat tanács kellett akkor, hogy az ügyben jogerős ítélet szülessen. Az ügy a peres szakma igazi állatorvosi lova lett.



**DR. JALSOVSZKY PÁL**  
ÜGYVÉD, IRODAVEZETŐ  
JALSOVSZKY ÜGYVÉDI IRODA  
PJALSOVSZKY@  
JALSOVSZKY.COM



ÉRTÉKET TEREMTÜNK GENERÁCIÓKON ÁT

**Nem kell  
választania!**

[www.primustrust.hu](http://www.primustrust.hu) • [info@primustrust.hu](mailto:info@primustrust.hu)



# A PROTEKTOR

Ha a vagyonrendelő „az ügy ura” (ld. az idei 103. lapszámunkban megjelent írásunkat), a vagyonkezelő „az ügy motorja” (ld. az idei 104. lapszámunkban megjelent írásunkat), a kedvezményezett „az ügy értelme” (ld. az idei 105. lapszámunkban megjelent írásunkat), akkor a protektor „az ügy felügyelője”. A protektor, a kedvezményezetthez hasonlóan, nem alanya (részese) a bizalmi vagyonkezelési (a továbbiakban: bv.) szerződésnek. Ő egyértelműen és kizárólag a vagyonrendelő „embere”, az ő megbízásából eljárva azt ellenőrzi, hogy a vagyonkezelő betartja-e a bv.-szerződésben rögzítetteket, és ezzel a kedvezményezett érdekeit védelmezi (innen a „protektor” elnevezés). Ennek megfelelően nem szükségszerű, de különösen nagyobb volumenű kezelt vagyon, vagy a vagyonkezelés komplexebb jellege esetén egyre gyakoribb szereplője a bv.-nek.

A protektor feladata tehát alapvetően az ellenőrzésben merül ki. Részletes feladatait a közte mint megbízott és a vagyonrendelő mint megbízó közötti megbízási szerződésben kell szabályozni. A vagyonrendelő ebben a szerződésben az őt a törvény vagy a bv.-szerződés alapján megillető jogokat akár delegálhatja is a protektorra, azzal azonban, hogy a protektort a vagyonkezelővel szemben sohasem illetheti meg annál több jogosítvány, mint ami a vagyonrendelőt illeti meg. Így pl. a protektor ugyanúgy nem utasíthatja a vagyonkezelőt, mint ahogy a vagyonrendelő sem teheti ezt meg, illetve nem illetheti meg valamiféle vétőjog sem a vagyonkezelői döntések kapcsán. Szerepe mindazonáltal rendkívül fontos lehet, hiszen működése a vagyonrendelő számára fokozott biztonságot, a vagyonkezelő felé pedig – optimális munkakapcsolatot feltételezve – jelentős segítséget, támogatást jelenthet.

A protektor személyéről, illetve tisztségéről egyetlen jogszabály sem szól, tevékenységét és hatáskörét tehát csak a bv.-szerződésben lehet meghatározni. Bevonása a vagyonkezelési folyamatokba a nemzetközi, elsősorban angolszász minták alapján kezdett nálunk is elterjedni, olyannyira, hogy immáron a hazai gyakorlatban is megjelent az egyszerű protektornál összetettebb, de funkciójában azzal megegyező intézmény, az „investment committee”, amely a jelentősebb összegű likvideszközök bv. keretében történő befektetések irányelveinek kialakításában nyújt szakmai támogatást a vagyonkezelő részére.

Ugyanakkor a Ptk. 2017. júniusi módosítása, ha nem is a nevén nevezve, de a funkcionalitás felől közelítve „becsempészte” a protektor intézményét a hazai bizalmi vagyonkezelésbe, amikor kimondta, hogy „a vagyonrendelő a halála vagy jogutód nélküli megszűnése esetére a szerződésben kijelölheti a vagyonrendelőt megillető jogok gyakorlására jogosult és a vagyonrendelőt terhelő kötelezettségek teljesítésére köteles személyt”. Noha ez a meghatározás nem teljesen fedi

a fentiekben vázolt protektori intézményt, azt a jogalkotói törekvést, hogy a vagyonrendelő halála vagy megszűnése ne eredményezze a bv.-jogviszony de facto végét is, jól demonstrálja. A protektor személye erre garanciát tud jelenteni.



