CONCORDE MB PARTNERS | IMAP

VÁLLALKOZÁS AKVIZÍCIÓ RÉVÉN
KISZÁLLÁS UTÁN
IMAP TRANZAKCIÓS ÖSSZEFOGLALÓ
CMBP-HÍREK
EGYSZERŰSÖDHET A TRANZAKCIÓK UTÓÉLETE
A VAGYONKIADÁS
CÉGELADÁS LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE
„MOST ELŐSZÖR NYÍLTAM MEG MÁSIK VEZETŐ ELŐTT”

cégérték

16. ÉVFOLYAM 109. SZÁM
2021. MÁJUS–JÚLIUS

© CÉGÉRTÉK CÉGELADÁSI, -ÉRTÉKELÉSI, -FELVÁSÁRLÁSI ÉS TŐKEBEFEKTETÉSI MAGAZIN VÁLLALKOZÓKNAK ÉS CÉGBEFEKTETŐKNEK.
FELELŐS KIADÓ: CONCORDE MB PARTNERS KFT.
POSTACÍM: 1051 BUDAPEST, JÓZSEF ATTILA UTCA 1.
E-MAIL: CEGERTEK@CMBP.HU

ÉLET A KISZÁLLÁS UTÁN

MBP
CONCORDE
MB PARTNERS
IMAP
VÁLLALATÉRTÉKESÍTÉS | VÁLLALATFELVÁSÁRLÁS | TŐZSDEI TRANZAKCIÓK | CÉGÉRTÉKELÉS
TŐKEBEVONÁS | TRANZAKCIÓ-FINANSZÍROZÁS | VÁLLALATI PÉNZÜGYEK | WWW.CMBP.HU

KEDVES OLVASÓNK!

Sok szeretettel köszöntöm Önöket a Cégérték idei harmadik számával. Folyóiratunk ezúttal is a tranzakciós világ aktualitásaival és érdekességeivel jelentkezik – és ezeket a jelenségeket a hazai közép- és nagyvállalkozók szemével értelmezzük. Ilyen a címadó témánk: *élet a kiszállás után.*

Az elmúlt hónapokban olyan ügyfeleinkkel beszélgettünk, akik magánszemélyként adták el vállalkozásukat, és az iránt érdeklődtünk, hogy milyen az életük a tranzakció után. Ez fontos téma minden vállalattulajdonosnak, ugyanis tapasztalatunk szerint az az egyik legnagyobb gátja, hogy valaki tranzakcióra lépjen, hogy el sem tudja képzelni, mi jöhet számára utána. Cikkünkben jó hírrel szolgálhatunk azoknak, akik ebben a kérdésben bizonytalanok: nincs olyan korábbi ügyfelünk, aki sajnálta, hogy tranzaktált. Mindenki megtalálta azt a tevékenységet, ami leköti – sokszor kevésbé intenzív életet élve, de valamennyi korábbi ügyfelünk élvezi új életét.

Emellett hosszabb cikkel jelentkezünk egy érdekes svájci kezdeményezés bemutatásával. Egy családi befektetési holdingoknak tanácsot adó csapat kezdeményezésében régiós „*search fund*-ok" indulnak, melyek egy-egy szigorú folyamatban kiválasztott, helyi vállalkozót támogatnak cégvásárlásban.

Örömünkre szolgál, hogy az egyik ilyen kiválasztott vállalkozó korábbi kollégánk, *Dimitrov Viktor,* aki Közép-Kelet Európában fog a már konkrét befektetőkkel létrejött search fund nevében céget vásárolni. Reméljük, tudjuk majd támogatni ebben a folyamatban.

Ezek mellett a cikkek mellett rövidebb hírben beszámolunk nemzetközi hálózatunk, az IMAP első féléves teljesítményéről, bemutatjuk az IMAP nemrég megjelent, *Creating Value* című folyóiratát, illetve írunk nemrég csatlakozott új kollegáinkról is.

Partnereink közül a *Jalsovszky ügyvédi iroda* egy új cégnyilvántartási szabályozást mutat be, amely a tranzakciók utóéletét egyszerűsítheti a jövőben, a *Primus Trust* vezetői a bizalmi vagyonkezelés érdekes kérdéseivel, a *Bridge Budapest* pedig egy *Gódor Zoltán*nal és velem készített interjúval jelentkezik. Jó olvasást kívánok ebben a nyári melegben, és azt, hogy minden kedves olvasónknak pihentető nyaralása legyen!

Szeptemberben pedig ismét egy hosszabb hazai nagyvállalati elemzéssel jelentkezünk.

SZENDRŐI GÁBOR
ÜGYVEZETŐ PARTNER
IMAP IGAZGATÓSÁGI TAG
VÁLLALHATÓ ÜZLETI KULTÚRÁÉRT NAGYKÖVET
CONCORDE MB PARTNERS
GABOR.SZENDROI@CMBP.HU

VÁLLALKOZÁS AKVIZÍCIÓ RÉVÉN

EGY INNOVATÍV MEGOLDÁS AZ ÉRTÉKTEREMTÉSRE

A KKV-SZEKTORBAN GLOBÁLIS SZINTEN JÓL ISMERT KIHÍVÁS AZ UTÓDLÁS KÉRDÉSE. A SVÁJCI SZÉKHELYŰ *NOVASTONE CAPITAL ADVISORS* CÉLJA, HOGY SEGÍTSEN EZEN A PROBLÉMÁN. A *SINGLE-FAMILY OFFICE*[1]-OK KONZORCIUMA ÁLTAL ALAPÍTOTT TÁRSASÁG TEHETSÉGES VÁLLALKOZÓKAT, BEFEKTETŐKET ÉS KKV-KAT KÖT ÖSSZE AZ *ENTREPRENEURSHIP THROUGH ACQUISITION* PROGRAM KERETRENDSZERÉN KERESZTÜL. A PROGRAM RÉSZTVEVŐI KUTATÁSUK EREDMÉNYEKÉNT KIVÁLASZTANAK ÉS MEGVÁSÁROLNAK EGY KKV-T, AMELYET ÜGYVEZETŐKÉNT MŰKÖDTETNEK ÉS TOVÁBB GYARAPÍTANAK. A NOVASTONE CAPITAL ADVISORS NEMCSAK UTÓDLÁSI PROBLÉMÁKAT OLD MEG A BEFEKTETŐK TŐKÉJÉNEK VÉDELME MELLETT, HANEM BIZTOSÍTJA A FOLYTONOSSÁGOT ÉS AZ ÉRTÉKTEREMTÉST AZ AKVIZÍCIÓT KÖVETŐEN. *CHRISTIAN MALEK*KEL BESZÉLGETTÜNK, AKI A NOVASTONE CAPITAL SINGLE-FAMILY OFFICE ÜGYVEZETŐJE, ÉS A NOVASTONE CAPITAL ADVISORS CO-CEO ÉS ÜGYVEZETŐ PARTNERI TISZTSÉGEIT VISELI.

1: A Single-Family Office szolgáltatók egy-egy rendkívül nagy vagyonú családnak nyújtanak teljes körű pénzügyi és befektetési szolgáltatást. A Single-Family Office cégek a magánvagyon komplex tervezése és kezelése mellett, adományokkal, filantrópiával, adóval, joggal és biztosítással kapcsolatos szolgáltatásokat is nyújtanak az adott család számára.

Mi a Novastone Capital és a Novastone Capital Advisors?
A Novastone Capital egy Single-Family Office, amely Svájcban működik. A Novastone Capital Advisors egy tanácsadó butik, amelyet több Single-Family Office alapított, hogy elindítsa és kezelje az Entrepreneurship Through Acquisition programot. A programot szakemberekből álló csapat vezeti, és a program tagjai finanszírozzák. A Novastone Capital egyike az alapító tagoknak. A tagok általában európai Single-Family Office-ok és vállalkozók, akik szponzorálják a program résztvevőit. Úgy lehet ezt elképzelni, mint egy élesben zajló, vállalati karrier utáni MBA-programot, ahol kimagaslóan tehetséges, vállalkozói ambíciókkal rendelkező leendő ügyvezetők egy keretrendszert és támogatást kapnak, hogy megvásároljanak és működtessenek egy magánvállalatot.

A tagok két szakaszban segítik az ügyvezetőjelölteket. Az első szakaszban a jelöltek mint a program résztvevői támogatást kapnak, hogy kutassanak egy megfelelő KKV után. Mivel a résztvevők 100%-ban a programnak szentelik az idejüket, ezért ösztöndíjban részesülnek, amely fedezi a megélhetési költségeket. A program tagjai emellett segíthetnek a lehetséges céltársaságoknak való bemutatásban, illetve fizetnek a képzés és szükséges erőforrások hozzáférésének költségeiért, hogy ezzel segítsék a résztvevőket a keresésben.

Amint a résztvevő a keresés eredményeként egy megfelelő, utódlási folyamatba lépő céltársaságot talál, a program és a tagok támogatják az akvizíció finanszírozásában és lezárásában, majd proaktívan a vállalat növelésében.

Ön a Search Fund[2] eszközosztállyal foglalkozik. Honnan jött az ötlet, hogy erre a tapasztalatra építsen?
A pályafutásomat KKV-kal foglalkozó befektetési bankárként kezdtem, amelyet öt évig csináltam. Ez egy olyan terület, amit még mindig nagyon kedvelek. A Single-Family Office ügyvezetőjeként az első Search Fundba 2013-ban fektettünk be. Ami azt illeti, ez volt az első latin-amerikai Search Fundok egyike, és nagyon sikeres befektetésnek bizonyult. A kilépést követően korlátolt felelősségű partnerekké váltunk a kezdeti befektetésünk egyik társbefektetője által alapított Search Fundokból álló alapban.

Hogyan alakult ki az Entrepreneurship Through Acquisition program koncepciója?
Elsőként a Novastone Capital elindította a program egy elődjét, ahol egy rátermett jelöltet támogattunk, és teljes mértékben finanszíroztuk, hogy kutasson egy vállalkozás után, amelyet majd megvesz és irányít. Azonban a Single-Family Office-unk tapasztalata a Search Fundokkal kapcsolatban az volt, hogy a legjobb megközelítés az, ahol senkinek nincs teljes körű hatásköre, hanem a folyamat együttműködésen alapul, és egy programon keresztül központosított. Ilyen módon érhetők el a legjobb eredmények minden érintett számára.

Emellett volt szerencsém megismerni egy kiváló, elsőrangú szakembert, aki felnyitotta a szememet. Számára a Search Fund indításának hagyományos megközelítése, hogy egy év alatt 12-15 különböző befektető ajtaján kopogtatva, 35-40 ezer euró tőkét kell megszerzni, nem a megfelelő megoldás. Teljes mértékben egyetértettem vele. Ez volt az, ami kifejezetten arra sarkallt, hogy az addigi tapasztalatokat egymásra építve legyen egy házon belüli Search Fund befektetési program Single-Family Office-ok számára. Miután elvégeztem az INSEAD MBA programját Lausanne-ban, elindítottam a programunkat.

A Novastone Capital Advisors az egyetlen, amely ilyen fajta programot csinál családi vállalkozások között? A Search Fundok általában egyesével csinálják.
Így van, mi vagyunk az egyetlenek, akik Search Fund portfóliókat építenek program formájában. Mi találtuk ki a program koncepcióját.

Melyik földrajzi területeket fedi le a program eddig, és hová tervezik kiterjeszteni azt?
Jelenleg két régióban működünk: Európában és Észak-Amerikában. Európában Svájccal és Németországgal kezdtük, és onnan építkezünk azóta. Jelenleg az európai program kiterjedése magába foglalja Olaszországot, Spanyolországot, az Egyesült Királyságot, valamint közép-, és kelet-európai országokat, például Magyarországot és Lengyelországot. Idén tervezzük kiterjeszteni a programot Franciaországra, az északi és a Benelux-országokra.

