CONCORDE MB PARTNERS | IMAP

A GELLÉRTHEGY UTCÁBÓL EURÓPÁBA
CMBP-HÍREK
REKVIEM A HAZAI KISÜZEMI NAGYÁLLATTARTÁSÉRT
A BOLDOG CÉGEK TÖBBET ÉRNEK
A SZARVASI BIOGÁZÜZEM ELADÁSA A MOL-NAK
INTERJÚ: SZEKERES VIKTOR, A GLOSTER VEZETŐJE
ÚJ TAGGAL BŐVÜL AZ IMAP-HÁLÓZAT
CMBP KÖNYVAJÁNLÓ: HOLNAP PEDIG JÓ ÖTLETNEK TŰNT
VAN-E MÉG LÉTJOGOSULTSÁGA A BVK-KNAK?

cégérték

17. ÉVFOLYAM 118. SZÁM | 2023. ŐSZ

© 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

HAZAI VÁLLALATOK

A GENERÁCIÓ-VÁLTÁS KÜSZÖBÉN

ORIENS

MBP CONCORDE MB PARTNERS | IMAP

SZÉKESFEHÉRVÁR, 2023. NOVEMBER 8.

REGIONÁLIS ÜZLETI FÓRUM

SZEPTEMBER 27.
PÉCS

OKTÓBER 25.
GYŐR

Fontos, hogy a magyar magánvállalkozások előre lépjenek, és nagyobb hangsúlyt szerezzenek a magyar gazdaságon belül. A Concorde MB Partners tisztelettel meghívja Önt a **Regionális üzleti fórum** című ingyenes rendezvényére.

Időpont: **2023. november 8. (szerda) 18:00 óra**
Helyszín: **8000 Székesfehérvár, Kadocsa út 32/a**
Diófa étterem

- **A jelenlegi globális gazdasági folyamatok hazai vállalatokra gyakorolt hatása** – Orbán Krisztián, az Oriens nemzetközi ipari és szolgáltatási vállalatcsoport tulajdonos-ügyvezetője
- **Hazai vállalati tranzakciós piac aktualitásai** – Szendrői Gábor, a Concorde MB Partners tulajdonos-ügyvezetője
- **Vacsora és kötetlen beszélgetés a résztvevőkkel**

A rendezvényen a **részvétel ingyenes**, de **előzetes regisztrációhoz kötött**, melyet a következő címen tehetnek meg: www.cmbp.hu/ruf. A terem befogadóképessége korlátozott, ha teheti, regisztráljon mielőbb! A változtatás jogát fenntartjuk, a legfrissebb információkat a Concorde MB Partners honlapján és LinkedIn oldalán teszünk közzé.

KEDVES OLVASÓINK!

SZERETETTEL KÖSZÖNTJÜK ÖNÖKET A 2023-AS ÉV HARMADIK CÉGÉRTÉK KIADVÁNYÁVAL. A KORÁBBI ÉVEK GYAKORLATÁHOZ HASONLÓAN AZ ŐSZI SZÁMBAN IDÉN IS EGY MÉLYEBB GAZDASÁGI ELEMZÉSSEL JELENTKEZÜNK.

A *Bankárképző Mentorprogram*ban részt vevő *Majtényi András*sal annak néztünk utána, hogy hogyan állnak a legnagyobb magyar privát vállalkozások a generációváltással. Az elemzés eredménye minket is meglepett: a második generációs vezetői és tulajdonosi részvétel mára már szélesebb körű, mint gondoltuk, vagy mint ahogy azt napi tapasztalataink alapján érezzük. Ez persze, ha mélyebben gondolunk bele a kérdésbe, nem is annyira meglepő: velünk főleg olyankor lépnek a cégtulajdonosok kapcsolatba, ha nincs lehetőség cégen belüli generációváltásra, vagy az sikertelennek bizonyult; ehhez képest üdítő, hogy a statisztikák alapján sok hazai privát vállalkozásnak nem erről a kérdésről szólnak a mindennapjai.

Bár ez az elemzés hosszabb az átlagos cikkeinknél, további izgalmas témákkal is készültünk. Két cégvásárlásban nagyon aktív cég, a *Duna House* és a *Gloster Telekom* vezetői beszélnek az M&A-stratégiájukról, és a cégvásárlásokkal kapcsolatos sikerélményeikről, tanulságokról. Az elmúlt számokhoz hasonlóan ismét jelentkezünk a *„Nekünk EU kell”* cikksorozatunkkal. Ezúttal *Holtzer Péter* mutatja be egy igen plasztikus parabolában, milyen is lenne az a folyamat, ami hazánk EU-ból való kilépéséhez vezetne, és milyen lenne az azt követő élet az országban.

Partnereink közül a *Jalsovszky* az adórendszerbeli változások utáni bvk-ról, a *Beneford* szervezetfejlesztési tanácsadó vezetői pedig a munkavállalói jólét és a cégek értékének a kapcsolatáról írnak. Mi magunk további két iparágról értekezünk: részletesen megírjuk a szarvasi biogázerőmű sikeres eladásának hiteles történetét, illetve kis szösszenetben mondunk rekviemet a hazai kisüzemi nagyállattartásért. Erről bevezetőként csak annyit, hogy ezen a piacon nagy változások szükségesek, hogy a tevékenység hosszú távon fennmaradhasson. Reméljük, sikerül tanulságos perceket szereznünk Önöknek lapunk forgatása során.

Soraimat meghívással zárom: nagy szeretettel várjuk Önöket a mostani lap hasábjain meghirdetett, 2023. november 14-i budapesti konferenciánkon, vagy a korábban is meghirdetett, idén Székesfehérváron, jövőre pedig további öt városban tartandó regionális üzleti fórumainkon. Mi nagyon készülünk – és az eddigi visszajelzések szerint nem is hiába.

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

HAZAI VÁLLALATOK A GENERÁCIÓVÁLTÁS KÜSZÖBÉN

LASSAN MÁR KÖZHELYNEK SZÁMÍT A GAZDASÁGI KÖZBESZÉDBEN, HOGY AZ IDŐSÖDŐ ALAPÍTÓ-TULAJDONOSOKNAK FEL KELL KÉSZÜLNI A GENERÁCIÓVÁLTÁSRA, ÉS FOKOZATOSAN ÁT KELL ADNI A CÉGEIKET UTÓDJAIKNAK. EZ MA, HÁROM ÉVTIZEDDEL A RENDSZERVÁLTÁS UTÁN, MÉG ÉGETŐBB KÉRDÉSSÉ VÁLT, HISZEN A MOSTANI TULAJDONOS GENERÁCIÓ JELENTŐS RÉSZE A '90-ES ÉVEKBEN ALAPÍTOTT CÉGET, 30-40 ÉVESEN. ŐK LASSAN BELÉPNEK NYUGDÍJAS ÉVEIKBE, ÉS GONDOLKODNIUK KELL A FOLYTATÁSON. A BANKÁRKÉPZŐ MENTORPROGRAMJA KERETÉBEN IDÉN ELVÉGZETT KUTATÁSUNKBAN ANNAK JÁRTUNK UTÁNA, HOGY A HAZAI PRIVÁT VÁLLALATOK MILYEN ÚTON INDULTAK EL A KIHÍVÁS MEGOLDÁSÁBAN. EGY VÁLLALATNAK ALAPVETŐEN HÁROM LEHETŐSÉGE VAN A GENERÁCIÓVÁLTÁS KAPUJÁBAN: AZ EGYIK, HOGY AZ ALAPÍTÓ BEVONJA UTÓDJAIT, ÉS EGY KLASSZIKUS ÉRTELEMBEN VETT CSALÁDI CÉG ALAKUL KI; A MÁSIK, HOGY EGY TULAJDONOSI KÖRTŐL KVÁZI FÜGGETLEN, KÜLSŐS MENEDZSMENT VESZI ÁT A CÉG OPERATÍV IRÁNYÍTÁSÁT EGY JÓL STRUKTURÁLT CÉGES KÖRNYEZETRE ÉPÍTVE, A HARMADIK PEDIG, HOGY A KOROSODÓ TULAJDONOS ERŐTELJES DOMINANCIÁJA MELLETT TOVÁBBRA IS KÖZPONTI EMBERE MARAD A VÁLLALATNAK. ALIGHA KELL MAGYARÁZNI, HOGY UTÓBBI ESETBEN MIÉRT SZAPORODHATNAK EL AZ ELADÓ CÉGEK A TRANZAKCIÓS PIACON. MOST ANNAK MEGYÜNK UTÁNA: A HAZAI NAGYOBB VÁLLALATOK KÖZÖTT MEKKORA ARÁNYBAN TALÁLHATÓ MEG EZ A HÁROM MEGOLDÁS.

A kutatás céljai

Különböző konferenciákon és itt, a Cégérték hasábjain is többször foglalkoztunk már a generációváltással, így aktuálisnak találtuk, hogy feldolgozzuk azt, és választ találjunk a kérdésre: hogyan is állunk Magyarországon a generációváltás terén. Kutatásunk alapvető célja az volt, hogy a 250 legjövedelmezőbb hazai vállalatot megvizsgáljuk a generációváltás tükrében, és levonjuk a megfelelő következtetéseket, azaz, hogy eredményeink mit jelentenek a magyar cégek jövőképére, mind a magyar közép- és nagyvállalati szektorra, mind pedig a tranzakciós piacra tekintettel.

Első benyomások

Az eredmények vizsgálatát követően az első megérzésünk az volt, hogy sokan sötétebbnek ítélhették meg a hazai privát vállalatok utódlásának helyzetét, mint amilyen valójában (ebben persze benne lehet az a torzítás, hogy most csupán a legnagyobb és legjobban működő vállalatokat vettük górcső alá). A cégtulajdonosok átlagos életkora alig haladta meg az 55 évet, a többségi tulajdonosok átlagos életkora cégekre vetítve pedig az 58-at, ami nem tűnik túlságosan magasnak elsőre, azonban jól mutatja, ideje elkezdeni tudatosan felépíteni és önjáróvá tenni a vállalatokat a domináló tulajdonosoknak. Összesen a vállalatok több mint 80%-ánál nem találtuk teljesen kilátástalannak a helyzetet, azaz vagy családon belül, vagy külsős vezetőkkel részben vagy egészben biztosítva lehet ezen vállalatok jövője.

Bár meglepően sok helyen vonták be kisebb-nagyobb mértékben a tulajdonosok utódjaikat, a lezajlott generációváltások aránya mindössze 13,6% volt, ráadásul ennek 1/3-a nem tudatosan, hanem kényszerű okokból történt, azaz az alapító elhalálozása miatt vették át az irányítást az utódok. Ez nem túl magas arány, és jól mutatja, a hazai cégek e tekintetben inkább az út elején járnak.