## **Dr. B. Szabó Gábor, TEP**

partner, igazgató

Primus Trust Zrt.

[bszabo.gabor@primustrust.hu](mailto:bszabo.gabor@primustrust.hu)



## **LEXIKON**

*Ebben az állandó rovatunkban a bizalmi vagyonkezeléssel kapcsolatos alapfogalmakat, személyeket és folyamatokat mutatjuk be.*



## LEXIKON

*Ebben az állandó*

*rovatunkban*

*a bizalmi*

*vagyongazdálkodással*

*kapcsolatos*

*alapfogalmakat,*

*személyeket és*

*folyamatokat*

*mutatjuk be.*

A protektor díjazásáról vagy maga a vagyongazdálkodó gondoskodik közvetlenül (ti. a bvk.-szerződésen kívül) vagy a kezelt vagyon terhére a bvk.-szerződésben rögzített összegben és módon. Utóbbi esetben a protektor természetesen nem lesz a bvk.-jogviszony kedvezményezettje, pusztán egy költséghely a kezelt vagyon mérlegében (bár a protektor esetében a kedvezményezetti státusz fogalmilag nem kizárt).

Perspektivikusan az látszik, hogy a nagyobb ívű, összetettebb és bonyolultabb bvk.-jogviszonyok egyre kevésbé fogják tudni mellőzni a protektort.

## A felek lehetséges többes pozíciója a bvk.-jogviszonyokban

A bvk.-jogviszony szereplőinek áttekintését annak megvizsgálásával zárjuk le, hogy vajon ugyanaz a személy megjelenhet-e egyszerre a bvk. több pozíciójában is. A jog kifejezett tiltást erre nézve csak egyetlen esetben ad, amikor a Ptk. kimondja, hogy **vagyongazdálkodó nem lehet kizárólagos kedvezményezett**. Más esetekben a többes pozíció, jogi tiltás hiányában is, fogalmilag kizárt (pl. a protektor-vagyongazdálkodó vagy a protektor-vagyongazdálkodó viszonylatban). A téma könnyebb és gyorsabb áttekinthetőségét szolgálja az alábbi kis táblázat:

	Vagyongazdálkodó	Vagyongazdálkodó	Kedvezményezett	Protektor
Vagyongazdálkodó		✓	✓	–
Vagyongazdálkodó	✓		✓	–
Kedvezményezett	✓	✓		✓
Protektor	–	–	✓	

Ezzel az írással befejeztük a bvk.-jogviszony szereplőinek bemutatását. A figyelmes olvasó az idei öt lapszámban megjelent „LEXIKON” rovatunkból mostanra képet alkothatott a bvk. fogalmáról, céljáról és rendeltetéséről, valamint szereplőiről is. 2021-ben a bvk. egyes fázisait fogjuk megvizsgálni a következő sorrendben: vagyongazdálkodás, vagyongazdálkodás, vagyongazdálkodás.