Az európai programnak mára megvan a kapacitása, hogy 12-15 jelöltet indítson évente. Azonban a minőség az első. Van olyan év, amikor hét jelöltet találunk, egy másik évben húszat. A minőség az, ami működőképessé tesz mindent: a jelölteknek kell bevonzani a szponzorokat, és meggyőzni a kiszemelt vállalkozás tulajdonosát arról, hogy ő az, aki át tudja venni a vállalatát. Nincsen hibalehetőség, ezért vagyunk annyira szigorúak a kiválasztási folyamat során. Az észak-amerikai program is működik már az első női keresőnkkel az Egyesült Államokban. Reméljük a közeljövőben elindulhatunk egy jelölttel Kanadában is.

Mik a fő jellemzői a vállalkozóknak, akiket keresnek?
A jelölteket kiválasztani kihívásokkal teli folyamat.

2: Olyan folyamat, amely során egy befektetői csoport támogat egy tehetséges egyént, hogy keressen, vegyen meg, és növeljen egy társaságot, majd lépjen ki ebből. A választott cégek általában utódlási problémákkal küzdenek. A Search Fund mint eszközosztály az 1980-as évek elején jelent meg.

Vannak alapvető tulajdonságok, amelyekkel szükséges, hogy a jelölt rendelkezzen, mint például a jellem, szorgalom és a felelősségvállalás képessége. Ezeken felül az ideális jelölt valamely kombinációjával rendelkezik három jellemzőnek: kiváló tanulmányi háttér, üzemeltetési tapasztalat, egy vállalat működtetése felsőbb pozícióban vagy ügyvezetői pozícióban és vállalkozói tapasztalat. Valójában számos jelöltünk már saját vállalkozást indító csapat tagja volt.

A program arról szól, hogy megpróbáljunk érdemi változást elérni, hogy értéket teremtsünk, hogy a jelölt megírja a saját történetét egy vállalattal. Nem mindenkinek való ez, ezért töltünk el rengeteg időt, és vagyunk nagyon körültekintőek a jelöltek kiválasztása során.

Ugyan értem, hogy a vállalkozók és szituációk esetenként eltérőek, de összességében milyen jellegű társaságokat keresnek leginkább a jelöltek?
Alapvetően két típusú jelölt van. Jelöltek, akik egyik iparágból vándorolnak a másikba, ami lehetőséget ad számukra, hogy kissé szélesebb látókörűek legyenek, mivel tapasztalatot szereznek 3-4 iparágban. Emellett vannak jelöltek, akik egy vertikumra szakosodtak.

A program nem szűk kereteken belül gondolkozik a választott iparág tekintetében, így mindkét típusú jelölt számára megfelelő. Azonban van számos olyan alapvető jellemző a megcélzott iparágra vonatkozóan, amelyet látni szeretnénk. Először is szükséges, hogy az iparágban, amelyben a jelöltek céltársaságot szeretnének keresni, elegendően nagy számú vállalat működjön. Előfordul, hogy egy jelölt szállodát vagy luxuscikkekkel foglalkozó céget szeretne vásárolni, ahol csak 20-100 lehetséges céltársaság lenne, ezáltal a keresés nem működik megfelelően. Azt szeretnénk, ha a választott iparágban legalább több száz, de inkább több ezer vállalkozás legyen, amely része lehet a keresésnek.

Másrészt azokat az iparágakat részesítjük előnyben, amelyek nem túlságosan tőkeigényesek, amelyek korlátozottan ciklikusak, illetve növekednek. Természetesen, ami a pénzügyi kimutatásokat illeti, pénzügyileg egészséges, nyereséges vállalkozásokat keresünk, de egyébként nyitottak vagyunk.

Harmadrészt olyan iparagákat részesítünk előnyben, amelyek a kereső által jól ismert földrajzi területen belülre esnek.

Végezetül, a jelöltek általában megpróbálnak utódlási problémákat megoldani, mivel ez is a program egy mandátuma. Kifejezetten előnyben részesítjük azokat a vállalkozásokat, ahol a tulajdonos családjában nincs utód, ahol a többségi részvényes nem akarja eladni a vállalkozást egy versenytársnak vagy magántőke-alapnak, és ahol személyes kapcsolat van a visszavonuló tulajdonos és a vállalatot megvásárló ügyvezető között. Mivel az utódlás egy jelentős probléma a gazdaságban, a program nem csak a részt vevő vállalkozójelöltek álmát váltja valóra, hanem egy társadalmi problémát is megold. Mivel a kiválasztási folyamat nagyon szigorú, a cégek tulajdonosai tudják, hogyha a program egy résztvevője kopogtat az ajtón, az illető minőséget képvisel, és a program tagjai támogatják tőkével, hogy az akvizíció végbemenjen.

Az Ön számára mi jelentené a sikert a programmal kapcsolatban? Mit szeretne, a program mivé váljon, hova fejlődjön tovább az elkövetkező tíz évben?
Ideális esetben globális programmá fogjuk kinőni magunkat. Miután megszilárdítottuk az európai és észak-amerikai működésünket, terv szerint a feltörekvő piacokra szeretnénk terjeszkedni. Ez az, amit majd regionális programoknak hívnánk. Jelenleg kettőn gondolkozunk, az egyik Latin-Amerika, a másik pedig India lenne. Emellett vannak fejlett piacok, ahol ez a probléma kifejezetten fontos: Japán és Ausztrália. Ausztráliába kissé könnyebb belépni, mivel ez egy kisebb piac és a hivatalos nyelv az angol. Japánban mindenképpen szükség van egy nyitott partner megtalálására, mivel a kulturális problémák és különbségek kifejezetten relevánsak.

Miért feltörekvő piacok? Azért, mert képesek szeretnénk lenni arra, hogy olyan vezetői tehetségeket támogassunk, akiknek megvannak a képességeik, hogy vállalkozók legyenek, de nem volt lehetőségük hozzájutni a megfelelő szintű oktatáshoz és szakértelemhez. Az egyik személyes álmom például Indiával kapcsolatos: hogy lehetőségünk nyíljon egy helyi vállalkozói Single-Family Office-szal társulni, és hogy továbbfejlesszük ezt a partneri viszonyt arra a szintre, amit jelenleg alakítunk ki a legjobb üzleti iskolákkal Európában. Hogy olyan nagyon tehetséges egyéneknek tudjunk felajánlani ösztöndíjakat egy tanulmányi programon keresztül, akiknek nincs meg az anyagi hátterük, hogy bekerüljenek egy Executive/MBA-programba valamely top üzleti iskolában, ezután pedig a mi programunka kerülnének be.

A pénzügyi elvárásokat tekintve hasonlítanak egy magántőkealapra? Mi az aspirációja pénzügyi szemszögből?
Nagyon eltérő. Az üzleti érzék és a vállalkozói gondolkodás azok a motivációk, amelyek az eszközosztályt hajtják. A programunk lényege, hogy lehetőséget adjon vállalkozók számára, hogy sikeresek legyenek, hogy értéket teremtsenek. Ez az, amiben különbözünk a hagyományos magántőkealapok üzletkötési megközelítésétől, amely inkább pénzügyi konstrukciókra alapoz, megpróbál minél többet kipréselni a céltársaságból, hogy növelje a részvényesek hozamát a magántőke befektetői szintjén.

A kompenzáció felépítése is nagyon különböző. A program célja, hogy támogassa a jelölteket abban, hogy vállalkozásokat találjanak, és a megvásárolt vállalatban értéket teremtsenek. A befektetés hozama akkor jelentkezik, ha és amikor értékteremtés megy végbe. Ezen a pénzügyi jutalmon osztoznak az eladott társaság tulajdonosai, az ügyvezető, aki a vállalatot vezeti a programunk tagsági bázisából kikerülő tőkebefektetők nevében, és az NCA szakemberei. Ez hosszú távon lehetővé teszi számunkra, hogy folyamatosan finanszírozzuk a programot, és támogassuk a programban részt vevő tehetségeket. Tehát máshogy hangzik, más érzetet, képet nyújt, mint egy magántőkealap.

Kiválasztották Viktor Dimitrovot, a korábbi, CEE-régióval foglalkozó kollégánkat. Mit látott benne?
Majdnem egy évvel azelőtt, hogy jelentkezett volna, felkeresett minket, hogy megértse, miről szól pontosan a program. Volt lehetőségem találkozni vele, és egy nagyon kedves, sokrétű tudással rendelkező szakembernek ismertem meg, úgyhogy ösztönöztem, hogy jelentkezzen. Végigjárta a teljes kiválasztási folyamatot, amely általában három hónapig tart, és végül kiválasztásra került. Nagyon örültem neki, úgy gondolom, hogy kiváló jelölt lesz, és remek ügyvezető, amikor talál magának egy vállalatot. Nagyon sokszínű tapasztalattal rendelkezik, van üzemeltetési tapasztalata, magántőke és M&A- tapasztalata, nemzetközi kapcsolatai, kiváló oktatási háttere, szorgalmas, megbízható, és rendkívül elkötelezett, hogy találjon egy vállalatot. Azon jelöltek egyike volt, aki a leggyorsabban támogatókat szerzett a tagsági bázisunkból.

Hogyan épül fel a struktúra a program körül?
Kulcsrakész a működésünk, lefedjük a teljes KKV-magántőke befektetési értékláncot. A Novastone Capital Advisors bizonyos értelemben hasonlítható egy gyár felépítésére: a különböző folyamatokat kezelő, ezekre szakosodott csapataink vannak. Van egy kizárólag a teljes kiválasztási folyamatnak dedikált csapat, akik bevonzzák, kiválasztják, értékelik, és felveszik a résztvevőket. Itt indul a jelölt útja. Kezdve azzal, hogy elkészíti a személyes üzleti tervét, amelyet bemutat a tagokból álló potenciális szponzorok számára, ha úgy tetszik a saját finanszírozását szerzi meg a projektre. Sok képzést biztosítunk a program során: például M&A-képzést, vagy adatbázisok hatékony használatát segítő képzést, illetve emellett több más képzést. Onnantól, hogy a jelöltek elkezdenek kutatni a lehetséges akvizíciós célpontok után, állandó kapcsolatot tartunk velük. Ezután az átvilágítás és akvizíciós folyamatok következnek. Az Értékteremtés csapatunk (*Value Creation Team*) segíti a résztvevőket, hogy értéket teremtsenek a felvásárolt vállalatban. Van továbbá egy csapat, amely a program tagjaival foglalkozik: bemutatások és interjúk az aktív tagokkal, rendszeres átfogó jelentések a program újonnan támogatott leendő ügyvezetőjelöltjeinek előrehaladásáról, illetve tájékoztatást nyújt a tagoknak a saját befektetési portfólióikkal kapcsolatban. Ez egy olyan struktúra, amely sok munka eredményeként jött létre, de izgalmas és jutalmazó számomra, hogy bárki, aki közeli kapcsolatba kerül a programmal, azonnal szenvedélyesen viszonyul hozzá. Az elképesztő csapatszellemre és a program Single-Family Office tagjainak támogatására tudunk építeni.

Mivel foglalkozik pontosan a Value Creation Team?
A Value Creation Team egy általános tervvel, illetve több területre fókuszáló bevett gyakorlatokkal dolgozik. A csapat madártávlatból nézett KKV-specifikus kezdeményezésekkel foglalkozik, amelyek megvalósításával a jelöltek értéket teremthetnek a céltársaság tekintetében. A csapat második szerepe, hogy megvizsgálja, milyen intézkedéseket akarnak tenni a jelöltek ügyvezetőként: például a számvitel, a növekedés megvalósításához alkalmazott módszertanok, vagy a digitalizáció tekintetében. Ezeken túl organikus vagy kiegészítő szinergiák kezdeményezésére is kiterjed. A csapat emellett igyekszik maximalizálni azt a támogatást, amelyet a portfólió valamennyi vállalata számára biztosítani tudnak a befektetők. Általában minden vállalatba 12-15 tőkebefektető fektet be, így a piacbővítés és egyéb növekedési kezdeményezések feltárhatóak, finanszírozhatóak és megvalósíthatóak. A Novastone Capital Advisors szakosodott csapatai olyan felépítésben dolgoznak, amelynek célja, hogy biztosítsa a folytonosságot a céltársaság tekintetében. Ez a fő célkitűzésünk: hogy biztosítsuk azt, hogy a vállalat nem szenved kárt a tulajdonosváltás következtében, hogy biztosítsuk a szponzoraink tőkéjének védelmét, és hogy maximalizáljuk a társaság potenciálját. A programunk által támogatott jelölt, aki ügyvezetővé válik, kulcsfontosságú értéknövekedést képvisel.