A fiatal tulajdonosok 22%-os aránya relatíve magasnak tűnik, ráadásul ezen cégek többségi tulajdonosainak átlagéletkora csupán 49 év, azonban kétharmaduknál a tulajdonos nagyon domináns a cégben, és sokszor egyedüli ügyvezetőként vezeti azt, ami a következő évtizedben problémákat okozhat a ma még fiatal tulajdonosoknak, hiszen az a szervezetátalakítási folyamat, melyben függetlenedik a vállalat tulajdonosától, évekig is elhúzódhat. A hazai cégek alulstrukturáltságának problematikájával is sokszor foglalkoztunk a korábbi években, és nagyon úgy tűnik, a fiatalabb tulajdonosok se veszik mindig komolyan cégük kiszereltségét és tőlük független működését.

Vezetési stílus

A vezetési stílus tekintetében azt láthatjuk, hogy az alapítói dominancia a jellemző a legnagyobb magyar vállalatokra; a legnagyobb cégek majdnem 42%-át egy

Kutatási módszertan

A kutatás során a 2021-es év 250 legmagasabb EBITDA-jával rendelkező cégét vizsgáltuk meg a következő szempontok figyelembevételével:

- hazai és külföldi magánszemélyek tulajdonában álló magyar jogi személyeket listáztunk;
- nem számoltunk az állami, önkormányzati cégekkel, illetve a tőzsdei tulajdonossal bíró cégekkel (utóbbiakat igen, ha a közkézhányad elhanyagolható volt, és a cég rendelkezett meghatározó többségi tulajdonossal);
- nem kerültek be a listába a pénzügyi szolgáltató cégek, illetve az ingatlanfejlesztők;
- az elemzés során egyedi cégeket vizsgáltunk, így nem egy konszolidációba tartozó vállalatok tulajdonosai többször is megjelenhettek a listán.

Az eredményekre vonatkozó kódolás két dolgot vett figyelembe, az egyik a generációváltás megtörténtére adott válasz, melyre a lehetséges megoldások:

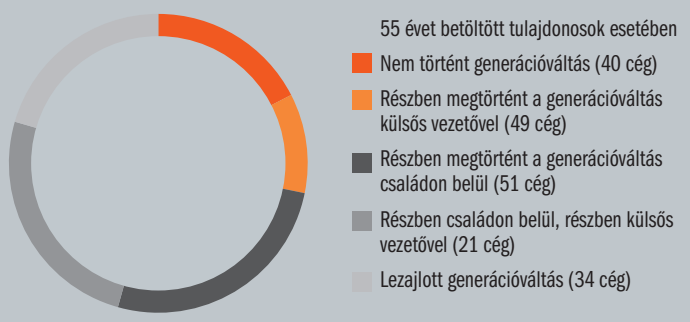
- igen (azaz a generációváltás lezajlott, és a felmenő nincs meghatározó döntéshozói pozícióban, illetve az üzletrész kisebb hányadával rendelkezik);
- részben családon belül (azaz vagy folyamatban van a generációváltás: jelentős részesedéssel rendelkezik az utód és/vagy vezetői pozíciója van (jellemzően kettős ügyvezetés), de a felmenő a legfőbb tulajdonos/döntéshozó, vagy pedig megkezdett a generációváltás (a cégnél dolgozik az utód, de nem fontos pozícióban/alacsony hányadát tulajdonolja az üzletrésznek);
- részben külsős vezető bevonásával (azaz külsős ügyvezető van jelen a cégben/a tulajdonos mellett jól strukturált felsővezetői réteg található);
- részben családon belül/részben külsős vezetővel (azaz mindkettő jelenség egyszerre valósult meg – jellemzően a nagyobb méretű cégeknél fordul elő, ahol szélesebb körben lehet megosztani a döntési jogköröket);
- fiatal a tulajdonos (azaz a többségi tulajdonos a 2023-as évben még nem töltötte be az 55. életévét);
- nem (azaz az alapító tulajdonos elmúlt 55 éves, domináns a cégben, ő a meghatározó döntéshozó és tulajdonolja a cége többségét, nincs mellette jól strukturált menedzsment/nem meghatározó és az utódok se dolgoznak a vállalatnál, kvázi kilátásban sincs, hogy más lépjen a helyébe).

A másik pedig a vállalat vezetésének tipizálása, mely lehet:

- alapító-tulajdonos dominanciája által meghatározott,
- jól strukturált menedzsmenttel rendelkező vagy
- hagyományos értelemben vett családi cég.

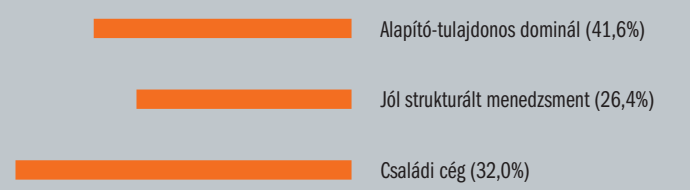
A generációváltás kérdése és a vállalatra jellemző vezetési stílus természetesen összefügg, de sokszor csak ilyen módon lehetett a valóságnak megfelelően leírni az adott cég helyzetét és jövőképét az utódlás terén.

GENERÁCIÓVÁLTÁS – HOGYAN IS ÁLLUNK?



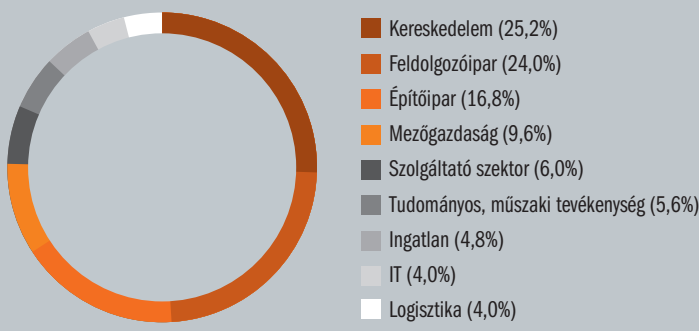
FORRÁS: CONCORDE MB PARTNERS

A VEZETÉS JELLEGE



FORRÁS: CONCORDE MB PARTNERS

IPARÁGI MEGOSZLÁS



FORRÁS: CONCORDE MB PARTNERS

személyben dominálja a tulajdonos. Ez komoly hatást gyakorolhat a legértékesebb magyar vállalatok értékére, ha cégértékesítésre kerülne sor. A megfelelő kiszereltségű hazai cégek aránya pedig messze elmarad ettől, ami szintén problémás helyzetet teremt a majd kiöregedő tulajdonosoknak. A következő 5-10 évben az előbbi, a hazai nagyvállalatok megközelítőleg felét kitevő csoportnak el kell kezdenie átalakulni családi céggé, vagy külsős menedzsmentet kell bevonnia a működésbe.

Ahol bevonták az utódokat

A vizsgált vállalatok majdnem felénél megjelentek valamilyen szinten az utódok a cég életében, bár összességében csupán 36%-ában van az utódoknak érdemi befolyásuk a cég vezetésére. A folyamatban lévő generációváltás magas számot mutat, itt jellemzően az alapító mellett kettős ügyvezetésben dolgozik az utódja, de a többségi üzletrésszel általában a felmenő rendelkezik, így a cégre vonatkozó legfontosabb döntéseket is ő hozza meg. Fontos megemlíteni, hogy sokszor láttuk a jelenséget, miszerint az alapító együtt vezeti cégét kettős ügyvezetésben utódjával, de közben informális módon az alapító kezében összpontosuló tudás és tapasztalatok miatt ő marad a központi alak továbbra is a cégben.

Összesen 26 olyan céget találtunk, ahol a generációváltás megkezdődött, de ezek hosszabb távon inkább kérdőjelek maradnak egyelőre, hiszen az utódok nagyon fiatalok, és sokszor a ranglétra alján járnak még, menedzserként dolgoznak, esetleg szüleiket támogatják szakmai titkárként.

Bár nem túl gyakori, előfordul, hogy egy cégnél egyszerre megvalósul az utódok bevonása vezetői pozícióba és a külsős menedzsment kiépítése. Ezek a jól kiszerelt és családi cég jellegű vonásokat egyaránt tartalmazó vállalatok jellemzően a legnagyobbak közül kerülnek ki, hiszen egy bizonyos méretet el kell érni ahhoz, hogy ne aprózódjanak szét a döntési jogkörök. Példa erre a *Nitrogénművek Zrt.* vagy az *Axiál Kft.*, ahol külsős vezetők mellett a tulajdonos utódai is fontos pozíciót töltenek be. Az, hogy az ilyen cégek aránya mindössze 8,4% volt, meglátásunk szerint annak köszönhető, hogy a magyar nagyvállalatok sok esetben még most se érték el azt a méretgazdaságossági határt, ami felett ilyen módon lehet strukturálni egy vállalatvezetést, pedig talán az ilyen jellegű generációváltás hordozza magában a legkevesebb üzleti kockázatot a vállalkozás folytatására.

Iparági sajátosságok

Ha lebontjuk iparágak szerint a vizsgált vállalatokat, azt látjuk, hogy a kereskedelem és a feldolgozóipar teszi ki a cégek megközelítőleg felét. A szolgáltatások aránya meglepően alacsony és a nagyobb hozzáadott értéket előállító vállalatok iparágai (IT és tudományos tevékenységet végzők) is fájóan alacsony, kevesebb mint 10%-os jelenlétet mutatnak.

A kereskedelem területén a cégekre nem jellemzőek kiugró adatok a teljes sokasághoz képest, de a fiatal tulajdonosok aránya magasnak mondható, és az egyik legsikeresebb generációváltás példája az elmúlt évekből, a *BioTech USA* is itt képviselteti magát.

A feldolgozóiparbeli cégek között a generációváltás igen magas arányban zajlott le teljes mértékben, és jellemzően családi cégek is kialakultak ennek nyomán. A mögöttes ok az lehet, hogy a rendszerváltás után a

privatizáció során ez az iparág lendült fel a leginkább, és az akkori tulajdonosok mára rászorultak arra, hogy gyermekeiket bevonják a cégutódlásba. Példa erre az egyik legnagyobb magyar cégcsoport, a *Jász-Plasztik Kft.* és a *Kasza család.*

Az építőiparban tevékenykedő cégekben az utódok aránya és a családi cég jellegű működés nem túl magas, viszont a külsős menedzserek az átlagnál magasabb mértékben vannak bevonva. A tulajdonosok átlagéletkora nagyon alacsony, illetve a vezetési típus jellemzően az alapító-tulajdonosi dominancia, ez összefüggget az állami megrendeléseknek kitett cégek működésének sztereotípiáival, amit a kutatásban visszaigazolódni láttunk.