# VAGYONKEZELÉS BIZALMI VAGYONKEZELÉS FORMÁJÁBAN



A bizalmi vagyonkezelés magyarországi bevezetésével lehetőség nyílt arra, hogy a vagyonrendelő vagyonának egyes elemeit tulajdonjog-átruházás keretében célhoz kötötten és harmadik személy javára ruházza át a bizalmi vagyonkezelőre. A bizalmi vagyonkezelés a fogalomból eredően is magában hordozza a vagyonkezelési célú felhasználást, amelynek során figyelembe kell venni, hogy a vagyonrendelő teljes körű tulajdonjogot ruház át a vagyonkezelőre, de a jogintézmény sajátosságainál fogva az átruházott tulajdonjog kötetlen jogilag korlátozott. Ez azt jelenti, hogy a vagyonkezelő nem tehet azt a vagyonnal, amit úri kedve hoz, hanem szigorúan be kell tartania a bizalmi vagyonkezelési szerződés és a vonatkozó, a vagyonrendelő és a kedvezményezett érdekeit védő, jogszabályi rendelkezéseket. A tulajdonosi jogosítványok – birtoklás, használat, hasznok szedése, rendelkezés – közül a bizalmi vagyonkezelő sok esetben egyiket sem gyakorolja teljesen és semmiképpen nem korlátozás nélkül. A vagyonkezelés a jogviszony rugalmas szabályrendszere, a vagyonrendelők széles körű igényei, és a rendelt vagyon sokfélesége miatt lehet aktív és passzív vagyonkezelés. A jelen lapszámomban az aktív vagyonkezeléssel foglalkozunk annak részleteit kifejtve, míg a passzív vagyonkezelést a következő lapszámomban mutatjuk be.

## *Aktív vagyonkezelés*

Az aktív vagyonkezelés elsősorban a kezelt vagyon vagyongyarapítási célú befektetését szolgálja az üzletszerűen működő bizalmi vagyonkezelő vállalkozás speciális szakértelmének felhasználásával és a vagyonkezelő döntésein alapulva. A bizalmi vagyonkezelés ilyen típusú felhasználása erős hasonlóságot mutat a befektetési alapokkal, ahol a befektetési alapkezelő tudására alapozva a befektető átruházza a befektetési alapra a pénzt, és ezért értékpapírt - befektetési jegyet - kap cserébe, amit sikeres befektetés esetén hozammal növelt értéken válthat vissza vagy adhat el. Jelentős hasonlóság mutatkozik továbbá a portfóliókezelési tevékenységgel is, ahol a szakértelemmel bíró portfóliókezelő jogosultságot kap, hogy a tulajdonos értékpapír számlájának terhére értékpapír tranzakciókat hajtson végre, a szerződésben rögzített korlátozásokkal. A bizalmi vagyonkezelés előnye a fent említett jogintézményekkel szemben a befektetési célú vagyonkezelés esetén abban rejlik, hogy a sokkal tágabb körű és szofisztikáltabb

lehetőségeket kínál mind a rendelt vagyon tárgya, mind a lehetséges működési területek meghatározása, illetve korlátozása, mind pedig a kedvezményezettek köre és a juttatások időzítése



## **Dr. Menyhei Ákos LL.M., TEP**

partner, igazgató

Primus Trust Zrt.

menyhei.akos@primustrust.hu

## **MIT ÉS HOGYAN?**

*Ebben az állandó  
rovatusunkban  
a bizalmi  
vagyonkezelés  
gyakorlati  
alkalmazásával  
kapcsolatos  
javaslatainkat  
osztjuk meg.*



# VAGYONKEZELÉS BIZALMI VAGYONKEZELÉS FORMÁJÁBAN

## MIT ÉS HOGYAN?

*Ebben az állandó  
rovatunkban  
a bizalmi  
vagyonkezelés  
gyakorlati  
alkalmazásával  
kapcsolatos  
javaslatainkat  
osztjuk meg.*

szempontjából, valamint vagyonvédelmet is nyújt. A bizalmi vagyonkezelésen keresztül történő aktív befektetési tevékenység további előnye a teljes diszkréció, ugyanis a piacon a bizalmi vagyonkezelő jelenik meg és, nem kell felfednie, hogy kinek a javára jár el. A vagyonrendelő ezért úgy tud befektetni, hogy a piac számára rejtve marad az ő személye, hiszen tulajdonosként a vagyonkezelő jelenik meg a befektetés mögött. A 2019-ben bevezetett adózási változások részben adósemlegességet, részben pedig adóelőnyöket is biztosítottak a tisztán magánszemély által, magánszemély javára létrehozott bizalmi vagyonkezelés számára, ezáltal még vonzóbbá téve a vagyonkezelés ezen formáját.