Köszönöm szépen a beszélgetést, remélem a jövőben is sort tudunk keríteni eszmecserére!

Az interjú 2021. május 13-án zajlott, és később szerkesztve lett.

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

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

KISZÁLLÁS UTÁN
AVAGY HOGYAN GONDOLKODNAK TRANZAKCIÓIKRÓL A KISZÁLLÓK?

CÉGTULAJDONOSOKKAL VALÓ BESZÉLGETÉSEINKBEN SOKSZOR FELMERÜL, HOGY VAJON MI VÁR EGY TULAJDONOSRA AZUTÁN, HOGY ELADJA VÁLLALKOZÁSÁT. „TUDOMÁNYOSAN" MEG NEM ALAPOZOTT GONDOLATAINK ERRŐL A KÉRDÉSRŐL MINDIG IS VOLTAK (MISZERINT IS A LEGTÖBBEN KERESNEK „NYUGODTABB" BEFEKTETÉSEKET, INGATLANT, BORÁSZATOT, ÉTTERMET ÉS EHHEZ HASONLÓKAT), DE EDDIG NEM VÉGEZTÜK EL AZ ELADÓK TRANZAKCIÓ UTÁNI ÉLETÉNEK MEGALAPOZOTTABB ELEMZÉSÉT. AZ UTÓBBI ÉVEKBEN OLYAN NAGY SZÁMÚ TRANZAKCIÓNÁL BÁBÁSKODTUNK, MELYBEN MAGÁNELADÓ VOLT ÉRINTETT, HOGY AZT GONDOLTUK, ITT AZ IDEJE, HOGY EZT AZ ELEMZÉST IS ELVÉGEZZÜK. ÍRÁSUNKBAN AZ ELMÚLT NYOLC ÉV 38 TRANZAKCIÓJÁBAN RÉSZT VETT MAGÁNSZEMÉLY ELADÓ ESETÉT DOLGOZTUK FEL.

Az elmúlt nyolc évben a CMBP tanácsadói közreműködésével létrejött, és magánszemélyeket is érintő cégeladásokat listázva felmérést készítettünk, hogy megtudjuk: hogyan gondolkoznak, miként tekintenek vissza a volt tulajdonosok a cégértékesítés folyamatára, és milyen az életük a tranzakció befejezése óta. A válaszaik alapján pontosabb képet kaphatunk, hogy milyen pozitívumokkal, nehézségekkel, tanulságokkal járhat a cégeladás az értékesítő tulajdonosok szemszögéből.

Amikor arról kérdeztük volt ügyfeleinket, hogy mitől tartottak az eladási folyamat elindításakor, azt tapasztaltuk, hogy számos esetben a tulajdonosok egyes félelmei kifejezetten gátolták az eladási folyamat elindítását. Ezek közül a félelmek közül a legjellemzőbbek voltak, hogy a munkavállalók vagy a piaci versenytársak tudomást szereznek az eladási szándékról, és ez negatívan befolyásolhatja a cég perspektíváit. Az üzleti kémkedés lehetőségétől ugyanakkor kevesen tartottak; inkább jellemző volt a félelem, hogy nem fognak tudni mit kezdeni magukkal a tranzakció után.

A tulajdonosok közel 70%-a az eladás időpontjában 55 év felett volt, ez indokolhatja, hogy a tulajdonosok majdnem fele a generációváltás szükségessége miatt döntött cégének az eladása mellett. Páran kiemelik tanulságként, hogy utólag nem hagynák nyugdíjas éveikre cégük eladását, és hogy azt célszerűbb lett volna korábban lebonyolítani. A második legjellemzőbb ok a tranzakció elindítására, hogy a tulajdonosok új kihívásokat kerestek, és ezért váltak meg a vállalatuktól. Az eladás után nagy többségük élvezi a szabadságot, alig akad olyan, aki semlegesen vagy rosszul érzi magát a cégeladást követően.

A megfelelő vevő kiválasztásához a tulajdonosok a legjobb rövid távú ajánlat mellett fontosnak tartották, hogy mérlegeljék a cég jövőbeli kilátásait, több mint harmaduk jelölte meg ezt a legfontosabb szempontok között. Közel 80%-uk pozitívan tekint vissza az eladás folyamatára, és csak kevesebb mint 14%-nak okozott sok fejfájást a cég értékesítése. A vállalattól való megválást követően a volt tulajdonosok elfoglaltsága igen sokszínű, legtöbben más üzleti ötletek megvalósításába kezdtek, sokan élvezik a szabadidejüket is. A tulajdonosok közül nem maradtak sokan aktívak a cég életében két évvel az eladás után, a legtöbben kevesebb mint fél évig vettek még részt abban. Nagy részük havi szintnél ritkábban kommunikál korábbi cégével, de a tulajdonosok negyede ma is napi szinten kapcsolatban áll volt vállalatával.

A legtöbb tulajdonos arról számolt be, hogy az eladott vállalatuk most is fejlődik, és pozitívan értékelik volt cégük jelenlegi helyzetét, kilátásait. Sokan állítják, hogy

A tulajdonosok majdnem fele a generációváltás szükségessége miatt döntött cégének az eladása mellett. Páran kiemelik tanulságként, hogy utólag nem hagynák nyugdíjas éveikre cégük eladását, és hogy azt célszerűbb lett volna korábban lebonyolítani.

semmin sem változtatnának az eladási folyamattal kapcsolatban, de legnagyobb tanulságként említik meg, hogy kiemelten fontos a felkészültség, az időzítés, a vevő és a tanácsadó kiválasztása. Van, aki úgy fogalmazott, hogy „a tranzakció inkább maraton, nem sprint, ezért hosszú távú kiegyensúlyozott viszonyra kell törekedni."

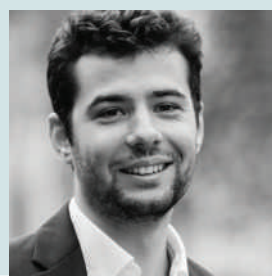
Az eladási folyamat időtartama változó volt, az esetek majdnem 40%-át sikerült lezárni kilenc hónap alatt, és csak kevesebb mint 14%-ban tartott a folyamat másfél évnél tovább. Eredetileg a tulajdonosok meghatározó része külföldi, szakmai vevőt szeretett volna, sok esetben ez teljesült is (az esetek harmadában), de a vevők sokszínűséget mutattak (21%-ban belföldi szakmai befektető és 15%-ban pénzügyi befektető), és a tulajdonosok várakozásaival ellentétben sok magánszemély (szintén az esetek harmadában) is befutó vevő lett végül. Az ajánlatok számát illetően a legjellemzőbb az 1-2 volt, de az esetek majdnem harmadában az adott vállalat 3-4 ajánlatot is kapott. A tulajdonosok előzetes várakozásai a vételárral kapcsolatban többnyire helyesnek bizonyultak, az esetek több mint 60%-ban a tényleges vételár közel volt az általuk becsülthöz.

Ha a három legfontosabb tanulságot akarjuk levonni a fentiekből, akkor nekünk a következők tűnnek a legrelevánsabbnak egy tranzakció beindításán gondolkodó vállalattulajdonos számára:

1. Egy tranzakció várhatóan kb. egy évig fog tartani; ezzel számolnia kell mindenkinek, aki tranzakciót indít.
2. Magyarországon ma vevői piac van; sok esetben a hazai tranzakciók úgy történnek meg, hogy kevés, legfeljebb 1-2 érdeklődő van, és közülük kell választani.
3. Mivel az esetek harmadában magánszemély lett a befutó vásárló (nem véletlenül beszélünk mi már évek óta az MBI-befektetésekről és az MBI-befektetőkről), érdemes olyan tanácsadóval vinni a folyamatot, aki potenciális MBI-befektetők széles körét ismeri (mint például mi magunk).

Végül nagyon fontosnak tartjuk, hogy ügyfeleink 80%-a nagyon elégedett visszatekintve a tranzakcióval – ami nekünk is nagyon pozitív visszajelzés a munkánkat illetően.

MICHALETZKY MÁRTON
PARTNER
CONCORDE MB PARTNERS
MARTON.MICHALETZKY@CMBP.HU



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

IMAP

2021. ELSŐ FÉLÉV

IMAP TRANZAKCIÓS ÖSSZEFOGLALÓ

IMAP HÁLÓZATUNK – TERMÉSZETESEN MINKET IS BELEÉRTVE – 2021 ELSŐ FÉLÉVÉBEN 112 TRANZAKCIÓT ZÁRT, MELYEK ÖSSZÉRTÉKE MEGHALADTA A 14,7 MILLIÁRD DOLLÁRT.

2020 utolsó negyedévében már erősen érzékelhető volt a tranzakciós piac aktivitásának visszatérése, amely 2021 első negyedévében tovább folytatódott. 2021 második negyedévében a tranzakciók zárásának gyakorisága már nem csak, hogy elérte a COVID előtti szintet, számos IMAP partneriroda maximális kapacitáskihasználtság mellett dolgozik, és rekord teljesítményre számítanak idén. Több európai IMAP partner szerint nagyon kedvező most a piaci környezet, és több mint tíz éve nem volt ilyen sok projektjük.

Ez év első felében 14 különböző iparágban zártak tranzakciót IMAP kollégáink, legtöbbet a technológiai, üzleti szolgáltatások, egészségügy, ipari gyártás és kiskereskedelem területén. A tranzakciók majdnem 30%-ában volt külföldi a vevő (cross-border ügylet).

A COVID utáni tranzakciós aktivitás visszapattanása több tényezőnek köszönhető: számos folyamat megszakadt a járvány megjelenésével, amely ebben az időszakban indult újra és zárult. Továbbá az alacsony piaci kamatok, a pénzbőség, az ambiciózus magántőkealapok (private equity) nagy mennyiségű befektetésre váró tőkével, és a folyamatos technológiai innovációk különböző iparágakban várhatóan tovább fogják hajtani a jelenlegi pozitív trendeket a cégfelvásárlások és összeolvadások piacán.

Európai IMAP partnereink országspecifikus meglátásai hazai tranzakciós piacaikon

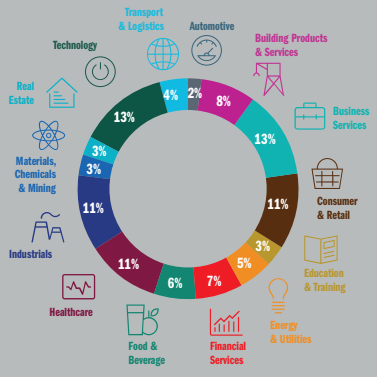
A magyar tranzakciós piac relatíve aktív maradt a járvány során. Bár bizonyos, jelentősebb értékű tranzakció elhalasztásra került, a kis és közepes nagyságú ügyletek esetén nem volt igazán érzékelhető ez a hatás.
A tranzakciók jelentős része generációváltáshoz kapcsolódik, tehát azok a tulajdonosok, akik a 90-es évek elején alapították társaságaikat, most kívánják értékesíteni a cégeket a családon belüli átörökíthetőség hiányában. Ezen ügyletek megvalósulását pedig nagyban segítik az olcsón és bőségesen rendelkezésre álló banki finanszírozási lehetőségek. A gazdasági helyzet normalizálódásával a tranzakciós piac rövid távú teljesítményét pozitívnak látjuk. A piac növekedésének mozgatórugói nem változtak, az elhalasztott tranzakciók újra indulnak, a professzionális pénzügyi és szakmai befektetők pedig ismét keresik a befektetési lehetőségeket, és hajlandóak attraktív szorzókat fizetni.