A mezőgazdaságban a tulajdonosi átlagéletkor már messze 60 év felett jár, azonban ezek a cégek alacsony marginjaiknak, nagy tőkeszükségletüknek és méretüknek köszönhetően jól strukturáltak, és külsős menedzsment viszi operatív működésüket, hiszen a magas átlagos árbevételük miatt képesek megfizetni a jól kvalifikált menedzsereket. Példának okáért ilyenek a Csányi-birodalom agrárérdekeltségei.

Érdekesség, hogy a szolgáltatói szektorban ritka, hogy utódok vagy külsős menedzsment teljes mértékben át tudná venni a céget a tulajdonosoktól, ennek oka lehet, hogy a fiatal tulajdonosok aránya nagyon magas, viszont ezek a fiatal tulajdonosok nem dominálnak, jól strukturált menedzsmentet építenek ki. Ez örömteli hír lehet, hiszen azt mutatja, hogy az iparágban a nem távoli múltban alapított cégek tulajdonosai tudatosan építik fel vállalatukat, és amikor eljön a generációváltás ideje, akkorra már önjáróvá is válhatnak.

A technológiaorientált iparágakban kevésbé alakulnak ki családi cégek, vagy a jól képzett vezető dominál, vagy strukturált menedzsment veszi át helyette az irányítást, és sokszor az utódok műszaki képzettségének a hiánya jelenthet itt problémát.

Az IT- és ingatlanszektorban alacsony a lezajlott generációváltások aránya és magas a tulajdonosi dominancia, előbbinél ez sokszor azért alakul így, mert a cégvezető személyes szaktudásától függ a cég jövedelmezősége, utóbbinál pedig jellemzően az államnak és egyéb nagy megrendelőknek való szerződéses kitettség miatt lehet fontos a tulajdonosi szerep. A logisztikai cégekben nem zajlott le generációváltás, de jó úton vannak, hiszen a cégek nagy részébe már részlegesen be vannak vonva utódok, így jellemzően kialakultak családi cégek.

Földrajzi sajátosságok, exportorientált cégek

Kutatásunkban megvizsgáltuk a földrajzi elhelyezkedés, illetve az exportképesség összefüggését a generációváltással.

Az exportorientált cégek meghatározásakor nem voltunk szigorúak, és annak minősítettünk minden vállalatot, aminek a 2021. évi árbevételének legalább 20%-a külföldi piacokról származott. Összesen 88 ilyen vállalat volt, ami több mint 35%-a a teljes sokaságnak. Talán nem meglepetés, hogy a nemzetközileg is versenyképes vállalatok a generációváltás terén is sikeresebbek voltak; 6,9 százalékponttal haladták meg a sikeresen generációváltók az összes cég közti arányt. Szintén nem okozott meglepetést, hogy az alapítói dominancia aránya sokkal alacsonyabb volt ezen cégek között, hiszen a nemzetközi versenyben ritkább az, hogy az alapító egy személyben irányít, egy versenyző környezetben ehhez agilis és sokrétű felsővezetés kell. Amit viszont nem vártunk, hogy a jól strukturált menedzsment aránya nem volt kiugró az exportorientált cégek között, ezek jellemzően családi irányítás alatt állnak, sokszor már alapításkor családi céget akart alapítani a szülő, és fokozatosan, sok idő alatt vonódtak be az utódok (legjobb példák is ilyenek, például a *MasterGood*). Ez alapján úgy tűnik, a nagyobb cégeknél nincs szorosabb kapcsolat a családi vállalatok és a helyi piacok között, a családi cégek is exportképesek.

IPARÁGI SAJÁTOSSÁGOK

Iparág	Részarány	Utód jelenléte a cégben*	Jellemző vezetés
Kereskedelem	5,2%	41,3%	családi cég
Feldolgozóipar	24,0%	60,0%	családi cég
Építőipar	16,8%	31,0%	alapító-tulajdonos dominál
Mezőgazdaság	9,6%	41,7%	jól strukturált vezetés
Szolgáltató szektor	6,0%	40,0%	jól strukturált vezetés
Tudományos, műszaki tevékenység	5,6%	14,3%	alapító-tulajdonos dominál
Ingatlan	4,8%	33,3%	alapító-tulajdonos dominál
IT	4,0%	70,0%	alapító-tulajdonos dominál
Logisztika	4,0%	20,0%	családi cég
Összesen	**100%**	**42,4%**	

FORRÁS: CONCORDE MB PARTNERS

*megtörtént a generációváltás + részben történt meg családon belül

Megvizsgáltuk azt is, hogy földrajzi relációban hogyan állnak a vállalatok a generációváltással. A 250 legjövedelmezőbb cég 36%-a budapesti, 64%-a pedig vidéki. A vidéki cégeknél a családi bevonódás mértéke egyértelműen magasabb volt, mint a fővárosban, Budapesten a családi cégek 15,5 százalékponttal alulmaradtak az átlagoshoz képest, azonban a budapesti tulajdonosok fiatalabbak és – érthető okokból – magasabb a jól strukturált menedzsmentek aránya, hiszen a főváros közelében könnyebben elérhetőek a jól kvalifikált külsős vezetők. Ez a vidéki cégeknek érdekes jövőképet festhet, miszerint a legkönnyebben járható út, ha családon belül viszik tovább az irányítást az utódok, hiszen külsős ügyvezetés nehezebben érhető el. Ez utóbbi állítás a kisebb cégek tekintetében még inkább helytálló lehet, mint a top 250-re.

Ha a két mutatót vegyítjük, azt látjuk, hogy a fővárosi cégek 27%-a, a vidéki cégeknek viszont megközelítőleg 40%-a képes szignifikáns exporthányadot képezni árbevételében, amiből látható, a nemzetközi versenyképesség nem függ a hazai tudásközpontként is felfogott Budapesthez való közelségtől.

Kik vannak a legrosszabb helyzetben?

A cégek 1/6-ánál kilátásban sincs a generációváltás, ezen cégeknél se családtagok nem dolgoznak az alapító alatt, se külsős ügyvezető nem támogatja munkáját, és természetesen jellemzően alapítói dominancia jellemzi a vezetési stílust. Az ebbe a kategóriába tartozó cégek tulajdonosainak átlagéletkora megközelíti a 63 évet, így a következő években lépéseket kell tenniük a tulajdonosoknak, hogy önjáróvá tegyék vállalatukat, különben a cégértékesítés lesz az egyetlen kiút, mely esetben a cégértékre komoly hatást fog gyakorolni az alapítótól való függés.

Megvizsgáltuk a listán lévő cégeknél a politikai kitettség arányát is, és ahogy sejtettük, kevés államközeli cégnél zajlott le sikeresen generációváltás, és ezeknél a cégeknél kiugróan magas a tulajdonosoktól való függés, a családi cégek aránya pedig közel 20 százalékponttal elmarad a teljes sokaságéhoz képest.

16 vállalatot azonosítottunk abban a körben, ahol a helyzet kritikusnak mondható, azaz nincs kilátásban generációváltás, az alapító dominál a cégben, és elérte a 65 éves életkort. Aligha kell mondani, ezeknek a tulajdonosoknak gyorsan lépniük kell, ha nem akarnak áron alul megválni a cégtől.

Legjobb példák

A 250 vállalatból mindössze 34-nél lehetett kijelenteni, hogy lezajlott a generációváltás, ezekben az esetekben az alapító már kisebbségi tulajdonosként van csak jelen a cégben, és az ügyvezetési feladatokat se ő látja el rendszerint. Azt figyeltük meg, hogy ezeknél a cégeknél nem ad hoc történt meg az utódlás, hanem fokozatosan, a ranglétra alján lévő szintekről építette fel a tulajdonos gyermekeinek útját az ügyvezetésig. Jellemző az is, hogy már alapításkor eldöntötte a tulajdonos, hogy családi céget akar létrehozni, amit egyszer örökül fog hagyni, az ilyen jellegű tudatos és évtizedekre előre gondolkodó tervezés pedig megkönnyítette a vezetés átadását, és ezek a cégek sokszor még profitábilisabban tudtak működni a generációváltás után.

Ahol lezajlott a generációváltás, ott az utódok átlagos életkora 50 év alatti, úgyhogy egy ideig nem kell aggódniuk, azonban láttunk olyan eseteket is (pontosan ötöt), ahol már a harmadik generáció is jelen van a cégben, példa erre a Béres Gyógyszergyár, ahol szintén nagyfokú tudatosságot szentelnek a generációkon átívelő családi vállalatvezetésnek.

Amiben biztosak lehetünk, hogy a magyar vállalati szektor generációt fog váltani a következő évtizedben, amivel párhuzamosan a tranzakciós piac is még intenzívebbé válhat.

Konklúzió, tanulságok

Összességében úgy látjuk, hogy a magyar nagyvállalatok körében a tulajdonosi átrendeződés nem zajlott még le, bár a vártnál több helyen vannak már jelen az utódok a cégnél. Éppen ezért röviden úgy lehet fogalmazni, hogy folyamatban van a rendszerváltó generáció leváltása, de hosszú és rögös az út, hiszen sokszor az utódok vagy a menedzsment alkalmassága csak akkor kérdőjeleződik meg, amikor az alapítók már teljesen a háttérbe vonultak. Ennek az útnak pedig az elején tartunk jelenleg.

Röviden a legfontosabb tanulságok:

1. A tulajdonosok átlagos életkora 60 év alatti, de a cégátadás hosszú folyamat, így el kell kezdeni felkészülni rá.
2. A legsikeresebb példáknál tudatosan és fokozatosan vonta be a cég életébe a tulajdonos utódjait.
3. Versenyző környezetben (különösen nemzetközi színtéren) nem tipikus a magyar cégekre sokszor jellemző tulajdonosi dominancia.
4. A legnagyobb magyar vállalatok alulstrukturáltak, mindössze negyedükre jellemző a megfelelő kiszereltség, ami a cégértékek tekintetében értékromboló tényező.
5. A következő évtizedben felgyorsulhat a folyamatban lévő tulajdonosi átrendeződés, ami nagyobb kínálatot eredményezhet a tranzakciós piacon.

A kutatásban a 250 legmagasabb pénztermelési képességű vállalatot vizsgáltuk, és feltehető, hogy minél lejjebb megyünk ezen a képzeletbeli létrán, annál rosszabb eredmények születnének. Maga a cégutódlás is kockázatos próbálkozás lehet, bizonyos becslések szerint a magyar kkv-k mindössze 30%-a éli túl az első generációváltást.