Az aktív bizalmi vagyonkezelésre jellemzően készpénz, értékpapírok és társasági részesedés bizalmi vagyonkezelésbe helyezése esetén kerül sor, mert ezen vagyonelemek igényelnek akár napi jellegű kezelést a bizalmi vagyonkezelő részéről. A készpénz és az értékpapírok aktív vagyonkezelése akkor valósítható meg szakszerűen, ha a bizalmi vagyonkezelő rendelkezik a fentiek kezeléséhez szükséges szakértelemmel, és a befektetési döntések

végrehajtásához szükséges infrastruktúra is rendelkezésre áll. Továbbá elengedhetetlen a megfelelő kontrollig mechanizmusok kialakítása és következetes betartása, valamint a vagyonrendelő kockázat tűrő képességének felmérése és az annak megfelelő befektetési politika kialakítása és betartása. Készpénz és értékpapírok aktív vagyonkezelése során a bizalmi vagyonkezelő az általa kidolgozott befektetési modell vagy modell portfólió elvei szerint fektet be a pénzpiacokon a közvetítő rendszer segítségével.

Társasági részesedés bizalmi vagyonkezelésbe helyezése esetén az aktív vagyonkezelés csak abban az esetben valósítható meg, ha a társaság működése elkülönül a korábbi tulajdonos személyes közreműködésétől és kapcsolatrendszerétől. A független ügyvezetés és az önálló hatáskörrel rendelkező középvezetői struktúra kialakítása, üzemeltetése, ellenőrzési és jelentési mechanizmus elengedhetetlen feltétele annak, hogy aktív vagyonkezelés valósuljon meg a társasági részesedés bizalmi vagyonkezelése során. A fentiek hiányában még a bizalmi vagyonkezeléssel is csak féloldalas lesz a struktúra, ami a vállalkozás hosszú távú és sikeres működésének szervezeti alapja.

Aktív vagyonkezelés valósul meg egy bizalmi vagyonkezelésbe adott ingatlan hasznosítása, bérbeadása során is. Ilyen esetben a bizalmi vagyonkezelő feladata a megfelelő bérlők megtalálása, vagy akár a bérlői mix összeállítása is, a velük való szerződés, a bérleti díjak beszedése és azok más vagyonkezelési módon történő befektetése, valamint a bérbeadói kötelezettségek teljesítése. Ez egy nagyobb kereskedelmi vagy ipari célú, több bérlős ingatlan esetében rendkívül összetett vagyonkezelési feladat is lehet.



# VAGYONKEZELÉS BIZALMI VAGYONKEZELÉS FORMÁJÁBAN



## *Mik az aktív vagyongazdálkodás előnyei?*

Az aktív vagyongazdálkodás előnye abban rejlik, hogy sokkal tágabb körű és szofisztikáltabb lehetőségeket kínál mind a rendelt vagyontárgy, mind a lehetséges működési területek meghatározása, illetve korlátozása, mind pedig a kedvezményezettek köre és a juttatások időzítése szempontjából.

A bizalmi vagyongazdálkodáson keresztül történő aktív befektetési tevékenység további előnye a teljes diszkréció, ugyanis a piacon a bizalmi vagyongazdálkodó jelenik meg, és nem kell felfednie, hogy kinek a javára jár el.

A vagyongazdálkodó ezért úgy tud befektetni, hogy a piac számára rejtve marad a tényleges tulajdonos személye.

Az aktív bizalmi vagyongazdálkodás jelentős adóelőnnyel is jár a kizárólag magánszemély vagyongazdálkodó által kizárólag magánszemély kedvezményezettek javára alapított bizalmi vagyongazdálkodási jogviszony esetén. Ebben az esetben ugyanis a pénzügyi jellegű bevételek a kedvezményezett részére történő kiadásig teljes adómentességet élveznek, tartós befektetési szerződés kötése esetén pedig a teljes hozam is adómentesen adható ki a kedvezményezett részére 5 év elteltével.