1	PwC
2	KPMG
3	Deloitte
4	Rothschild & Co
5	Houlihan Lokey
6	Ernst & Young
7	**IMAP**
8	Lincoln International
9	Oaklins
10	JP Morgan

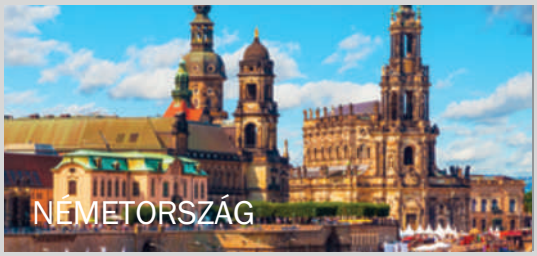
112
TRANZAKCIÓ

14,7
MILLIÁRD DOLLÁR

29%
NEMZETKÖZI ÜGYLET



A lengyel gazdaságot kevéssé viselte meg a COVID miatti gazdasági visszaesés. Mind a tranzakciós piacon, mind a tőkepiacon kedvezők a kilátások 2021 második félévének vonatkozásában. Lehetséges, hogy még idén lezárul az ország valaha volt legnagyobb tranzakciója, három állami tulajdonban lévő energiaipari vállalat összeolvadása. 2020-ban Lengyelországban volt a legaktívabb a tőkepiac az elsődleges részvénykibocsátások (IPO) tekintetében, összesen nyolc ilyen ügylettel. Ebből ötöt mi, mint a lengyel IMAP vittünk véghez. Az IPO projektek száma idén is erős, már kettő ilyen ügylet zárult, így azt gondoljuk, hogy továbbra is a Varsói Értéktőzsde lesz a legfejlettebb tőkepiac Közép-Európában.



Nagyon optimistán látjuk 2021 hátralévő részét. Gyakorlatilag majdnem minden iparágban növekedést tapasztalunk, főképp a technológiai és egészségügyi szektorban. Az ipari gyártás esetében azonban egyes ügyfeleink kihívásokkal szembesülnek a növekvő alapanyag- és szállítási költségek miatt, amely leginkább egyes autóipari szegmensben tevékenykedő szereplőket érint. A gazdasági fellendülés mellett a társaságok finanszírozási igényeinek növekedését prognosztizáljuk 2021 második felére, amely a gépgyártási, ipari létesítményfejlesztési piacot is érinteni fogja.

Az országra nehezedő járványhelyzet ellenére nagyon aktív volt az olasz tranzakciós piac 2021 első félévében. Értékét tekintve a legnagyobb ügyletek az energiaiparban és az építőiparban zárultak. 2021 hátralévő részét is pozitívnak látjuk, de az éves teljesítményt nagyban befolyásolhatják olyan makro tényezők, amelyekre a befektetőknek nincs ráhatása – oltási kampány felfutása, új EU-s források hatékony felhasználása, szükséges reformok meglépése az olasz kormány által.

Már 2021 második negyedévében erős befektetési étvágyat érzékeltünk a pénzügyi és stratégiai befektetők vonatkozásában is a holland tranzakciós piacon.
A gazdasági kilábalásnak és COVID-vakcinák még nagyobb szintű rendelkezésre állásának köszönhetően úgy gondoljuk, a tranzakciós piac is stabil és erős marad nem csak az olyan válságálló szektorokban, mint a technológia, élelmiszeripar és egészségügy. Az utóbbi időben kifejezetten magas értékelési szinteket tapasztaltunk további szektorokban is, mint például a logisztika vagy az energiaipar.

Írországban sok tranzakciót zártunk az év első felében, és úgy látjuk, hogy ez a trend a második félévben is folytatódni fog. Számos tőkeerős vevőjelölt szeretné meglévő piaci pozícióját tovább erősíteni, valamint egyre több megkeresést kapunk ügyvezető cégtulajdonosoktól társaságuk értékesítése kapcsán. Az Egyesült Királyságban 2021 első félévében gyorsan feléledt a tranzakciós piac a válságot követően, amely az értékelési szintekben is megmutatkozik – főképp a telekommunikációs és egészségügyi szektorban. Úgy véljük, az így megemelkedett árazás bátorítani fogja az eladókat opcióik feltérképezésére, és ki fogják használni a nagy étvággyal rendelkező stratégiai befektetők miatt megnövekedett kereslet adta lehetőségeket.

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

CREATING VALUE – M&A KÖRKÉP A NAGYVILÁGBÓL

Megjelent nemzetközi fúziós és felvásárlási (M&A) hálózatunk, az IMAP Inc. gondozásában a *Creating Value* kiadvány legújabb, 11. száma, amely ezúttal is a nemzetközi M&A-piac legfontosabb trendjeit és eseményeit mutatja be a szervezet tagjainak vezető partnerei és tanácsadói segítségével.

A kiadvány központi témájaként ezúttal a fúziós és felvásárlási piac új hullámának bemutatásával foglalkoznak a szerzők, amely többek szerint a legjelentősebb lehet a piac eddigi történetében. A hálózat partnercégeinek vezetői az elmúlt időszak trendjeire alapozva megosztják – jellemzően rendkívül optimista – véleményüket az M&A-piacról és az EU-val kapcsolatos 2021 második felére vonatkozó várakozásaikról.

Ügyvezető partnerünk, *Szendrői Gábor* ezúttal *Christian Malek*kel, a KKV-szektorban globális szinten létező kihívás, az utódlás kérdésére innovatív megoldást biztosító *Novastone Capital* partnerével készített interjút. *Dr. Carsten Lehmann*, az IMAP Németország vezető partnere az informatikai szektor példáján keresztül mutatja be egy érdekfeszítő cikkben, hogy milyen kulcsfontosságú tényezők befolyásolják a vállalatok értékelését az M&A-piacon. *Mark Fasold*, a floridai székhelyű *Falls River Group* stratégiai tanácsadója pedig megosztja tapasztalatait a Creating Value olvasóival, hogy hogyan lehet növelni egy vállalat értékét az ellátási lánc területén hozott okos döntésekkel. Ezeken felül érdekes olvasmányokat találhatnak még lezárult tranzakciók esettanulmányaival, többek között a magyar diagnosztikai berendezésgyártó, a *Mediso* francia terjeszkedéséről.

Az angol nyelvű kiadványt a következő linken töltheti le: www.imap.com/Creating_value

ÚJ KOLLÉGÁK A CMBP KÖTELÉKÉBEN

A növekvő ügyfélszám nagyobb csapatot kíván

Az idei év első felében továbbra is sikerült fenntartani a tavalyi év remek teljesítményét, azzal, hogy a tavalyi év tizenhat sikeres ügylete után idén hét tranzakciót lezártunk, és további hat tranzakció van záráshoz nagyon közel lévő állapotban. Szerencsére az aktuális feladatlista sem rövid, ezért az ügyletek hatékony lebonyolításának támogatására két új kolléga is csatlakozott, az így már tizennégy főre növekedett csapatunkhoz.

Baricz Nikolett 2021 júniusában, tanulmányai befejezését követően csatlakozott a CMBP-hez elemző munkatársként. Diplomáját a *Budapesti Corvinus Egyetem* pénzügy mesterszakán szerezte, vállalati pénzügy szakirányon. Fél évig a németországi *WHU* egyetemen tanult csereprogram keretében. Szabadidejét szívesen tölti a családja és barátai körében, emellett fest, sportol és utazik.

Olasz Viktor a *Budapesti Corvinus Egyetem* gazdálkodás és menedzsment alapszakán, majd a *University of Edinburgh* pénzügy mesterszakán szerzett diplomát. Tanulmányai alatt sikeres *CFA Level I* vizsgát tett, illetve üzleti tanácsadásban szerzett tapasztalatot gyakornokként. A Concorde MB Partnershez 2021 májusában csatlakozott elemzőként. Szabadidejét kosárlabdázással, zongorázással, illetve barátai és családja körében tölti.

CONCORDE

CONCORDE PODCAST

Műsorvezető:
Vidovszky Áron

Listen on Spotify
Listen on Google Podcasts
Listen on Apple Podcasts

Egy műsor, ahol a Concorde munkatársai minden héten alaposan megmondják véleményüket pénzről, gazdaságról, politikáról és mindarról, amit egy Concorde-os nem hagyhat szó nélkül.

TARTSON VELÜNK!

concordeblog.hu/tag/podcast

EGYSZERŰSÖDHET A TRANZAKCIÓK UTÓÉLETE

EGY VÁLLALATFELVÁSÁRLÁSI TRANZAKCIÓ RÉSZTVEVŐI FELSZABADÍTÓ ÉS ELÉGEDETT ÉRZÉSKÉNT ÉLIK MEG AZ ÜGYLET LEZÁRÁSÁT. A TRANZAKCIÓS JOGÁSZOK MUNKÁJA AZONBAN EKKOR MÉG NEM ÉR VÉGET. A CÉGADATOK VÁLTOZÁSÁT NEKIK SZÜKSÉGES A CÉGNYILVÁNTARTÁSBAN ÁTVEZETNIÜK, AMELY SOKSZOR NEM KEVÉS NEHÉZSÉGGEL JÁR. EZ AZONBAN VÁLTOZNI FOG A JÖVŐBEN.

Mi is a helyzet jelenleg?

A cégadatok változásának bejegyzése bírósági hatáskör. Ez azzal is jár, hogy a bíró dönt arról: valamely társaságiszerződés-módosítás megfelel-e a hatályos jogszabályoknak. Ez azonban sokszor jelent kockázatot egy komplex vállalatfelvásárlási ügylet végjátékában. Egy tapasztalatlanabb vagy M&A-tranzakciókban kevésbé jártas cégbírónak ugyanis sokszor nem könnyű átlátnia az ügylet struktúráját, és van úgy, hogy vaskalaposan, szűklátókörűen áll hozzá egy változás bejegyzéséhez. Azzal meg ráadásul a bírók ritkán foglalkoznak, hogy egy változás mögött milyen üzleti megfontolás áll, vagy hogy mennyire sürgős az adott változás bejegyzése.

Ez a múltban sokszor vezetett a felek által nem várt jogi meglepetésekhez. Nem beszélve arról, hogy a különböző cégbírók gyakorlata korántsem volt egységes. Megtörtént például, hogy az egyik cégbíró bejegyezte a 90.000 forintos üzletrészt, miközben a másik nem. De volt olyan is, hogy valamelyik cégbíró nem ismerte el: részvényapportot a jegyzettőke megemelése mellett a kft. tőketartalékába is lehet teljesíteni. Nem egy alkalommal alakult ki vita továbbá a társaság cégnevének a megfelelősége miatt is.

Automata a cégbírók helyett

A fenti rendszer a Parlament által a napokban elfogadott új jogszabály szerint hamarosan gyökeresen átalakul. Az új törvény létrehozza az úgynevezett automatikus bejegyzés intézményét. Ez azt jelenti, hogy ha a jogszabályban előírt dokumentumokat benyújtja a társaság, annak érdemi tartalmi vizsgálatára nem kerül sor, a bejegyzést egy szoftver végzi cégbírói ellenőrzés nélkül. A jövőben ezáltal megszűnik a cégbíróságok rendszere, és a cégjegyzékbe való bejegyzés – a megfelelő dokumentumok megléte esetén – lényegében automatikussá válik. Ez a rendszer hasonló lesz az angol *„Company's House"* koncepcióhoz, amely csak nyilvántartási és nem mérlegelési funkciót lát el.