Amiben biztosak lehetünk, hogy a magyar vállalati szektor generációt fog váltani a következő évtizedben, amivel párhuzamosan a tranzakciós piac is még intenzívebbé válhat. A cégtulajdonosok dominálása, cégeiknek alacsony strukturáltsága és az utódok elköteleződésének vagy képességeinek gyakorta problémát okozó hiánya a tranzakciós piacot a probléma megoldásának központi szereplőjévé teheti.

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

MAJTÉNYI ANDRÁS
ELEMZŐ
CONCORDE MB PARTNERS
ANDRAS.MAJTENYI@CMBP.HU

CÉGÉRTÉK-NÖVELÉS

LASSULÓ GAZDASÁG – MAGAS CÉGÉRTÉK

2023. november 14.
9:00–12:00

Móró Tamás
Concorde Értékpapír Zrt.
vezető stratéga

Szendrői Gábor
Concorde MB Partners
ügyvezető partner

Dr. Baráti Ákos
Jalsovszky
szenior ügyvéd,
adószakértő

Krausz Zoltán
Vallalatepites.hu
vállalatépítési
szakértő

Bárány László
Master Good csoport
cégtulajdonos

Az előadásokat követő személyes üzleti beszélgetésen Bárány Lászlóval, a Master Good csoport tulajdonosával a recesszióban lévő gazdaság által nyújtott lehetőségekől beszélgetünk.

KONFERENCIA

A MOM KULTURÁLIS KÖZPONTBAN

CÉGÉRTÉK-NÖVELÉS
MESTERFOKON
JELENTKEZÉS:

NETHERLANDS-HUNGARIAN CHAMBER OF COMMERCE
HOLLAND-MAGYAR KERESKEDELMI KAMARA

JALSOVSZKY

Vállalatépítés KRAUSZ ZOLTÁN

MBP CONCORDE MB PARTNERS | IMAP

Beszélgetés Guy Dymschizcel

DUNA HOUSE GROUP

A GELLÉRTHEGY UTCÁBÓL EURÓPÁBA

A *DUNA HOUSE HOLDING*OT *GUY* ÉS *DORON DYMSCHIZ* 1998-BAN ALAPÍTOTTA, AMELY AZÓTA MAGYARORSZÁG LEGNAGYOBB INGATLAN- ÉS HITELKÖZVETÍTŐ HÁLÓZATÁVÁ VÁLT. A CÉGCSOPORT RÉSZVÉNYEIT (A CONCORDE MB PARTNERS SZAKEMBEREINEK KÖZREMŰKÖDÉSÉVEL) 2016-BAN VEZETTÉK BE A BUDAPESTI ÉRTÉKTŐZSDÉRE, MELYNEK EREDMÉNYEKÉNT 1,5 MRD FORINT TŐKÉT VONTAK BE, ELSŐSORBAN NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉSÜK FINANSZÍROZÁSÁRA.

A Duna House immár négy országban van jelen, 2023 első félévében árbevételének már közel 70%-a* külföldi piacokról származott. Ezt elsősorban vállalatfelvásárlások révén érte el a vállalatcsoport, 2016-ban akvirálta Lengyelország piacvezető ingatlanközvetítő hálózatát, a *Metrohouse*-t, melyet több kisebb lengyel tranzakció követett. Az újabb nagy ugrást a *Credipass*, Olaszország második legnagyobb hitelközvetítőjét is tulajdonló *Hgroup* csoport felvásárlása jelentette 2022-ben. *Guy Dymschiz* társvezérigazgatóval beszélgettünk a kezdetekről, a nemzetközi terjeszkedési stratégiájukról, tanulságairól, valamint arról, hogy miként lehet integrálni egy országokon átívelő operációt.

Hogyan jött az ötlet, hogy külföldiként ingatlanközvetítéssel szeretnétek foglalkozni Magyarországon? Úgy tűnik, hogy már cégalapításkor nemzetközi terjeszkedésbe kezdtetek.
Testvérem és én Németországban születtünk, de Izraelben éltünk. Én ott végeztem el a jogi egyetemet, és egy ügyvédi irodában dolgoztam bojtárként. Magyarország ekkoriban pont az EU-csatlakozás előtt állt, így izgalmas célponttá vált a nemzetközi lehetőségeket kereső izraeli befektetők számára. Két izraeli ismerősöm Budapesten élt, és így jött a gondolat, hogy csináljunk valamit közösen. Először még csak egy munka melletti projektként indult, nem is ingatlanközvetítésről, hanem ingatlan-befektetési tanácsadásról volt szó. Abban állapodtunk meg, hogy a testvéremmel mi Izraelben keressük és kezeljük a befektetőket, ők pedig Budapesten intézik az ingatlanértékesítést.

2000 után azonban már emelkedtek az ingatlanárak Magyarországon, kezdett elapadni a befektetői lelkesedés. Ekkor két opciónk volt: vagy változtatunk az üzleti modellen, vagy befejezzük a tevékenységet. Azt láttuk a testvéremmel, hogy hiányzik egy kiépített közvetítői hálózat a magyar ingatlanpiacról, így ebbe az irányba mentünk tovább. Először nyitottunk pár saját irodát, 2003-tól pedig franchise rendszerben építettük tovább a hálózatot, ezzel felgyorsítva a növekedést.

**: https://www.bet.hu/newkibdata/128945943/Duna%20House%20Holding%20Nyrt_2023Q2%20negyedeves_HUN_20230831.pdf*

Mi volt kezdetben a nemzetközi terjeszkedési stratégiátok?
Ahogy említettem, a franchise hálózat kiépítésével kezdetben gyorsan növekedtünk, pár évvel később azonban már éreztük, hogy kicsi a magyar piac, ezért a további növekedés érdekében külföld felé kell nyitni. Az volt nagy kérdés, hogy hová. Tudatosan néztük a piacokat, első körben Csehországot, Lengyelországot és Romániát azonosítottuk célországokként. Csehország lokáció szempontjából jobbnak tűnt, Romániát kicsit fejletlennek éreztük még, Lengyelországban pedig nagyon alacsony volt a munkanélküliség, és ezért nehéznek tartottuk volna, hogy jutalékos rendszerben toborozzunk embereket. Végül Csehországra esett a választás, saját erőből, saját irodák nyitásával léptünk be a piacra. Hamar rá kellett ébrednünk, ez a zöldmezős építkezési stratégia nekünk nem megy, mert már akkoriban is a rendszereink, a szervezeti tudásunk egy nagyobb méretre voltak beskálázva. A másik problémát pedig a vezetői erőforrások allokációja jelentette. A kis méret miatt nem tudtunk elegendő időt fordítani arra, hogy kompenzáljuk azt a hátrányt, hogy ezt másképp kell csinálni, mint amit már megszoktunk a magyar piacon.

A következő piac, ahová beléptetek, Lengyelország volt. Ez hogyan történt, miben különbözött a cseh piaci nyitástól?
A cseh tapasztalatokból tanulva ekkorra már tudtuk, hogy akvizíciókon keresztül akarunk külföldön terjeszkedni. A régióban M&A-tanácsadó segítségével kerestünk célpontokat, sok társaságot néztünk meg és kezdtünk bele tárgyalásokba, végül a lengyel Metrohouse volt az, amellyel tudtuk zárni a tranzakciót. Azt tudni kell a célpontról, hogy jó volt nagyon a piaci pozíciója, a legnagyobb közvetítő volt, jól ismert márkanévvel, ugyanakkor sok kihívással küzdött, veszteséges volt. Tudtuk, hogy mélyre kell ásni magunkat, és jelentősen át kell strukturálni a vállalatot. Az akkori anyagi lehetőségeinket figyelembe véve nem is tudtunk volna megvenni egy nagyon sikeres, nyereséges céget, bár az akkoriban kicsit fejletlenebb lengyel piacon ilyenek nem is nagyon voltak.
Nagy potenciált láttunk a cégben, nagyon hittük, hogy nyereségessé tudjuk tenni a meglévő know-how-nk segítségével – ami sikerült, de több időbe telt, mint gondoltuk. Elég sok vezetői cserére volt szükség, egy teljes céges kultúrát kellett megváltoztatni. Három év után, 2019-ben termelt először profitot a társaság.
A Metrohouse a tranzakció idején csak az ingatlanközvetítői szegmensben volt nagyon erős, hitelközvetítéssel minimálisan foglalkozott. Azóta vásároltunk hozzá két kisebb társaságot, pontosan azért, hogy ez utóbbi területet fejlesszük, integráltuk a tevékenységeket, és mára lengyelországi bevételeink nagyobb része is hitelközvetítésből származik.
A kezdeti nehézségek ellenére mi rendkívül jó lépésnek tartjuk a lengyel piacra lépést. Óriási lehetőségeket látunk kibontakozni, annak ellenére, hogy az utóbbi évek kihívásai (Covid, orosz-ukrán háború, megnövekedett inflációs és kamatkörnyezet) lassítják a folyamatokat. Kicsit úgy érezzük, hogy folyamatos ellenszélben hajózunk, de bízunk benne, hogy kicsit megnyugszik a helyzet, és fogjuk tudni realizálni erőfeszítéseink gyümölcsét.

Az olaszországi akvizícióval kiléptetek a KKE-régióból egy fejlettebb piacra, ráadásul a megvásárolt társaság nagyságrendileg ugyanakkora volt méretét tekintve, mint az akkori Duna House. Hogyan értékeltétek egy ilyen jelentős tranzakció lehetőségeit és kockázatait?
Már a lengyel akvizíció előkészítése során láttuk, hogy a mi iparágunkban az nem működik, hogy kiválasztunk egy piacot, és ott több tucatnyi célpontból válogatunk. Viszonylag korlátozott a felvásárolható célpontok száma, vannak piacok, ahol vannak vonzó cégek, de azok nem eladók, van olyan piac, ahol pedig nincs is jó célpont. Ezért változtattunk a terjeszkedési stratégiánkon: céltársaságokra fókuszálunk, nem célországokra, kiszélesítve keresésünket egész Európára.