## *Mire kell figyelni az aktív vagyongazdálkodás során? Milyen buktatói lehetnek?*

Aktív vagyongazdálkodás során tekintettel kell lenni a vagyongazdálkodó kockázatviselési hajlandóságára, valamint a kezelt vagyontárgy védelmére. Erre tekintettel fontos, hogy a bizalmi vagyongazdálkodási szerződésben rögzítésre kerüljenek a vagyongazdálkodási irányelvek, amely mentén a bizalmi vagyongazdálkodó végzi az aktív vagyongazdálkodási tevékenységet.

A bizalmi vagyongazdálkodási szerződésben rögzített irányelvek alapján biztosítható, hogy az aktív vagyongazdálkodás mindenkor megfeleljen a vagyongazdálkodó akaratának, és a kezelt vagyontárgy mindenkor a vagyongazdálkodó által meghatározott befektetési kockázatnak legyen kitéve.

## *Milyen esetekben, és kinek ajánlott az aktív vagyongazdálkodás?*

Bizalmi vagyongazdálkodás esetében aktív vagyongazdálkodás ajánlható mindenkor abban az esetben, amikor a vagyongazdálkodó célja a vagyontárgy hasznosítása, gyarapítása és adóelőnyök kiaknázása. Ebben az esetben szükséges rögzíteni a vagyongazdálkodási irányelveket, amelyek alapján a bizalmi vagyongazdálkodó jogosult végrehajtani az aktív vagyongazdálkodási tevékenységet.

## MIT ÉS HOGYAN?

*Ebben az állandó rovatunkban a bizalmi vagyongazdálkodás gyakorlati alkalmazásával kapcsolatos javaslatainkat osztjuk meg.*



# A TÉKOZLÓ FIÚ TÖRTÉNETE

*Biztonságs generációs vagyontörzstulajdonosi  
bizalmi vagyongazdálkodással*

## MEGTÖRTÉNT

*Ebben az állandó  
rovatunkban  
a bizalmi  
vagyongazdálkodás  
gyakorlati  
alkalmazásával  
kapcsolatos  
javaslatainkat  
osztjuk meg.*

Az ember halandó, erre tekintettel mindenkinek szembesülnie kell azzal, hogyan adja tovább az élete során felhalmozott vagyont a következő generációnak. Napjainkban sajnálatosan gyakran merül fel, hogy az első generáció által hosszú és kitartó munkával megszerzett vagyont a második generáció által elherdálásra kerül.

A magyar öröklési jog alapvető hiányossága, hogy ezen fenti problémára nem kínál megoldást. Az örökléssel a hagyaték mint egész száll át az örökösekre. Ennek következményeképpen az örökös mindenfajta ellenőrzés nélkül, szabadon rendelkezhet az örökség egészével. Az örökös nincs tehát semmilyen módon támogatva abban, esetleg rákényszerítve, hogy a megörökölt vagyont felelősségteljesen hasznosítsa, gyarapítsa. Az öröklés általi, kontroll nélküli gyors vagyonszerzés eredménye sok esetben sajnos az, hogy az örökös az öröklés után rövid úton nincstelenné válik.

Jó hír, hogy a bizalmi vagyongazdálkodás magyarországi bevezetésével lehetőség nyílt arra, hogy az öröklés alternatívájaként, bizalmi vagyongazdálkodás alkalmazásával a fent részletezett tékozlás megakadályozásra kerüljön. Így a generációs vagyontörzstulajdonosi a vagyont felhalmozó generáció tényleges akaratának megfelelően történhet, mint ahogy ezt a következő példa is bemutatja.

Mr. Smith élete során mindvégig keményen és kitartóan dolgozott, annak érdekében, hogy gyermeke részére az anyagi biztonságot meg tudja teremteni. Szerette volna azt is elérni, hogy halálát követően is biztosítva legyen gyermeke tisztességes megélhetése.

Gyermeke azonban szinte már a szenvedélybetegség szintjét is elérő módon pazarló életmódot folytatott. Noha a kényelmes élethez hozzászokott, a pénz értékét nem ismerte fel, az édesapjától rendszeresen kapott pénzt rövid időn belül elherdálta, megtakarítása sosem volt.