Az új rendszer nyilvánvaló előnye az lesz, hogy gyorsul az ügyintézés, miközben kiszámíthatóbb és egységes szabályok szerint kerülnek bejegyzésre a cégváltozások. Azaz a tranzakciókat követő bizonytalan jogi helyzet megszűnik.

Felerősödik a törvényességi felügyelet

Ez az új rendszer nem jelenti egyszersmind azt, hogy innentől kezdve minden kontroll nélkül tudja majd egy cég a társasági szerződés szabályait megalkotni.

Az új rendszer nyilvánvaló előnye az lesz, hogy gyorsul az ügyintézés, miközben kiszámíthatóbb és egységes szabályok szerint kerülnek bejegyzésre a cégváltozások.

Értelemszerűen a Ptk. szabályai továbbra is korlátot emelnek majd a gazdasági szereplők leleményessége vagy esetleges hanyagsága elé.

Az automatikus cégbejegyzés rendszerének megjelenésével együtt ezért megerősödik a cégek feletti törvényességi felügyeleti eljárás intézménye. Mint ahogy eddig is, a bíróságok eljárást indíthatnak, ha azt tapasztalják, hogy valamely bejegyzett cégadat vagy társasági szerződéses rendelkezés nem felel meg a jogszabályoknak. Az előzetes kontroll rendszerből való kiiktatása miatt a bíróság ezen utólagos ellenőrzési lehetősége a maihoz képest jóval jelentősebb szerepet kap majd.

Nyitott kérdések

Értelemszerűen merül fel a kérdés, jutnak-e előnyhöz valóban a társaságok azáltal, hogy immár nem előzetesen, hanem a bejegyzést követően utólagosan fogja valaki ellenőrizni a már bejegyzett cégadatok törvényszerűségét. Ráadásul egy bejegyzett társasági szerződéses rendelkezés utólagos megsemmisítése sokkal több bonyodalmat jelenthet a cég életében, mintha az adott szabály eleve nem került volna bejegyzésre.

Erre a dilemmára egyelőre csak a törvény indoklásából lehet megnyugtató fogódzót kapni. A jogszabály célja ugyanis egyértelműen a magánautonómia előtérbe helyezése. Azaz könnyen feltételezhető, hogy a bíróságok, felügyeleti jogkörüknél fogva csak a kirívóan jogszabályellenes esetekben lépnek majd fel, és szemet hunynak olyan, kisebb jelentőségű diszkrepanciák fölött, amelyek a jelenlegi rendszerben még cégbírósági elutasításhoz vezethetnek. Mindenesetre van még idő arra, hogy az álláspontok kikristályosodjanak. Az új rendszer ugyanis csak két év múlva, 2023. július 1-jén lép majd hatályba. Addig nemcsak a változás gyakorlati kérdéseinek a kidolgozására, hanem a jelenleg létező cégbírósági rendszer adminisztratív átszervezésére is lesz lehetőség.

DR. BEJÓ ÁGNES
VEZETŐ ÜGYVÉD
JALSOVSZKY ÜGYVÉDI IRODA
ABEJO@JALSOVSZKY.COM

ÉRTÉKET TEREMTÜNK GENERÁCIÓKON ÁT

Nem kell választania!

www.primustrust.hu • info@primustrust.hu

PRIMUS TRUST®

A VAGYONKIADÁS

PRIMUS TRUST

LEXIKON

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

Korábbi két lapszámunkban a vagyonrendelés és a vagyonkezelés sajátosságait néztük át. Most a bizalmi vagyonkezelés (a továbbiakban: bvk.) folyamatát részben vagy egészben lezáró eleméről, a vagyonkiadásról lesz szó.
A vagyonkiadás lehet teljes vagy részleges. Míg az előbbi egyben a bvk.-jogviszony megszűnését is eredményezi, addig az utóbbi nem, hiszen a ki nem adott vagyon vonatkozásában a bvk. tovább folytatódik.

A vagyonkiadás legtipikusabb esete az, amikor annak feltételei a bvk.-szerződésben rögzítettek szerint beállnak, pl. elérkezik az az időpont, vagy megtörténik az az esemény, amelyhez a vagyonrendelő a vagyonkiadást kötötte. A vagyonkiadás azonban a bvk. itt részleteiben nem tárgyalható, egyéb okokból történő megszűnésekor is szükségszerűen lefolytatandó eljárás. A legtipikusabb megszűnési okok a következők: (a) a kezelt vagyon elfogy, elenyészik (ebben az esetben tényleges vagyonkiadásra értelemszerűen nincsen mód, de ennek tényét rögzíteni kell); (b) a vagyonkezelő a vagyonkezelést felmondja a felmondást követő három hónap elteltével; (c) ha a vagyonrendelő volt az egyetlen kedvezményezett az ő halálának időpontjában; (d) a vagyonrendelő a határozatlan időre kötött szerződést – annak eltérő rendelkezése hiányában – felmondja.

Vagyonkiadásra csak a bvk.-szerződésben rögzített kedvezményezett(ek) javára kerülhet sor. Konkrétan megjelölt kedvezményezett hiányában a bvk.-szerződés egyéb rendelkezései alapján megállapítható kedvezményezett vagy azok beazonosítható csoportja részére kell a vagyont kiadni.
A vagyonkiadás egyben a kezelt vagyon tulajdonjogának átruházását is jelenti. (Emlékeztetőül: a bvk. szükségszerűen együtt jár a vagyonkezelésbe helyezett vagyonelem tulajdonjogának megváltozásával. A vagyonrendelő ugyanis a bvk.-ba helyezéssel, azaz a vagyonrendeléssel a vagyontárgy tulajdonjogát – a Ptk. rendelkezésénél fogva – átruházza a bizalmi vagyonkezelőre. Ez az az elem, amely a bvk.-t alapvetően megkülönbözteti minden más vagyonkezelési formától.)

Dr. B. Szabó Gábor, TEP

partner, igazgató

Primus Trust Zrt.
bszabo.gabor@primustrust.hu

A VAGYONKIADÁS

LEXIKON

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

Más szavakkal, a vagyonkezelő a vagyonkiadás során nem csak a vagyontárgy birtokát, de egyben tulajdonjogát is átadja a kedvezményezettnek.
Ez bizonyos vagyontárgyak (pl. ingatlanok, társasági részesedések, gépjárművek, hajók) esetében a tulajdonosi regisztereket (pl. ingatlan-, cég-, gépjármű- és hajónyilvántartás) vezető hatóságok előtti eljárást is igényelnek az azokra vonatkozó eljárási szabályok szerint.

A vagyonkiadás során kiemelt figyelmet igényelnek az adózási és illetékszabályok. Ezek többnyire rendkívül összetett, ezért részleteiben itt nem is részletezhető szabályok.

A vagyonkiadás során felmerülő adó- és illetékfizetési kötelezettséget befolyásoló legfontosabb körülmények a következők:

- a kedvezményezett személyének státusa: külföldi vagy belföldi, illetve ezek kombinációi; természetes vagy magánszemély (más szavakkal belföldi kedvezményezettek esetén tao- vagy szja-alany);
- a kiadásra kerülő vagyonelem tőke vagy hozam jellege;
- a vagyonrendelő és a kedvezményezett között fennálló hozzátartozói kapcsolat és annak jogi minősége;
- a bizalmi vagyonkezelő személyének jogállásából (ti. üzletszerű vagy nem üzletszerű vagyonkezelő) fakadó különbségek.

Vagyis alapvetően eltérő módon alakul a vagyonkiadás adózása egy külföldi jogi személy kedvezményezett és egy belföldi természetes személy kedvezményezett esetében, mint ahogy akkor is, ha a kedvezményezett ugyan mindkét esetben belföldi természetes személy, de az egyik esetben nem áll semmilyen rokonsági kapcsolatban a vagyonrendelővel, míg a másik esetben annak közeli hozzátartozója.
Az adó- és illetékszabályokon túlmenően a számviteli törvény hatálya alá tartozó vagyonrendelőknek és kedvezményezetteknek a saját pénzügyi nyilvántartásaikban is megfelelően kell lekövetniük a vagyonkiadással előállt helyzetet.

Lexikon rovatunk eddigi bejegyzései a bvk. fogalmát, szereplőit, működési menetét és egyes létszakaszait mutatták be. A figyelmes olvasó ezzel világos képet kaphatott a bvk. 2014-ben bevezetett új jogintézményének alapjairól. A továbbiakban egy-egy konkrét téma kapcsán az alapokon túlmutató elemzésekbe fogunk bocsátkozni.

CÉGELADÁS LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE: FELKÉSZÜLÉSTŐL A LEZÁRÁSIG ÉS TOVÁBB

MIT ÉS HOGYAN?

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

Egy vállalkozás eladása számtalan okból merülhet fel: ha tulajdonosként szeretnénk kiszállni a cégből, mert minden tervünk megvalósult, és nyugdíjba mennénk; ha egy méretesebb piaci szereplő piacot, technológiát, erőforrásokat akar szerezni; de akkor is, ha a cég felszámolása helyett valakinek átadnánk a stafétabotot. Akármi áll a szándékunk mögött, a vállalatunk egy olyan vagyontárgy, amelynek értékesítésére speciális szabályok vonatkoznak, és ahhoz, hogy transzparensen, a kötelezettségek teljes körű átadásával menjen végbe, komoly előkészületek szükségesek. Cikkünkben a cégeladás lépéseit, annak formáit, és az ezzel kapcsolatos adózási kérdéseket is érintjük.

Mit jelent a cégeladás?

Egy cégeladási folyamat során jellemzően a magán- vagy állami tulajdonban lévő társaság tulajdonjogát megjelenítő részvények cserélnek gazdát részben vagy egészben. A hazánkban leggyakoribb eset, amikor egy kis- és közepes vállalkozást egy nála meghatározóbb piaci szereplő – például külföldi szakmai befektető – megvásárol.

A céleladás során történő adásvételi ügylet eredményeképpen az új tulajdonoshoz kerül a vállalkozás egy része vagy egésze. A teljes eladást követően az új tulajdonos a cég irányítójává válik, és rendelkezik a vállalkozás által birtokolt vagyonelemek felett, valamint közvetve munkáltatójává válik a cég alkalmazottainak. Természetesen nem közvetlenül, hiszen azt a pozíciót továbbra is maga a vállalkozás birtokolja, ugyanakkor ma már nem ritka, hogy egy-egy cég az értékes munkaerő-állománya miatt cserél gazdát.

Mikor kerülhet szóba egy cég eladása?

Ahogy a bevezetőben már említettük, egy vállalkozás eladásának számtalan oka lehet, és a cég bármely életszakaszában bekövetkezhet, ugyanakkor nagy befolyással van az ügy menetére. Vannak olyan cégek, amelyeket már egészen "fiatal korukban" értékesítenek – például egy trendi startupot megvásárolnak az innovatív, de még nem profitképes fázisban. Akadnak olyan esetek, amikor egy jól menő vállalkozást az alapítók azért adnak el, mert szeretnék magukat nyugdíjazni, és

Dr. Menyhei Ákos LL.M., TEP

partner, igazgató

Primus Trust Zrt.

menyhei.akos@primustrust.hu

CÉGELADÁS LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE: FELKÉSZÜLÉSTŐL A LEZÁRÁSIG ÉS TOVÁBB

MIT ÉS HOGYAN?

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

az ehhez szükséges exithez keresték meg a partnert egy pénzügyi befektető vagy egy nagyobb és tőkeerősebb versenytárs személyében. Ugyanakkor a cégeladás felmerülhet akkor is, ha a vállalkozás pénzügyi helyzete instabil vagy akár csődközeli állapotban van – ilyenkor akár az is megeshet, hogy az eredeti tulajdonosok fizetnek azért, hogy valaki átvegye tőlük az adósságokkal, egyszersmind lehetőségekkel teli vállalatot.