A megvalósult felvásárlásaink nyilvánosak, de ezek mellett számos potenciális célponttal kezdtünk beszélgetést, majd akadtunk el a tranzakciós folyamat valamelyik pontján. Mindig óvatosak vagyunk, ha valamit túlárazottnak látunk, vagy ha nem érezzük, hogy jól illeszkedne a cégcsoportba, akkor inkább elengedjük. Csak olyanokat valósítunk meg, amikben biztosak vagyunk, hogy részvényesi értéket teremt. Amikor az olasz társaságról először tudomást szereztünk, csak félgőzzel foglalkoztunk vele, mert azt gondoltuk, hogy nekünk túl nagy falat. Végül azért tudtuk mégis megugrani és zárni az ügyletet, mert egy előnyös, többlépcsős tranzakciós struktúrát alakítottunk ki. A teljes vételár harmadát fizettük ki záráskor, a második harmadot halasztott vételárként három éven keresztül, az utolsó harmadot pedig egy 5–7 év között lehívható opciós struktúrában. A halasztott vételárrész és az opciós struktúra árazása a társaság jövőbeli teljesítményéhez kötött, amely jelentősen mérsékelte kockázatainkat. Ami a Credipassban nagyon vonzó volt számunkra, hogy ez egy hitelközvetítő, és Olaszországban a jelzáloghitel-piacon a közvetítői penetráció jóval alacsonyabb, mint a régiónkban, mert ott Európán belül az egyik legmagasabb az egy főre jutó bankfiókok száma. Amikor elkezdtük nézni ezt a lehetőséget, a hitelközvetítői penetráció csak 10% volt, mostanra viszont 20%-ra növekedett.

Mi az integrációs stratégiátok az akvirált társaságok tekintetében? Milyen mélységű integrációt valósítotok meg, miben adtok önállóságot a társaságoknak?
A csoport jelenlegi mérete mellett az egyedi sajátosságokat és a menedzsment minőségét is figyelembe véve, viszonylag nagyobb szabadságot adunk a leányvállalatoknak és vezetőiknek. Több év alatt összecsiszolódnak a működési folyamatok, módszerek a cégek között, de ezt nem akarjuk kényszeríteni sehol, mert vannak jelentős különbségek a mentalitás, kultúra, piacok között, és nem akarunk erőltetni egy egységes működést, mert nem látjuk, hogy ebből óriási előnyünk származhatna. Természetesen tőzsdén jegyzett cégként a pénzügyi folyamatokat az első pillanattól kezdve integráljuk, hogy teljesíteni tudjuk folyamatos információszolgáltatási kötelezettségünket a piac felé. Másrészt, amit nem is feltétlenül integrációnak neveznék, de fontosnak tartunk és erősségünknek érezzük, az a tudástranszfer, know-how átadás.

Ezt a tudástranszfert tematikus (online, illetve személyes) fórumokon keresztül valósítjuk meg – külön tevékenységenként, szervezeti egységenként. Tehát külön egyeztetnek, cserélnek tapasztalatot az ingatlanközvetítői vezetők, külön a hitelközvetítők, de például a marketing vagy a belső ellenőrzési osztály is tart ilyen fórumokat, ahol mindegyik ország képviselteti magát. Magyar vezetőket nem delegáltunk az akvirált társaságokba. A Metrohouse a turnaround szituáció miatt természetesen több erőforrást igényelt, ebben én vettem részt nagyon aktívan, kéthetente utaztam Lengyelországba, ott töltöttem 3-4 napot. Idővel ez természetesen folyamatosan csökkent. Az eddigi felvásárlásoknál az arculaton, marketingen sem változtattunk, mert ezek erősségek voltak mindegyik társaságnál. A mi tevékenységünk szervezeti integráció szempontjából speciális, hiszen az alapszervezetnek vagyunk tulajdonosai, de ezalatt működik egy franchise hálózat is. A restrukturálást az alapszervezetben lehet csak végrehajtani, de a változások közvetetten a franchise partnerekre is kihatnak. A Metrohouse esetén jelentősebb átszervezésre került sor, ott voltak partnerek, akiknek nem tetszett az új típusú működés, és lemorzsolódtak. A kulturális változás a hálózatban akkor valósult meg igazából, amikor több volt az új partner, mint azoknak a száma, akik az akvizíció előtt is a társasággal dolgoztak.

Milyen kritériumok szerint kerestek, kerestetek akvizíciós célpontokat? Hogyan változtak ezek az évek során?
Alapvetően két pillérből áll az akvizíciós stratégiánk: egyrészt új piacokon akarunk megjelenni, másrészt mindig keresünk olyan add-on akvizíciókat, amivel tudjuk erősíteni a meglévő pozícióinkat. Lengyelországban két ilyen tranzakciót zártunk, illetve most Olaszországban kisebbségi részesedést vásároltunk egy ingatlanhálózatban, és kizárólagos együttműködést alakítunk ki hitelközvetítésben. Továbbra is célpontorientált az akvizíciós stratégiánk. Nincs egyértelműen meghatározott célország, ott vásárlunk, ahol a legmegfelelőbb társaságot találjuk. Ezen túl, most is keresünk turnaround szituációkat, nem félünk beletenni plusz időt és energiát, de stabil pénzügyi helyzetünk miatt profitábilis cégeket is nézünk és szívesen akvirálunk.

Mik a jövőbeli terveitek, illetve stratégiátok a nemzetközi terjeszkedés tekintetében?
Víziónk, hogy Európában az ingatlan- és hitelközvetítési piac meghatározó szereplője legyünk. Hogy ezt mikor fogjuk tudni elérni, függ a célpontoktól és a pénzügyi forrásoktól, de folyamatosan keressük a lehetőségeket. Ugyanakkor a cégcsoport folyamatosan fejlődik és növekszik, ezért nem akarunk fölöslegesen nagy nyomást helyezni magunkra e tekintetben.

Az akvizíciók finanszírozásában a Növekedési Kötvényprogram keretében lebonyolított kibocsátásunk sokat segített. Következő lépésként azonban már nem hitel formájában tervezünk bevonni forrást, hanem egy másodlagos részvénykibocsátás (SPO) keretében. Erre vonatkozóan egyelőre nincs pontos ütemtervünk, de stratégiai szinten ez már egy megszületett döntés, jelenleg a lehetőségeket térképezzük fel.

A tőzsdei jelenlét mennyiben támogatta a nemzetközi terjeszkedést, illetve milyen hatással van a lengyel és olasz kollégák életére?
Érezzük ennek az előnyeit. Például az olasz eladók először elnevették magukat, amikor megjelent előttük a tanácsadójuk egy magyar befektetőjelölt ötletével, de amikor látták, hogy tőzsdén jegyzett, szakmailag elismert, megfelelő pénzügyi erővel rendelkező társaság vagyunk, teljesen megváltozott a hozzáállásuk. Később is hasznosnak bizonyult, mert a Credipass két olasz bankkal korábban nem tudott szerződést kötni, de a segítségünkkel, az akvizíciót követően ezt meg tudtuk valósítani. Tehát sok pozitívumot éreztünk a tőzsdei jelenlét kapcsán. A leányvállalatok felsővezetése pedig benne van a részvényopciós programban, mind a lengyelek, mind az olaszok esetén, amit az ő esetükben is fontos motivációs eszköznek tartunk.

Milyen tanulságokat vontatok le ennyi tranzakciót követően? Mit csináltatok volna másképp mindezek tükrében, illetve mit tanácsolnátok a külföldi terjeszkedésen gondolkodó társaságoknak?
Ezen épp nemrégiben gondolkodtunk sokat, de őszintén, nincs olyan, amit másképp csináltunk volna. Meglepetések értek minket, mint például a Metrohouse turnaround sztorijának az időigénye. De ugyanígy belevágnánk most is ezekbe a tranzakciókba. Általánosan szólva, nagyon iparágfüggő, hogy mik lehetnek a kihívások a nemzetközi terjeszkedésben. A mi esetünkben a cég legfontosabb erőforrása a humán tőke, ebből a szempontból is célszerűbb akvizícióval belépni egy új piacra, mint zöldmezős építkezéssel, hiszen a megfelelő szakemberek toborzása egy ismeretlen országban nagyon nehéz és időigényes. A céltársaság menedzsmentjét jól meg kell vizsgálni, hogy a cégek gyengeségei belőlük fakadnak-e, vagy a tulajdonosok gátolták, hogy ki tudjanak teljesedni. Átvilágítás alatt a menedzsment megismerése nagy részben lehetséges, de a zárást követően kell még körülbelül fél év a teljes tisztánlátáshoz. Továbbá, akvizíciós terjeszkedés esetében érdemes tanácsadóval dolgozni. Célpontok felkutatásában, megkeresésében, valamint a tárgyalások során jelentős értéket tudnak teremteni.

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

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

IMAP JUBILEUMI KONFERENCIA STOCKHOLMBAN

Nemzetközi hálózatunk, az IMAP idei második, őszi konferenciája ezúttal Stockholmban került megrendezése. A konferenciának külön rangot adott, hogy az IMAP szervezete idén ünnepli fennállásának 50 éves jubileumát. A sok érdekes szakmai beszélgetés és bilaterális egyeztetés mellett különleges élmény volt, hogy a konferencia gálavacsoráját a 330 évig a víz alatt lévő *Vasa* hajót kiállító múzeumban rendezték meg. Itt került sor a díjak átadására is, ahol *Szendrői Gábor* ügyvezető partnerünk is a díjazottak között volt.

A CMBP CSAPAT ŐSZI ELVONULÁSA

A Concorde MB Partners október közepén kétnapos elvonulást tartott a Petneházy Club Hotelben. Az elvonulás során a csapatnak lehetősége nyílt az elmúlt év alatt összegyűlt tudás és tapasztalatok megosztására, majd fejlesztési ötletek megfogalmazására. A szakmai programokon túl *Belovai Kristóf*, a *FUMO* szakmai vezetője Irodai Egészség program workshopot tartott, melyből megtudtuk, hogyan tehető egészségesebbé az irodai munka, lehet-e ellensúlyozni az ülő életmód káros hatásait. Részt vettünk egy erdei túrán is, ahol a *Pilisi Parkerdő Budapesti Erdészetének* vezetője, *Rittling István* mesélt számos érdekességet a budapesti erdőkről.