Mr. Smith nyugdíjba vonulásakor rettegett attól, mi fog történni gyermekével, amikor ő már nem lesz. Tudta, hogy amennyiben gyermeke megörökli maradék megtakarításait, úgy azt is rövid úton elfogytatja, és így már pusztán megélhetése válik kétségessé.

**Dr. Ulmann Kristóf**

adószakértő

Primus Trust Zrt.

ulmann.kristof@primustrust.hu



## A TÉKOZLÓ FIÚ TÖRTÉNETE

Mr. Smith ezen problémájának orvoslása érdekében megkeresett egy Magyarországon üzletszerűen működő bizalmi vagyonkezelőt, amellyel vagyonrendelőként bizalmi vagyonkezelési szerződést kötött. Ennek eredményeként meglévő megtakarításait a bizalmi vagyonkezelőre ruházta át.

A megtakarítások tulajdona így átszállt a bizalmi vagyonkezelőre, azaz hagyatékának részét többé már nem képezték. A bizalmi vagyonkezelési szerződés alapján pedig a bizalmi vagyonkezelő kötelessé vált Mr. Smith gyermeke részére havi fix megélhetési juttatást biztosítani.

A fenti konstrukció alkalmazásával Mr. Smith megnyugodhatott, hiszen gyermeke jövője, legalább a megélhetési költségek szintjén biztosítva lett. A havi fix juttatással Mr. Smith gyermeke a pénzt egyben nem tudja elherdálni, mindig csak annyit kap meg a bizalmi vagyonkezelőtől, amennyi a havi megélhetéséhez szükséges. Mr. Smith mellett Mr. Smith gyermeke is elégedetté vált, hiszen tudja, hogy a bizalmi vagyonkezelő az ő kizárólagos érdekeit figyelembe véve biztosítja számára az állandó anyagi biztonságot.