A cégeladás több formáját is megkülönböztetjük:

- Privatizáció: A folyamat eredményeképpen egy korábban állami tulajdonban lévő cég tulajdonrésze ellenszolgáltatásért cserébe másra száll át. Az egyik legismertebb privatizált vállalat a bankszektort máig vezető OTP, de ilyen volt a budapesti repülőteret működtető cég is.
- Államosítás: A korábban magánkézben lévő vállalat ellenszolgáltatásért cserébe állami tulajdonba kerül. Az utóbbi évekből egyre több példát hozhatunk erre, az egyik legnagyobb tranzakció a Mátra Erőmű megszerzése volt.
- Klasszikus cégeladás: A magánszektor két szereplője között cserél gazdát egy cég valamekkora tulajdonrésze. Ilyen eset lehet egy befektető bevonása startupok esetén, de az is, ha a menedzsment kivásárolja a céget a tulajdonostól.

Honnan tudhatja, hogy mennyit ér a cége? Mire kell figyelni, hogy ne áron alul adja el?

A cégértékelés manapság egyre kevésbé egzakt tudomány, mely sok esetben hasonlít az ingatlanpiaci árazásokhoz. A világ minden táján megfigyelhető példa, hogy egy ingatlan annyit ér, amennyit adnak érte. A kérdés, hogy meg tudjuk-e találni azt a vevőt, és ki tudunk-e alakítani olyan helyzetet, amely segít a magasabb ár meghatározásában.

A vállalat értékének meghatározására többféle módszer alkalmazható:

- A DCF-metódus (diszkontált cash flow, azaz pénzáramlás) lényege, hogy a vállalat pénztermelő képességét vesszük alapul, és különböző szorzók segítségével egy adott, jövőbeli időtávban megtermelt pénz jelenértékét számítjuk ki. Ennek előnye, hogy sokkal közelebb van a matematikához, mint az asztrológiához, így többnyire objektívnek tekinthető. Hátránya ugyanakkor, hogyha a cég jelenlegi bevételtermelő képessége alacsony, az meg fog látszani az értékelésben is.
- A piaci tranzakciókat alapul vevő módszer esetében a korábbi vállalatértékesítésekből indulhatunk ki. Itt visszaköszön az ingatlanpiaci hasonlat, hiszen az ottani értékbecsléseket egyaránt az ismert piaci tranzakciók alapján végzik. A helyzet nehézségét adja, ha olyan

CÉGELADÁS LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE: FELKÉSZÜLÉSTŐL A LEZÁRÁSIG ÉS TOVÁBB

PRIMUS TRUST

MIT ÉS HOGYAN?

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

piacon dolgozunk, ahol aktuálisan nem érhetőek el adatok felvásárlásokról, vagy a tranzakciókat nem tudjuk átkonvertálni valamilyen tényező miatt a saját vállalkozásunk helyzetére.

- Tőzsdei cégek esetében egy fokkal könnyebb lehet a helyzet, hiszen a nyilvános forgalomban lévő értékpapírok aktuális árából ki tudunk indulni. Ugyanakkor ritka, hogy ezzel teljesen megegyező árat kínáljanak a potenciális vásárlók.

Ahhoz, hogy ne adjuk el áron alul a tulajdonunkat, fontos, hogy a lehető legalaposabban készítsük elő a tranzakciót, és lehetőség szerint a folyamatba vonjunk bele olyan külsős szakértőket, akik a házon belül esetleg hiányzó tapasztalatokat pótolni tudják.

Mi a cégeladás menete?

Ha megszületett a döntés az exitet illetően, azaz a cég eladósorba kerül, akkor erre érdemes több lépésben komolyan felkészülni. Érdemes egy első körös cégértékelést csináltatni, amely nem csupán egy számmal gazdagít bennünket, de fellebbentheti a fátylat azokról a gyenge pontokról, amelyeket érdemes a tranzakció zárása előtt megerősíteni, így megnövelve a végleges eladási árat.

Ha ugyanis úgy megyünk bele a tárgyalásba, hogy nem ismerjük a cég gyengeségeit, szinte garantált, hogy a végén diszkontált értéken vásárolnak majd ki. Ahogy fentebb bemutattuk, a pénztermelő képesség kritikus faktor a cégértékelés során, így a jövőbeni lehetőségek keresése, a stratégiai tervek kialakítása ennek a fázisnak a legfontosabb pillérei.

Az előkészítési munka szerves része az adminisztráció rendbetétele, amely különösen az évtizedek óta működő családi vállalkozások esetében szokott rizikót hordozni magában. Ha mi magunk sem tudunk tökéletesen kiigazodni a belső rendszereken, és így nem jutunk fontos információkhoz azonnal hozzá, akkor egy due diligence-en, azaz egy külsős átvilágításon bizonyosan el fogunk vérezni.

Ha megtaláltuk a potenciális érdeklődőket, és ők egy átvilágítás után vásárlásra alkalmasnak találták a vállalatot, akkor egy szerződés aláírására kerülhet sor. Ez azonban nem a folyamat vége, hiszen egy cégeladás minimum hónapokig, de akár évekig is eltarthat. A szerződésben fontos tehát rögzítenünk a folyamat mérföldköveit és a felek kötelezettségeit.

Különösen az egymás felé adott biztosítékok tekintetében lehet segítség egy független harmadik személy, egy bizalmi vagyonkezelő bevonása. Ezzel garantálható, hogy a szerződés a hosszú időtartam alatt is teljesítésre kerül, továbbá diszkrétté tehető a cégeladás teljes ügymenete.

El lehet adni adóssággal rendelkező céget?

Kevés olyan vállalkozás van ma Magyarországon, amely ne rendelkezne valamekkora adóssággal –

CÉGELADÁS LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE: FELKÉSZÜLÉSTŐL A LEZÁRÁSIG ÉS TOVÁBB

MIT ÉS HOGYAN?

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

ennek megléte egyáltalán nem jelent rosszat. Egy kapacitásbővítő beruházásra felvett hitel, amelynek megvan a kellő fedezete, eredményét tekintve bizonyosan vagyonnövelő tényező. Az ilyen cégek eladhatóak, azonban azt tudni kell, hogy az adósságok diszkontálják a cégértéket.

Hogyan kell adózni a cégeladás után?

A cégértékesítés után befizetendő adó mértékének meghatározása egy hosszabb értekezés témája lehetne, így most csak a legfontosabb elemeit szedjük össze.

Amennyiben az eladó magyar magánszemély, az eladott cégrészt a magyar jog értékpapírnak tekinti. Fő szabály szerint az eladási árból kivonhatóak a szerzés költségei, valamint kapcsolódó járulékos költségek, a fennmaradó összeg után személyi jövedelemadó (15%) és szociális hozzájárulási adó (19,5%, de 3,5 millió forintban maximalizálva) fizetendő.

Ha az eladó magyar gazdasági társaság, akkor fő szabály szerint a vételár és a könyv szerinti érték különbsége lesz a jelenleg 9%-os társasági adó alapja. A fenti általános szabályoktól eltérő is lehet a cégértékesítés adózási következménye, ha a tulajdonos idejekorán felkészül, és a fent említett feladatokkal egy időben megfelelő és legális adózási szempontból is optimális struktúrát alakít ki. A magyar adórendszer számos kedvező szabályt tartalmaz a tőkejövedelmek adózása vonatkozásában, amit sokaknak érdemes kihasználniuk.

Az első és a legfontosabb szabály az úgynevezett bejelentett részesedés alkalmazása. Amennyiben a társasági részesedést magyar gazdasági társaság szerzi meg, és a szerzéstől számított 75 napon belül a részesedésszerzést a NAV-nak az erre kialakított formanyomtatványon bejelenti, a szerzéstől számított egy éven túl a teljes árfolyamnyereség adómentes lesz. Abban az esetben, ha a fenti határidőt elmulasztották, egy körültekintően végrehajtott reorganizáció adhat megoldást, de ez esetben mindenképpen szakember bevonása szükséges.

Amennyiben a társasági részesedés magyar adóalany magánszemély tulajdonában áll, úgy a bizalmi vagyonkezelés alkalmazásával jelentős mértékben csökkenthető vagy adott esetben teljesen megszüntethető az árfolyamnyereség adója. Erre az Szja-tv. rendelkezései adnak lehetőséget, amelyek egyrészről kimondják, hogy nem minősül a rendelkezési jog gyakorlásának a bizalmi vagyonkezelési szerződés megkötése, azaz nem keletkezik bevétel, és így jövedelem a bizalmi vagyonkezelési szerződés megkötéséből még akkor sem, ha a rendelt vagyon értékének meghatározása a szerzési értéktől magasabb értéken kerül meghatározásra. Ugyanakkor az Szja-tv. 1. sz. melléklete rögzíti, hogy mentes az adózás alól a kezelt vagyonból származó tőkeérték megszerzése.

CÉGELADÁS LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE: FELKÉSZÜLÉSTŐL A LEZÁRÁSIG ÉS TOVÁBB

PRIMUS TRUST

MIT ÉS HOGYAN?

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

A fentieken felül a kizárólag magánszemély vagyonrendelő által, kizárólag magánszemély kedvezményezett javára létrehozott kezelt vagyon adóévben szerzett pénzügyi jellegű jövedelmei adómentesek, ha nincs más típusú jövedelem a kezelt vagyonban. A fentieknek megfelelő kezelt vagyonok tartós befektetési szerződést is köthetnek, amely esetben a későbbi hozamok is teljes egészében tao- és szja-mentessé válnak.

Miben különbözik a cégeladás, ha külföldi személy felé történik?

Akár a vevő, akár az eladó külföldi, mindenképpen kritikus pont lehet az adott ország és Magyarország közötti aktuális adóügyi megállapodás. Sok esetben eltérő szabályok vonatkoznak a tranzakció külföldi szereplőjére (akár magán-, akár gazdasági személyről beszélünk), így akkor járunk el körültekintően, ha a folyamat során érintjük ezt a pontot is.

Ezekre figyeljen, ha sikeresen el akarja adni a cégét:

- Egyértelműnek tűnhet, pedig nem az: készüljünk tervvel a tranzakciót követő időkre. Szeretnénk visszavonulni? Néhány évig még a cégben dolgoznánk? Vezetnénk tovább? Ezekre mind másképp kell felkészülni, és komoly befolyással lehetnek a tárgyalásokra.
- A legtöbb tulajdonos számára a cégeladás egy érzelmekkel átfűtött döntés, hiszen sokan évtizedek óta minden nap azért dolgoztak, hogy egyszer eljöjjön ez a pillanat. Emiatt nagyon nehéz félretenni a céggel kapcsolatos érzelmeket, ugyanakkor szükségszerű, hiszen ebben a helyzetben bizonyosan rossz tanácsadó. Ha úgy érezzük, nem tudunk teljesen objektívek lenni, mindenképpen forduljunk tranzakciós szakemberhez, aki segít a tárgyalás lebonyolításában.
- Ne siettessük az ügymenetet, akkor sem, ha esetleg már nagyon szabadulnánk a helyzetből. A gyorsan letudott tranzakciók könnyen visszaüthetnek vagy meghiúsulhatnak akkor is, ha már zsebünkben érezzük az exitet.
- Ne feledkezzünk el munkatársainkról! A dolgozók komoly hullámokat élhetnek meg egy tranzakció során, melyet sokan egy komoly rizikófaktorként fognak megélni. Az egyértelmű emberi tényezők mellett tulajdonosként is az az érdekünk, hogy a teljesítmény a topon legyen a tranzakció zárásakor, hiszen akkor tudjuk érvényesíteni a felkínált legmagasabb cégértéket. Ehhez viszont kell a munkatársaink együttműködése.

Mit jelent az M&A, azaz a merge and acquisition kifejezés?

Az összeolvadás és felvásárlás, avagy röviden M&A egy olyan gyűjtőfogalom, amely magában foglalja a cégeladást, azonban emellett több más folyamat is része. Többek között ide soroljuk az

CÉGELADÁS LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE: FELKÉSZÜLÉSTŐL A LEZÁRÁSIG ÉS TOVÁBB

MIT ÉS HOGYAN?