EGYRE OLVASOTTABB A LINKEDIN-OLDALUNK

Örömmel tudatjuk, hogy LinkedIn-oldalunk követőinek száma meghaladta a 2700 főt! Egy évvel ezelőtt kezdtük el ezt a felületet gyakrabban használni partnereink megszólítására, tájékoztatására. Ennek biztosítása érdekében igyekszünk minden héten több érdekes tartalmat megosztani követőinkkel a tranzakciós tanácsadás világából. LinkedIn-oldalunk elérhetősége:

REKVIEM A HAZAI KISÜZEMI NAGYÁLLATTARTÁSÉRT

MAGYARORSZÁG AGRÁRNEMZET – TARTJA A HIEDELEM, AMIT SOKSZOR A MAGYAR KORMÁNY TAGJAI IS SULYKOLNAK. EZT SEMMILYEN ADAT NEM TÁMASZTJA ALÁ MANAPSÁG – AZ AGRÁRIUM RÉSZESEDÉSE A STATISZTIKÁK SZERINT MIND A GDP-BŐL, MIND A FOGLALKOZTATÁSBÓL, MIND PEDIG A BERUHÁZÁSOK VOLUMENÉBŐL KIS EGYSZÁMJEGYŰ SZÁZALÉKOKBAN MÉRHETŐ, AZAZ NAGYJÁBÓL ELHANYAGOLHATÓ. A HAZAI AGRÁRIUM KÉT DOLOGBAN KIEMELKEDŐ: AZ ABBAN DOLGOZÓK ADÓZÁSI VISZONYAI KÜLÖNLEGESEN KEDVEZŐK ÉS AZ EU-TÁMOGATÁSOK ARÁNYTALANUL MAGAS RÉSZE MEGY EBBE AZ ÁGAZATBA. AZ AGRÁRIUM HELYZETE AZÉRT IS KÜLÖNLEGES, MERT A FOCIN, AZ IDŐJÁRÁSON ÉS A JÁRVÁNYOKON TÚL AZ AGRÁRKÉRDÉSEK OLYANOK, MELYHEZ MINDENKI (IS) ÉRT HAZÁNKBAN. AZ ELMÚLT ÉVEK CMBP-S MUNKATAPASZTALATAI ALAPJÁN AZT KELL MONDANUNK, HOGY AZ AGRÁRIUM BIZONYOS ALSZEGMENSÉHEZ, NEVEZETESEN KÜLÖNÖSEN A NAGYÁLLATTARTÁSHOZ KIFEJEZETTEN KEVESEN ÉRTHETNEK – LEGALÁBBIS ÚGY LÁTJUK, HOGY EBBEN A SZEKTORBAN SZÁMOS VÁLLALKOZÁS ÚGY MARAD FENN, HOGY GAZDASÁGILAG ÉRTELMEZHETŐ TELJESÍTMÉNYE (AZAZ ÉRTÉKELHETŐ PROFITJA) SEM RÖVID, SEM KÖZÉP-, SEM PEDIG HOSSZÚ TÁVON NINCS. MI EZ A JELENSÉG, ÉS MIK AZ OKAI? VAN-E KIÚT?

Befektetési szempontból úgy tűnik, baj van a hazai kisüzemi nagyállattenyésztéssel. Ismerünk befektetőt, aki, amikor olyan mezőgazdasági tevékenységgel rendelkező céget vásárol, amely állattartással is foglalkozik, ezt az ágazatot azonnal leépíti. Részletesen elemeztünk egy hazai agrárcéget, amely az utóbbi 20 év során a mezőgazdasági tevékenységen megtermelt minden egyes forintot elvesztette az egyébként országos hírű nagyállattenyésztési és -feldolgozási tevékenységével. Ismerünk egy másik, integrált agrárcéget, amely addig eljutott, hogy a nagyállattartó tevékenysége legalább nullás; ami másokhoz képest talán pozitív, de a sok milliárdos tőkelekötéshez képest, ami a tevékenységgel jár, inkább siralmas. És ismerünk olyat is (igaz, keveset), aki megtalálta gazdasági számítását a nagyállattartással.

Mi ennek a nagy különbségnek az oka? Általános iparági vélekedés, hogy ha a fogyasztói árak nőnének, eljönne a Kánaán. Mi nem gondoljuk, hogy ez a megoldás – épp elég infláció volt az utóbbi hónapokban az országban, különösen az élelmiszerárak tekintetében; nem gondoljuk, hogy további relatív élelmiszer-áremelkedés lenne a megoldás az iparág kihívásaira. És az a tény, hogy a hazainál olcsóbb hús jelenik meg rendre az élelmiszer-kereskedelemben, arra enged következtetni, hogy alapvetően nem árazási probléma van a húspiacon.

Hol lehet akkor a probléma? Bármennyire is sulykoljuk, hogy agrárnemzet vagyunk, úgy tűnik, mi, magyarok, iparági szinten nem értünk a nagyállatok tartásához. Ami nem is meglepő annak tükrében, hogy a publikusan elérhető statisztikák szerint az állattartó gazdák 66%-ának nincs agrárvégzettsége, csak gyakorlati tapasztalattal rendelkezik (ez az arány a növénytermesztési szektorban sokkal kevesebb, ott 60%, ami még így is elég magas). Azaz úgy látszik, a hazai állattartásban hiányzik a tudás a modern tenyésztési technológiákról, ezáltal a hazai gazdák jelentős termelékenységi hátrányban vannak nemzetközi társaikhoz képest. Ez a tudásbeli lemaradás olyan specialitás, amit semmilyen más iparágban nem tapasztalunk – melynek az az oka, hogy a lemaradó iparágaknak nincs olyan lába, amely eltakarná a problémákat; azok azonnal eltűnnek, mint ahogy láttuk sok esetben (pl. a hazai textilipar, csak hogy egyet hozzunk példaként) a 90-es években.

Bármennyire is sulykoljuk, hogy agrárnemzet vagyunk, úgy tűnik, mi, magyarok, iparági szinten nem értünk a nagyállatok tartásához.

Felmerül persze, hogy gond-e, hogy a kisüzemi nagyállattartásban nincs profit, azaz értékteremtés. Mi úgy gondoljuk, semmiképpen sem tartható fenn akár csak rövid távon olyan tevékenység, amely nem termeli ki a beruházásokat, nem juttatja vállalkozói jövedelemhez az abba tőkét és időt fektetőket – amit mi sem bizonyít jobban, mint az a statisztika, miszerint ugyan az állatállomány az utóbbi években nagyjából szinten maradt, az állattenyésztéssel foglalkozó gazdaságok száma 53%-kal csökkent.

Mi ebből a helyzetből a kiút? Mi két, de egymással végeredményben összekapcsolódó utat látunk az előrelépéshez, azon túl, hogy a maradék kisüzemi állattenyésztés is elsorvadna, és sok agrártermékhez képest Magyarország ebben a kategóriában is erősen az importra szorulna: a modern nagyállattenyésztési módszerek megtanulását és a fejüket tanulásra adók által vezetett konszolidációt. Ez támasztja alá, hogy a komolyabb, fókuszált állattartással foglalkozó, modern állattenyésztő nagyüzemek pénzügyileg Magyarországon is jól teljesítenek (egy tucat ilyen cég is lehet az országban). Vagy így, vagy úgy, hamarosan el fog dőlni a kérdés: az egyszerűen nem maradhat fenn mint rendszer, hogy az EU-s agrártámogatásokat a kisüzemi nagyállattartás hatékonytalanságának elmaszkolására költsük.

Hamarosan el fog dőlni a kérdés: az egyszerűen nem maradhat fenn mint rendszer, hogy az EU-s agrártámogatásokat a kisüzemi nagyállattartás hatékonytalanságának elmaszkolására költsük.

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

A BOLDOG CÉGEK TÖBBET ÉRNEK

VAJON MI KÖZE A BOLDOGSÁGNAK A PROFI ÜZLETI VILÁGHOZ? ÉS MIBEN MÉRHETŐ EGY CÉG JÓLLÉTE? MIÉRT FONTOS TÉMA, HOGYAN ÉRZIK A MUNKAVÁLLALÓK MAGUKAT, ÉS MILYEN HATÁSAI VANNAK, HA ALULMOTIVÁLT, TÚLTERHELT, FÁRADT KOLLÉGÁK TARTJÁK A KEZÜKET A VÁLLALAT ÜTŐERÉN? HOGYAN KAPHATUNK REÁLIS KÉPET A SZERVEZET ÁLLAPOTÁRÓL, ÉS LEGFŐKÉPP, MIHEZ KEZDJÜNK VELE?

Az elkötelezett, motivált, jó érzéssel dolgozó munkavállalók sikeresebb, értékesebb cégeket működtetnek. Ezt támasztja alá a *Gallup Intézet* 2022-es évre vonatkozó felmérése, mely szerint az elkötelezett kollégákkal rendelkező cégek 23%-kal nyereségesebbek.

Nem is gondolnánk, mennyi területen érződik a hatása a munkavállalók jóllétének. A Gallup Intézet egy másik, 1,8 millió munkavállalón végzett kutatása szerint a munkahelyi balesetek száma 70%-kal, a hiányzások 41%-kal, a fluktuáció pedig 40%-kal volt alacsonyabb a magas elkötelezettséggel bíró munkavállalók esetében. Ez az eredmény összecseng az ügyfeleinknél szerzett tapasztalatainkkal.

Mi a helyzet azoknál a vállalatoknál, ahol a fenti mutatók alacsonyak, és nem gondolkodnak a munkavállalók hosszú távú együttműködésben?

A szembetűnő tünetek között szerepel a profitabilitás csökkenése (-21%), a sales eredmények romlása (-20%), a produktivitás (-17%) és az ügyfél-elégedettség visszaesése (-10%). Emellett a munkavállalók innovációs készsége, proaktivitása, kreativitása hanyatlik. Egy olyan cég, amelynek a dolgozói fáradtak, alulmotiváltak, kevésbé hajlandóak újításokra, üzletszerzésre, és a hatékonyság növelésre.

Egy cégvezető könnyen gondolhatja, hogy pontosan tudja, mi zajlik a szervezetben, mire van szüksége az embereknek, milyen nehézségekkel állnak szemben, kisebb cég esetében akár személyesen is kapcsolódik a munkavállalókhoz. A tapasztalatunk ugyanakkor ennek éppen az ellenkezője.

Egy szervezeti diagnózis nagyon hasonló, mint amikor menedzserszűrésre vagy teljes kivizsgálásra megyünk. Van sejtésünk arról, milyen lehet a belső állapotunk, de kézzelfogható, objektív bizonyítékunk csak akkor lehet róla, ha megkapjuk a leleteket. Egy jó időben kapott diagnózis életeket menthet!