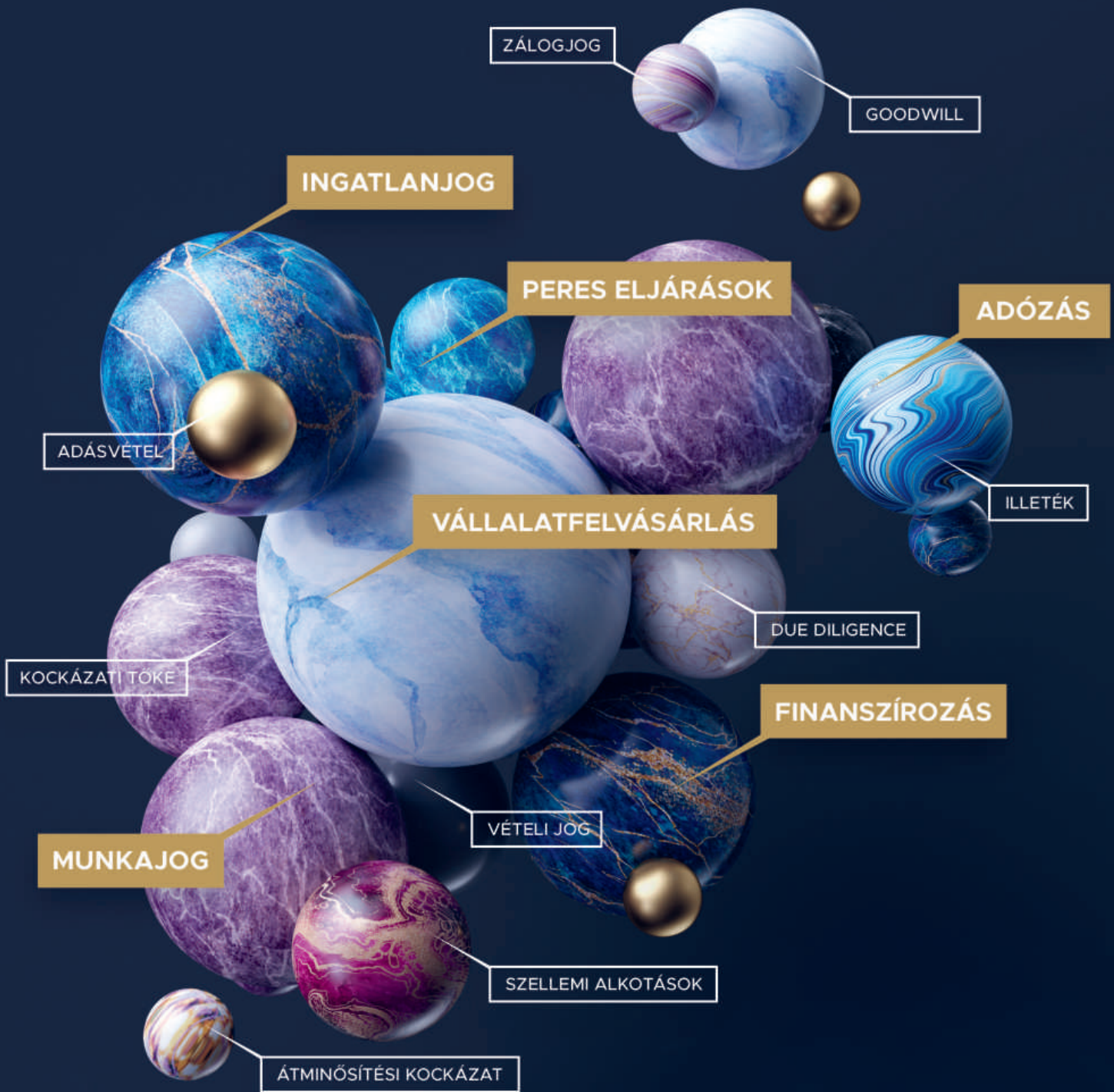
Megállapítható tehát, hogy a bizalmi vagyonkezelés hatékony alternatívája lehet a hagyatéki eljárásnak. Fontos még megemlíteni, hogy a hagyatéki eljárások egyéb problémákat is felvetnek. A hagyatéki eljárások gyakorlata azt igazolja, hogy hosszú ideig nincs jogi bizonyosság a hagyaték tartalmát és az örökös, tulajdonos személyét illetően. Minden örökösödési ügyben ki kell ugyanis várni az állami jóváhagyást a hagyaték és annak új tulajdonosait illetően, és így az örökhagyó halála és az örökösök tulajdonszerzésének állami elismerése között hosszú idő, extrém esetben évek telnek el.

Bármilyen jogvita az örökösök között akár évekkel is elnyújthatja az eljárást, amelynek következtében nincs a tulajdonjog gyakorlására jogosult személy. Aktív, napi döntéshozatalt igénylő hagyatéki vagyon esetén egy elhúzódó hagyatéki eljárás, döntésre jogosult személy hiányában a vagyonelem értékvesztését, rosszabb esetben teljes elértéktelenedését okozhatja. Bizalmi vagyonkezelés alkalmazásával ezek a problémák megelőzhetőek.



## MEGTÖRTÉNT

*Ebben az állandó rovatunkban a bizalmi vagyonkezelés gyakorlati alkalmazásával kapcsolatos javaslatainkat osztjuk meg.*



# MINDEN EGYÜTT ÁLL?

Egy vállalatfelvásárlás bonyolult művelet. Hacsak nem talál egy olyan partnert, mint a Jalsovszky, amely tapasztalatával, gyakorlatias hozzáállással és a legmodernebb mesterséges intelligencia alapú eszközökkel segíti azt egyszerűbbé és átláthatóbbá tenni.

Vállalatfelvásárlás előtt érdemes megkeresnie minket.



JALSOVSZKY

ADÓJOG | VÁLLALATFELVÁSÁRLÁS | INGATLANJOG | FINANSZÍROZÁS

JALSOVSZKY.COM