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

összeolvadást, az irányítás megszerzését egy másik cégben, vagy éppen egy közös vállalat létrehozását. Az összeolvadás egy válfajának tekinthető az a cégeladás, amikor az új tulajdonos a saját cégcsoportja részeként kezeli a megvett társaságot.

Összeolvadás, felvásárlás vagy közös vállalat?
Mikor melyikben érdemes gondolkodni?

- Összeolvadás esetén a két, korábban különálló gazdasági társaságból egy lesz. Jellemzően akkor alkalmazzák, amikor a vagyonelemek vagy a humán erőforrások összehangolt kezelésére van szükség. Kiváló példa erre, amikor a Google megvásárol egy startupot, és azt teljes egészében a saját szervezetébe olvasztja be.
- A felvásárlás széles koordinátarendszerben mozoghat: az egyik oldalon a vevőnek szüksége van a gazdasági társaság bevételeire, és szakmai vagy pénzügyi befektetőként tulajdonrészt vásárol, azonban a megvett cég önállóan működik tovább, a másik véglet, amikor a céget csak bizonyos vagyonelemek megszerzéséért (például szabadalmak) vásárolják fel, és azok transzferálása után a céget akár meg is szüntetik.
- Közös vállalat létrehozása akkor áll a felek érdekében, ha a résztvevők egyébként megtartanák saját vagyonukat, bevételüket, identitásukat, azonban egy közös cél – például egy adott szolgáltatás elindítása vagy egy külföldi piacra való kilépés – miatt érdemes közös erőforráshalmazt kialakítaniuk.

Kérdések

1. Mit jelent a cégeladás? Cégeladás során egy adott gazdasági társaság tulajdonrésze (részben vagy egészben) átszáll a vevőre. Ennek birtokában rendelkezhet a cég működése felett, kijelölheti a menedzsmentet, és kezelheti a cég által tulajdonolt vagyonelemeket.
2. El lehet adni adóssággal rendelkező céget is? A legtöbb vállalkozás hitelek segítségével tud bővülni, így ez természetes része a működésnek. Nem csupán adóssággal rendelkező cég, de veszteséges üzlet is eladható. Ugyanakkor tudni kell, hogy az adósság cégértékcsökkentő tényező.
3. Honnan tudhatja meg, hogy mennyit ér cége? A cég működését, életkorát és a piacot figyelembe vevő módszer kiválasztását követően komoly számítások során állapítható meg egy adott cég értéke. Jellemzően a könyv szerinti érték, a jövőbeni bevételtermelő képesség és az adott piacra jellemző más tranzakciók elérhető adatai befolyásolják a cégek értékelését.

Amigók. Egyetemisták. Barátok.

Az Amigos barátságot és játékot visz a legszíntelenebb falak közé is: a kórházakba. Az önkéntes Amigók célja, hogy a barátkozás erején át motiválják a kórházba került beteg gyerekeket, akik egy időre elvesztették osztálytársaikat, közösségüket, és sokszor a tanulásban is elmaradnak. A barátság és játék erőt ad; az egyetemisták a kis korkülönbség miatt a játékos tanulás eszközén át, mesetananyagokkal, saját fejlesztésű nyelvi munkafüzetekkel, sok-sok kreativitással töltik be a barátok hiányát.

A 2014-ben alakult szervezet működése alatt 260 önkéntessel sok ezer magyarországi gyerek napját varázsolta szebbé.

Az elmúlt egy évben beteg, de hátrányos helyzetű gyerekeknek tartani kezdtek készségfejlesztő foglalkozásokat online, ahol nemcsak egy kalandos mesében veszhetnek el a gyerekek, de a barátság, a megbocsátás, az elfogadás és a segítségnyújtás témái is felmerülnek.

Jelenleg **négy magyarországi városban,** Budapesten, Debrecenben, Szegeden és Szombathelyen **közel 150 aktív önkéntessel dolgoznak azon, hogy egy nap a világon minden beteg gyerek mellett legyen egy Amigo.**

Amikor megalapítottam az Amigost felismertem, milyen különleges helyzetben vagyok. Talán ebben nem különbözünk egymástól annyira: ***megtaláltam a lehetőséget arra, hogy visszaadjak,*** *és az összes jövőbeli jogász, közgazdász, doktor, mérnök és még sok-sok más Amigóval együtt a célunk ez: hogy visszaadjunk a gyerekeknek.*

Hiszek abban, hogy barátságra és játékra mindenkinek szüksége van és a folyamatos stabil növekedés, ami az elmúlt években jellemző volt ránk, továbbgyűrűzik, és mások is csatlakoznak a célunkhoz.

Hiszek abban, hogy egy nonprofit szervezet érdeke és célja a profizmus; hogy a nonprofit szektor lehet vonzó karrierút.

Hiszek abban, hogy a tananyagok minősége és az önkéntesek képzése a legnagyobb értékünk, hogy a megbízhatóság fog minket a nemzetköziesedés útjára terelni.

Én és az egész közösség hisz ebben és teszünk is érte. Most pedig ***keressük azokat a barátokat, támogatókat, együttműködőket****, akik hasonlóan hisznek a játékos tanulás erejében, akik számára fontos, hogy aktív cselekvői legyenek a társadalomnak, hogy visszaadjanak és céljuk a kiválóságra, valamint profizmusra való törekvés.*

Az Amigos olyan partnereket keres, akik pénzügyileg és szakmailag támogatni tudják és szeretnék a szervezet nemzetközi terjeszkedését, hogy egy nap minden beteg gyerek mellett legyen egy Amigo.

Szeretnénk Veled is közösen gondolkodni, Veled is együttműködni! További információ és elérhetőség:
irjnekunk@amigosagyerekekert.hu
www.amigosagyerekekert.hu

Forgács-Fábián Sára
Az Amigos a gyerekekért Alapítvány megálmodója

A páros interjút Gazsó Orsolya készítette a Bridge Leaders kölcsönös vezetői árnyékprogramban részt vevő párossal a Bridge Business üzleti blog számára (www.bridgebusiness.hu).

„Most először nyíltam meg másik vezető előtt”

***Szendrői Gábor*, a *Concorde MB Partners* vezetője egy fénysebességgel száguldó bicajról jelentkezett be a videóbeszélgetésünkbe *Gódor Zoltán*nal, a *Rapid Matek* képviselőjével, és az interjúba beszűrődő hangokból próbáltuk kitalálni, éppen merre járhat. Az interjú végén megérkezett a célpontba, saját irodájába. Zoltán és Gábor a Bridge Leaders árnyékprogram során együtt is megtalálták a fókuszt, de hogy a közös cél megvan-e, az kiderül a beszélgetésünkből. Gábor *Vállalható Üzleti Kultúráért Nagykövet*ként, Zoltán *Edison100* kezdeményezés vezetőjeként találkoztak.**

Hardcore csapat vagytok, mindhárom árnyékprogramos találkozótokon kizárólag szakmai témákat veséztetek ki.
Gábor: Nálunk az érzelmek szóba sem kerültek. *(nevet)*

Zoltán: Pontosan. Először az én stratégiai dilemmáimat beszéltük át, együtt gondolkodtunk arról, hogy mennyire valid az, amit a vezetőtársammal képviselünk, ki kell-e valamit kukázni a programjaink közül. Csomó ötletem van a digitális tananyagfejlesztéssel kapcsolatban, azokat is megosztottam Gáborral. Nagyon felszabadító volt kibeszélni a kérdéseimet, a kétségeimet, a pandémia alatt nem igazán volt lehetőségem olyan vezetői tapasztalattal rendelkező személlyel felvennem a kapcsolatot, akivel ilyen őszintén és mélyen diskurálhattam volna a céges gondjaimról.

Gábor: A CEO a legmagányosabb ember, a problémáinkat nem igazán van kivel megbeszélni. A saját alkalmazottjainkkal nem szerencsés megosztani a bizonytalanságunkat, nagyon ritka, hogy egy főnök a saját embereivel dilemmákról beszél. A vezér azért vezér, mert a kollégái azt gondolják róla, hogy tudja a válaszokat.

És az is ritka, hogy egy vezető más vezetővel osztja meg a dilemmáit?

Zoltán: Én most először nyíltam meg másik vezető előtt. Másfajta segítségnyújtáshoz, pl. pszichoterápiához nyúltam már, de ott inkább az érzelmekre koncentráltunk. Az utóbbi is hasznos volt, mert azt gondolom, először magamat kell rendbe tenni ahhoz, hogy működjenek körülöttem azok a dolgok, amik tőlem függenek.

Gábor: Én is ritkán beszélek problémákról más vezetőkkel, úgyhogy azt gondolom, a Bridge Leaders árnyékpárosai a hivatalos találkozások után is tartani fogják egymással a kapcsolatot, jól esik mindenkinek egy kicsit ventillálni. Zolának volt egy nagyon jó meglátása arra az ügyre vonatkozóan, ami engem régóta foglalkoztat: a fluktuáció. Mivel nagy hozzáadott értékű munkát végző, kis szervezetről van szó Zoláék esetében, a kollégákba nagyon sokáig invesztál a szervezetük, és arra voltam kíváncsi, az ő esetükben hogyan akadályozzák meg, hogy az embereik elmenjenek. Ezen kívül még arról kérdezgettem Zolát, hogy ő hogyan tud új embereket találni maga mellé, mert én elég nehezen. (Nevet.) Hasznosak voltak számomra Zola korábbi tapasztalatai, bizalmasan megosztotta velem, hogy náluk mi hiányzott a cégből, amikor otthagyták a kollégái, és megvizsgáltuk együtt, hogy a mi cégünkben ezek az adottságok megvannak-e.

Már megbeszéltétek, hogy ősszel újra összeültök, és akkor végre személyesen fogtok tárgyalni. Gábor egy korábbi interjújában kihangsúlyozta, hogy a sikeres tranzakciós üzletekhez személyesen kell ismerni a piacon jelen lévő vállalatokat, vezetőket, terveket. Bizalom nélkül nincs üzlet?

Gábor: Én a személyes találkozások erejében hiszek. Az egész lockdown alatt nagyon sokat találkoztam emberekkel, hiszen az üzleti élet nem állt meg attól, hogy dúlt a járvány, a legelején gázmaszkszerű védőfelszerelésben jártam, nagyon viccesen néztem ki. *(nevet)* Épp ma reggel mesélte egy vállalkozó, hogy mivel neki egy call centeres biznisze van, elméletben meg tudná oldani, hogy otthonról dolgozzon, de olyan infrastrukturális kötöttségei vannak az ügyfelei miatt, hogy a tevékenysége nyolcvan százalékát mégis személyesen intézi. Így vagyok ezzel én is.

Zoltán: Én is nagyon várom, hogy élőben beszélgessünk Gáborral. Felszabadítottam az egész nyaramat, hogy operatív feladatokkal ne kelljen foglalkoznom, és csak döntési szinten folyjak bele a Rapid Matek mostani projektjeibe. Ez azért fontos, hogy az irányvonalakat meg tudjam határozni pontosan, mire Gáborral újra találkozunk.

Sok gyereknek azért nem megy a matek, mert azt gondolják, hülyék hozzá, pedig amúgy minden készségük meglenne hozzá. Szerintetek vannak olyan vezetők, akiknek sikerességéhez csak egy picivel több önbizalom hiányzik?

Zoltán: Vagy tök hülye vagyok vagy matekzseni – az emberek fejében ez a két variáció működik a számtan kapcsán. Nekünk, rapidmatekosoknak az a feladatunk, hogy megértessük a gyerekekkel, hogy ezen a két póluson kívül még rengeteg fokozat létezik. A suliban a tanárnak egyszerre harminc ember igényeire kell figyelni, és közben mindenféle állami kötöttségnek is meg kell felelni. Mi abban a szerencsés helyzetben vagyunk, hogy eldönthetjük, milyen módszerrel tanítjuk a példákat. Az is egy nagyon fontos dolog a pedagógiában, hogy nem szabad azt éreztetnem a diákkal, hogy én vagyok a mindentudó, ő meg a tudatlan, mert bizony vannak olyan pillanatok, amikor én tévedek, ettől maradok emberi, és ettől marad meg a gyermekek önbizalma. A diákokra partnerként tekintünk, megengedjük nekik, hogy matekozás közben a nekik szimpatikus úton haladjanak.