Egyik partnerünk, egy 40 fős, szolgáltató szektorban működő, sikeres, jól prosperáló cég vezetője azzal a problémával keresett meg bennünket, hogy időről időre olyan feladatok elvégzésére kényszerült, ami nem egy felsővezető dolga, a napi problémák menedzselése felemésztette az ideje nagy részét. Nem értette, miért történik az, hogy az általa a középvezetőknek átadott információk, utasítások nem jutottak el a dolgozói

szintre, és nem kerültek megvalósításra. A folyamatos jelenlétére volt szükség, az ügyek nem haladtak, ezzel párhuzamosan elégedetlen ügyfélvisszajelzésekről is tudomást szerzett, ami hosszabb ideje fennálló ügyfélkezelési problémára utalt. Arra következtetett, hogy az információáramlás sem lentről felfelé, sem fentről lefelé nem működik jól. Arra volt kíváncsi, mi okozhatja az elakadást, hol veszik el az információ, miért nem teljesülnek vezetői kérései. A munkát egy szervezeti diagnózissal kezdtük, amelyben a hibák okát dolgozói kérdőívvel, fókuszcsoporttal és vezetői interjúkkal tártuk fel. A diagnózisból az derült ki, hogy az ügyfelek elégedetlenségét egy egyszerűen megoldható probléma – a telefonos ügyfélszolgálati menürendszer hibája – okozta. Az információáramlás nehézsége mögött egy toxikus vezető és az ebből adódó széthúzó középvezetői közösség állt. Bár az ügyvezetőnek volt tudása a feszültségről, nem gondolta, hogy ez a cég teljes egészére kihat, és beavatkozást igényel. Egy jól működő középvezetői csapat saját hatáskörben képes az ügyfél-elégedettséggel kapcsolatos problémák megoldására, nincs szükség ügyvezetői jelenlétre. Az ilyen helyzetek azok, amelyekre tudatos szervezeti monitorozás nélkül nincs, és nem is lehet rálátása egy első számú vezetőnek, enélkül már csak a problémák megjelenése az, ami felhívja a figyelmet, hogy a szervezetben, a folyamatokban vagy az emberállományban nehézségek vannak.

A diagnózist egy fejlesztési folyamat követte, amelynek része volt felsővezetői coaching, a vezetői csapat team coachingja, és a teljes cégre kiterjedő együttműködés-fejlesztő csapatépítő tréning. A folyamat végén az ügyvezető is belátta, hogy a szervezeti diagnózis és a fejlesztési folyamat költségei kevesebbe kerültek, mint amekkora kárt okozott az ügyfelek és a toxikus vezető csapatából távozó értékes kollégák elvesztése.

Egy másik esetben a cég felsővezetése az országos lefedettségű területi képviselői hálózatát és értékesítési folyamatait szerette volna megreformálni.

Mi az átalakítás közepette kapcsolódtunk be a projektbe, és viszonylag gyorsan kiderült számunkra, hogy nem ismerték a középvezetői és az értékesítői réteg szakmai kompetenciáit, motivációs szintjét, és ezért az értékesítőket érintő szervezeti változás nem érte el a kívánt hatást. Döcögött a folyamat, a két vezetői szint elbeszélt egymás mellett. A felsővezetői igények és elvárások nem tudtak megvalósulni az említett kollégák körében, a változástól várt eredmények nem érkeztek meg, a számszerűsíthető értékekben sem jelent meg a befektetett energia. Az, hogy a felsővezetők és a dolgozók nem értették meg egymást, a munkavállalói szinten ellenállást váltott ki a változással szemben.

Mivel a változás implementálásának középső fázisában kerültünk a céghez, mikor már sok időt és erőforrást belefektettek a folyamatba, sikertelenül, a frusztráció és a csalódottság egyre nagyobb lett mindkét oldalon.

A középvezetők és munkavállalók körében végzett kompetencia-felmérés, motivációs térképezés, illetve az ezek eredményeiből készült részletes visszajelzés segített számukra megérteni a saját működésüket, a felsővezetés pedig az összesített eredmény és szakmai javaslatunk alapján tudott döntést hozni a fejlesztési folyamat irányáról. A hiányos kompetenciákra épülő fejlesztés hatékonyan támogatta a változási folyamatot.

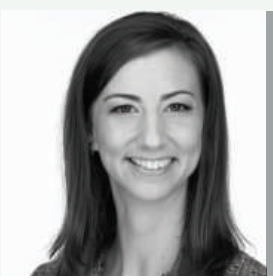
Ha a diagnózisunk a változási projekt kezdeti fázisában kerül a vezetőkhöz, időt és energiát spórolhattak volna meg, és egy jól felépített kommunikációs stratégia is segített volna az elhúzódó ellenállás kezelésében. Kevesebb tréninggel és egyéni fejlesztéssel tudtuk volna ugyanazt a hatást elérni.

A partnereinkkel való közös gondolkodást konzultációval kezdjük, amelynek keretében felmérjük az aktuális elakadásokat, nehézségeket, illetve azt, hogy mi a fejlődési cél. Ez alapján választjuk ki a megfelelő diagnosztikai eszközöket, melyek lehetnek: egyéni és fókuszcsoportos interjúk, munkavállalói kérdőívek (pl. elégedettség, elkötelezettség, munkahelyi kompetenciák, kiégés, stressz-szint, informális kapcsolati hálók feltérképezése, motiváció, személyiségprofil, „szervezeti pulzusmérés”).

A diagnózis eredményére épülő, célzott fejlesztési eszközök közé tartoznak az egyéni és team coachingok, készségfejlesztő tréningek, csapatépítő és együttműködést fejlesztő tréningek, workshopok.
A fenti számok, kutatások és csapatunk sokéves szakmai tapasztalata mutatják, hogy abban az esetben, ha a cégvezetés nemcsak az eszközállomány amortizációjára fordít figyelmet, hanem a humánerőforrást is hasonlóan értékes „eszköznek” tartja, aminek állapotát monitorozza, szükség esetén javítja, „szervizeli”, annak milyen rövid és hosszú távú hozadékai vannak.

Ami cégen belül, felsővezetőként nehéznek, komfortzónán kívüli feladatnak tűnhet, az a mi szenvedélyünk – így tudjuk tapasztalatunkkal, szakmai tudásunkkal külső nézőpontból segíteni partnereinket.

WEINHARDT RENÁTA
ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ
BENEFORD PREMIUM SERVICES
WEINHARDT.RENATA@BENEFORD.HU



MULT ESZTER ÁGNES
SENIOR TANÁCSADÓ, SZERVEZETPSZICHOLÓGUS
BENEFORD PREMIUM SERVICES
MULT.ESZTER@BENEFORD.HU

A SZARVASI BIOGÁZÜZEM ÉRTÉKESÍTÉSE A MOL NYRT. SZÁMÁRA

SZÉKELY ÁRPÁD **65 ÉVES, A MOSZKVAI EGYETEM NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK INTÉZETÉBEN (MGIMO) VÉGZETT, MAJD A BERLINI ÉS A MOSZKVAI KÜLKÉPVISELETEN DOLGOZOTT, AZ UTÓBBIT A 2000-ES ÉVEKBEN EGY IDEIG VEZETTE IS. EZT KÖVETŐEN A TRIGRÁNIT OROSZORSZÁGI IRODÁJÁT VEZETTE, VALAMINT TANÁCSADÓKÉNT DOLGOZOTT AZ ENERGETIKAI SZEKTORBAN EURÓPA-SZERTE. 2019-TŐL A *BAYWA AG* TANÁCSADÓJA, 2022-TŐL A *SZARVASI BIOGÁZÜZEM* ÜGYVEZETŐJE.**

Első kérdésem az értékesítés hátteréről szól. Miért döntött úgy a BayWa, hogy értékesíti a Szarvasi Biogázüzemet?
A BayWa önmagában nem energetikai cég, hanem mezőgazdasági és nyersanyag-kereskedő cég, amely 20-25 éve nyitott egy megújuló üzletágat (nap, szél, biogáz). A BayWa az energiaszektorban pénzügyi befektetőként viselkedik. Néhány éve azt a következtetést vonta le, hogy a nap- és a szélbefektetések gyorsabban és magasabb hozammal térülnek meg. Ezért nem a megújuló üzletágtól váltak meg, hanem átcsoportosították. A biogázt eladták, és a bejövő pénzt nap- és szélfejlesztésre fordítják.

2019 óta foglalkozol a Szarvasi Biogázüzemmel. Hogy készítették fel a céget az értékesítésre, különösen annak fényében, hogy korábban mindig veszteséges volt?
Volt egy vezetői válság a cégben, amelyet meg kellett oldani. Először tanácsadóként foglalkoztattak, és megvizsgáltam a cégben lévő problémákat, legyenek azok szerződéses, szervezeti, műszaki vagy egyéb jellegűek. Fel kellett állítani egy prioritási sorrendet. Első lépésként a kritikus műszaki problémákkal kezdtük. Ezek megoldásának személyi feltétele volt egy gyakorlatias üzemvezető. A cégben voltak működési tapasztalatok, de ezeket nem használták ki kellőképpen, és nem értékelték megfelelően.

A legnagyobb kihívások kezelését követően a finomhangolás következett. Ilyen volt egy biológus alkalmazása. Mi vagyunk az egyetlen biogázüzem, amelynek saját biológusa van. Szarvas esetében egy kiemelkedően nagy biogázüzemről beszélünk, amely komplex működést és piacot igényel. Ezért rendkívül fontos, hogy ne vakrepülésben dolgozzunk. Ezzel párhuzamosan természetesen a technológia is finomhangolásra került.

A kereskedelem területén drágán vettük az alapanyagot, és olcsón adtuk el a termékeinket. A biogázüzem mindig lokális üzem, nem is országos, hanem regionális szinten működik. Mivel kis területen mozgunk, a versenyhelyzet is kicsi volt. Beszállítói, szerviz és alapanyag terén versenyt kellett teremtenünk. Ez sok utánajárást igényelt, de így sikerült a költségeinket lényegesen csökkenteni, és azóta is az elért szinten tartani.

Szervezeti oldalon hiányzott a motivációs rendszer, és az információk átadása is akadozott. Az előbbit bevezettük, míg az utóbbi kapcsán minden munkatárs felelősséget és bizalmat kapott. A kölcsönös információcserén keresztül kialakult egy máig működő bizalmi rendszer. Így az információk időben eljutottak oda, ahova kellett, ez megolajozta az addig nem jól működő belső kooperációt.

Emellett új piacokat is kerestünk, valamint a meglévő piacainkon előnyösebb kereskedelmi szerződéseket kötöttünk. Az egyértelmű villamosenergia- és hőértékesítésen túl belevágtunk a zöld certifikátok értékesítésébe, valamint a már erjesztett alapanyagból a szervesműtrágya-granulátum gyártásába és értékesítésébe is. Utóbbi kapcsán ez az első évünk, és azt látjuk, hogy a gazdák értékelik a jó minőségű, természetes alapanyagot.

> Először is meg kell állapítani, hogy a cég piacképes-e, vagy csak rosszul van vezetve. Ha nincs piacképes termék vagy szolgáltatás, akkor nincs mit tenni.

Ehhez egy jó tulajdonosra is szükség volt, aki hajlandó volt további pénzt fektetni a cégbe annak érdekében, hogy az gyorsabban talpra állhasson. A restrukturálási folyamat során a BayWa AG több millió eurót költött az eszközök és a szervezet modernizálására.