Gábor: Ez az az eset, amikor az alázat és az önbizalom találkozik. Azt tapasztalom a versenyszférában, hogy akik kiválasztódnak vezetőnek, azoknak általában megvan az önbizalmuk. A civil szférában ez sokszor másfajta kiválasztódás. Minden vezetőnek alázatosank kell lennie azzal kapcsolatban, hogy mit tud és mit nem tud .

Gábor, 2018-ban tartottatok egy konferenciát Magyar vállalatok 2030 címmel. A ti vállalatotok hol fog tartani mondjuk 2050-ben? Direkt nem mondtam 2030-at, mert az túl közel van.

Zoltán: Remélem, hogy a saját iskolám igazgatója leszek akkor. *(nevet)*

Gábor: 2050-ben? Tyűha, akkor én már hetvenöt éves öregember leszek. Nehéz megmondani. Mivel a Concorde MB Partners egy tanácsadó cég, a továbbörökítése nagyon kényes kérdés. Remélem, hogy továbbra is itt leszünk, továbbra is azzal fog foglalkozni a cég, amivel most, és hogy piacvezetők leszünk 2050-ben is. Azért is nehéz ez a kérdés, mert eléggé lokális biznisz a mienk, nincsenek olyan aspirációink, hogy mi legyünk Európa legnagyobb befektetési vállalata.

Most pedig ugorjunk vissza az 1960-as évekbe, ahol a work-life balance szüleinknél még jócskán a work felé billent, reggeltől estig dolgoztak, a nagyszülőknek óriási szerepe volt a napi rutinban. Nálatok merre billen a mérleg most? Tudtok-e énidőt teremteni?

Zoltán: Botrányos perióduson vagyok túl ilyen szempontból, pedig a Covid előtt nagyon-nagyon szépen felépítettem a napi rutinjaimat, beiktattam a rendes kaját, alvást, edzést. Ám amikor felütötte a fejét a járvány, egész nap a gép előtt lógtam, reggel hétkor leültem, este fél kilenckor álltam fel, így teljesen összeomlott a rendszerem. Mind lelkileg, mind testileg éreztem, hogy ez így nem oké, de mivel nem változtattam, felugrott rám tíz kiló is útközben. Most már kezdek picit helyrejönni, leadtam a tízből hatot egy hónap alatt, és elkezdtem tudatosan építeni a napjaimat, hogy meglegyen az életemben a work-life egyensúly. Mivel nem úgy állok a munkához, hogy csak lenyomom a száraz matekot a diákoknak, hanem a lelki oldalra is odafigyelek, azaz coaching típusú tanítást végzek, így annyira leszívja az empátiámat nap végére az óraadás, hogy pont azokkal nincs elég energiám foglalkozni, akik hozzám a legközelebb állnak, így sérülnek a személyes kapcsolataim is. Ezen szeretnék változtatni a jövőben.

Gábor: Megértelek, Zola, nekem van négy kislányom, úgyhogy a munkámon és a családomon kívül szinte semmi mással nem tudok foglalkozni, még edzeni sem tudok eljárni.

Dehát épp bicajon ülsz, negyven perce nyergelsz, ez is egyfajta edzés. Négy lány? Váo! Hogyan tudod menedzselni, hogy mindkét fronton, azaz a családodban és a cégben is eleget tégy?

Gábor: Úgy, hogy pl. erről az interjúról is jól elkéstem. *(nevet)* De én választottam ezt az életet, és mivel a munkámat és a családomat is szeretem, ezért abszolút kielégít. A munkámat olyan sok részfeladatra bontom a fejemben, hogy bármikor, amikor találok tíz szabad percet, hatékony tudok lenni.

Nektek melyik tantárgy volt a főmumusotok? Nekem pont a matek volt az ellenségem.

Gábor: *(Nevet)* Én magam sem voltam olyan fergeteges matekos. A bátyám elméleti matematikusként dolgozik Angliában, nálam a jó matekos az ő szintjén kezdődik. Nekem a kémia volt a mumusom. Képzeljétek, az egyik dolgozatomban benne felejtettem a puskámat, amikor leadtam a tanárnőnek.

Zoltán: *(Nevet)* Az a vicces, hogy matektagozaton a 100%-os emelt szintű érettségim ellenére én sem a jó matekosok közé tartoztam, a matekdolgozatok előtt full parában voltam. De szerintem ez azért jó, mert így most teljesen átérzem, ha a diákok nem értenek meg egy feladatot, az ő szemszögükből is meg tudom közelíteni a problémát. Sok esetben egyébként ezen múlik a dolog, hogy a tanár megérti-e, mit nem ért a gyerek. Otthoni nyomás miatt én kitűnő tanuló voltam végig a suliban, viszont az irodalom órai feleltetést utáltam, a tanár úgy járkált a padsorok között, mint egy szellem, és rábökéssel választotta ki, ki lesz a következő felelő. Próbáltam nem felvenni vele a szemkontaktust, de olyankor meg beállt elém, és amíg nem néztem fel rá, addig ott szobrozott.

Nem csak, hogy megérted, Zola, mit nem értenek a gyerekek, hanem próbálod az ő nyelvükön megszólítani őket, ugyanis Tik-Tokra is töltesz fel matekmegoldós trükköket, és Harry Pottert is becsempészed a feladatsorok közé. Gábor, téged a saját lányaid tudnak-e segíteni abban, hogy képben légy a legújabb multimediális platformok lehetőségeivel?

Gábor: Nálunk nagyon kevés időt töltenek a lányok az online térben, a két nagyobbiknak, akik tizenkettő és tizenhárom évesek, már vannak gépeik, de este fél nyolckor lecsukjuk őket, akkor kezdődik a Netflix-időnk a feleségemmel. *(nevet)* A Concorde MB Partners Business-to-Business-alapokon fekszik, ötven-hatvan éves embereket kell megszólítanunk, ők egy videókonferenciához is nehezen csatlakoznak, nem hogy Tik-Tok videókat nézzenek. Viszont van egy folyóiratunk, azzal nagyon hatékonyan tudunk kommunikálni a cégvezetőkkel és a cégtulajdonosokkal.

Vezetőként figyeltek-e arra, hogy folyamatosan adjatok visszajelzést a kollégáitok munkájára?

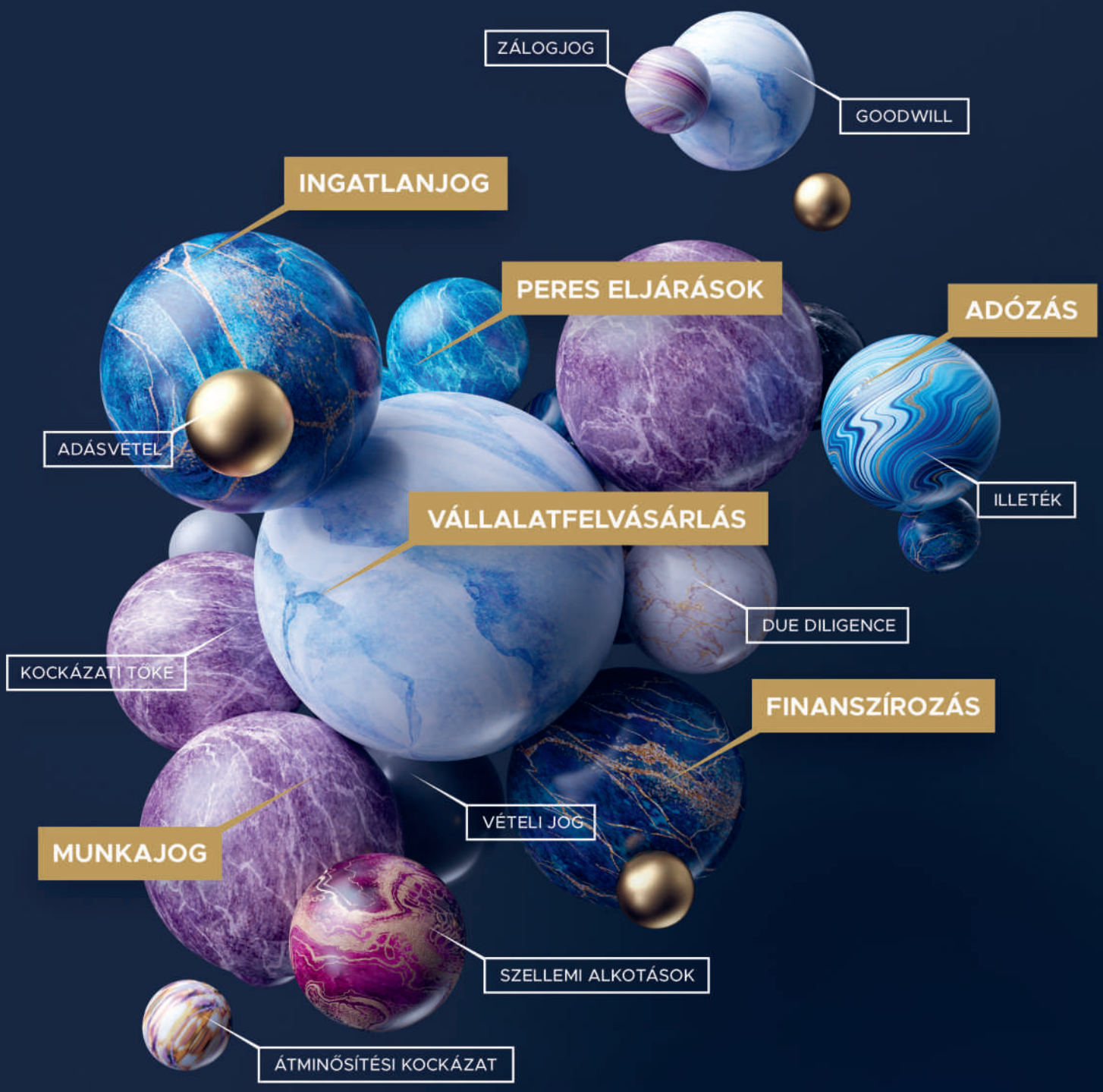
Gábor: Nálunk a kultúra része az állandó visszacsatolás. Van ennek formális és informális része is, igyekszem minden kollégával havonta egyszer leülni beszélgetni húsz-harminc percre, minőségi időt együtt tölteni velük. A fair kompenzáció, a bevonódás és a visszajelzések nagyon fontosak egy cég életében.

Zoltán: Én arra is mindig ügyelek, hogy ha esetleg valami negatívat jelzek vissza, akkor legyen mindig valami pozitív is a gondolatomban. Azt is mindig elmondom a kollégáknak, hogy mit csinálnék másképp és hogyan. Az viszont nagyon hiányzik, hogy én kapjak visszajelzéseket a saját munkámra. Éppen ezért pár hónapja a közeli ismerőseim körében csináltam egy felmérést magamról *(nevet)*, három jó és három rossz tulajdonságot kellett megemlíteniük rólam. Elképesztő lett a végeredmény, ez a módszer nagyon jó tükör volt számomra, mert megláttam, kinél mi dominál belőlem.

Az árnyékprogram tudott-e számotokra tükörként működni? Mit adott nektek ez a három találkozó?

Zoltán: A felismerést, hogy fokozottabban kell fókuszálnom a dolgaimra, és szigorúbban kell kezelnem a saját időkeretemet.

Gábor: Nekem színesítették az életemet a Zolával való beszélgetések.



MINDEN EGYÜTT ÁLL?

Egy vállalatfelvásárlás bonyolult művelet. Hacsak nem találsz 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