Mit tanácsol azoknak, akik hasonló helyzetben vannak? Mire figyeljenek oda leginkább?
Először is meg kell állapítani, hogy a cég piacképes-e, vagy csak rosszul van vezetve. Ha nincs piacképes termék vagy szolgáltatás, akkor nincs mit tenni.
A villamosenergiának van piaca, és ilyen esetben érdemes megvizsgálni a többi peremfeltételt, köztük a költségeket és a pótlólagos befektetéseket. A mi esetünkben kiemelkedően fontos volt a kifelé és befelé működő bizalom megteremtése.

Belülről, a cég ügyvezetőjeként, de nem tulajdonosként, hogy élted meg az értékesítési folyamatot?
A szervezet felé nem volt titok, hogy tranzakció zajlik. A dolgozók fel voltak készítve a folyamatra. Az üzleti titkokat természetesen nem osztottam meg, de mindig megkapták az információkat, amelyek rájuk vonatkoztak, és segítették a folyamatot. Az új tulajdonos érkezését pozitívan fogadták.

Aki nem tulajdonos, annak elsősorban az a feladata, hogy végrehajtsa a tulajdonos céljait a törvényi kereteken belül. Mivel a BayWa döntése üzletileg racionális volt, így tudtam vele azonosulni, és a legjobb tudásom szerint végre is hajtottam. Az már csak plusz, hogy még így, 65 évesen is sokat tudtam tanulni ebből a folyamatból.

FORGÁCS ÁDÁM
IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
ADAM.FORGACS@CMBP.HU

OLASZ VIKTOR
TANÁCSADÓ
CONCORDE MB PARTNERS
VIKTOR.OLASZ@CMBP.HU

Szekeres Viktor és a Gloster Infokommunikációs Nyrt. növekedési sztorija

„AZON KAPTAM MAGAM, HOGY IT-CÉGEK AKVIZÍCIÓJÁRÓL TÁRGYALOK”

HOGYAN VÁLT EGY HÚSZFŐS KIS MAGYAR IT-CÉG A *BMW*, AZ *AUDI* ÉS A *SONY MUSIC* BESZÁLLÍTÓJÁVÁ NÉGY ÉV LEFORGÁSA ALATT? EZ IDŐ ALATT TÍZ LEZÁRT AKVIZÍCIÓ, EGY SIKERES TŐZSDEI BEVEZETÉS ÉS MÉRETÉT TEKINTVE MINTEGY TIZENÖTSZÖRÖS BŐVÜLÉSSEL A HÁTA MÖGÖTT A CÉG TOVÁBBI, ELSŐSORBAN NEMZETKÖZI NÖVEKEDÉSEN TARTJA A SZEMÉT – EZ A *GLOSTER INFOKOMMUNIKÁCIÓS NYRT.* SZTORIJA.

Története legnagyobb akvizícióját zárta le a Gloster Infokommunikációs Nyrt. idén nyáron, amivel a cég létszáma mostanra eléri a 340 főt, árbevétele pedig már megközelíti az évi 8,5 milliárd forintot. Mindez azonban akkor nyer valódi hírértéket, ha hozzátesszük, hogy ugyanez a cég 2018 végén mindössze 25 munkavállalóval, alig valamivel több mint 1,5 milliárd forintos árbevétellel rendelkezett, a most lezárt cégvásárlása pedig már a tizedik sikeres tranzakciója volt az elmúlt négy év során.

A Gloster 2002 óta létezik, ám a növekedési pályán 2018-ban indult el. „Abban az évben kipakoltam az irodámat, átadtam a parkolóhelyemet a cégvezetéssel együtt *Kiss Tibor*nak, aki ma is a társaság rendszerintegrációs üzletágvezetője – idézte fel Szekeres Viktor, a Gloster alapítója, igazgatósági elnöke. „Hat hónap után azon kaptam magam, hogy a napi vállalatirányításból egyet hátrébb lépve a felszabadult időmet azzal töltöm, hogy más IT-cégek vezetőivel tárgyalok az akvizíciójukról” – mesélte el Szekeres a cégcsoporttá alakulás kezdeteit.

2020-ra már három további társasággal bővült a Gloster portfóliója. „A felvásárlások sajátossága, hogy azokat ki is kell fizetni. Ezen a ponton pedig eljutottunk odáig, hogy magunktól nem tudtunk további akvizíciókat finanszírozni, ezért külső tőkebevonásról döntöttünk” – mondta az alapító.

Ez pedig elindította a Gloster tőzsdei sztoriját: a céget 2020 áprilisában bejegyezték a Budapesti Értéktőzsde Xtend piacán, első körben pedig 1,1 milliárd forint tőkét sikerült bevonni. „Magánbefektetők mellett a Széchenyi Tőkealap is fantáziát látott a Glosterben. Mindezt ráadásul a covid-járvány kellős közepén, amikor személyesen senkivel sem lehetett találkozni, ami nem kifejezetten támogatta a bizalomépítést” – húzta alá Szekeres Viktor. Azóta a tőkebevonás mértéke átlépte a 2,5 milliárd forintot, amelyet a társaságcsoport összesen hét zártkörű tőkeemelés során ért el.

A növekedés alapját pedig a későbbiekben is az akvizíciók jelentették. A cél az volt, hogy olyan cégeket találjanak, amelyek a Glosterhez hasonlóan működnek. „Összességében azóta több mint 60 céget vizsgáltunk át, és ebből 10 sikeres tranzakciót zártunk le. Szakmai befektetők vagyunk, és olyan társaságok jelentik az ideális célpontot, amelyek már kialakult ügyfélkörrel rendelkeznek, van értelmezhető árbevételük és EBITDA-

juk. A tőzsdére lépés után kezdtünk el leginkább olyan szoftverfejlesztő vállalkozásokra fókuszálni, amelyek külföldi piacokra dolgoznak, hogy ezzel tegyük még érdekesebbé a Gloster-sztorit a befektetők számára – húzta alá Szekeres Viktor.

Üvegplafon és generációváltás

A Gloster által felvásárolt cégek egy részében klasszikus generációváltás zajlott – a korábbi tulajdonos érzékelte, hogy ez az az iparág, ahol egy bizonyos kor felett már nehezebb lépést tartani a technológiával, az akvizíció ezért jó lehetőséget teremtett az eredményesség fenntartására, már a Gloster Csoporton belül. „Ezen kívül sok olyan magyar céggel találkozunk, amelyek ugyan jól működnek, megvan a profittermelő képességük, de a növekedésük üvegplafonba ütközött. Ennek az oka lehet a méretük, a tőkeerejük vagy a menedzsmentkapacitásuk hiánya" – magyarázta a cég igazgatósági elnöke. A Gloster Csoport részeként viszont tovább tudnak lépni a következő szintre, ahogy általuk a Gloster is többé válik.

A felvásárlásokon keresztül a Gloster az eredeti hálózati infrastruktúra üzletága – amely ma rendszerintegráció néven létezik a cégben – mellett olyan újabb területek felé nyitott, mint a felhő alapú szolgáltatások, vagy a nemzetközi szoftverfejlesztés. Ez utóbbi ma már a legjelentősebb a cégcsoporton belül mind méretét, mind árbevételét tekintve. Sőt, az akvizícióknak köszönhetően a Gloster meg tudott jelenni a német piacon, később pedig a Szilícium-völgyben is. Ezáltal pedig a cég közvetlen beszállítójává vált a legnagyobb autómárkáknak, mint a BMW vagy az Audi, szoftvereivel pedig megjelent az autóiparon kívül a digitális egészségügyi és pénzügyi megoldások piacán is.

„A nehézség ebben a struktúrában, hogy az üzletágak némileg silókként működnek, ezért a Gloster Nyrt.-nek sok energiát kell arra fordítani, hogy a keresztértékesítésből származó előnyöket ki tudjuk használni" – fejtette ki Szekeres Viktor. Hozzátette, a három üzletágban nem ugyanúgy képződik a profit, ezért nem egy nagy halmazba tették össze valamennyi tevékenységet. Ezen felül pedig menedzsmentszakmai okok indokolták a struktúrát, mivel könnyebben kezelhetőek ezek az egységek, mintha egy több száz fős szervezetet kellene hatékonyan összefogni.

Integráció a „Szabad IT Cégek Köztársaságában"

Az akvizíciók leglátványosabb része, amikor egy ügylet lezárul, de a szerződés aláírása után kezdődik a munka nehezebb része. „A klasszikus szakirodalom szerint egy akvizíció után a szinergiák kiaknázásával sok pénzt lehet megtakarítani a párhuzamos funkciók felszámolásának köszönhetően. A kkv-szektorban viszont ez sajnos nem érvényes, mert itt rendszerint azzal szembesülünk, hogy a támogató funkciók munkaerő-ellátottsága borzasztóan alacsony a felvásárolt cégekben, így itt nem nagyon van mit megtakarítani" – mutatott rá a Gloster alapítója. Szekeres Viktor azt is aláhúzta, hogy egy-egy akvizícióval a Gloster nemcsak piacot, értékesítési csatornát és szaktudást, hanem humán tőkét is vásárol.

„Elemi érdekünk, hogy ez az akvizíció után is velünk maradjon. Egy ilyen váltás mindig trauma valamilyen szinten, nekünk pedig azt kell megmutatni, hogy azon kívül, hogy az üzleten nyernek az ügyfelek és a cégtulajdonosok, miért lesz a munkavállaló is nyertes. A Gloster Csoport részeként egészen más karrierlehetőségek nyílnak a kollégáink előtt, ahogy a cégháttér is sokkal stabilabbá válik a felvásárlás által" – mondta a cég elnöke.

A Gloster következő belső integrációs lépései elsősorban a belső hatékonyság további növelésére fókuszálnak majd. „A maga módján minden felvásárolt kkv hatékonyan működött. Most viszont hirtelen nagyra nőttünk, mindenkinek egy nagyvállalatban kell megtalálnia a helyét, és ennek az optimalizálása komoly feladat. Ezt a komplexitást úgy kell kezelnünk, hogy közben a Gloster dinamizmusa se vesszen el" – hangsúlyozta Szekeres Viktor.

A cégcsoportban az integráció – kézenfekvő módon – pénzügyi területen indult el, a következő elem pedig egy közös CRM-rendszer kialakítása lesz a folyamatban, amelyben üzletágfüggetlenül követhetőek nyomon az ügyfelek értékesítési és pénzügyi adatai. „Egy olyan adatbázist hozunk létre, amelyből big data és AI-eszközök segítségével trendeket tudunk kiolvasni, amelyek nagyban hozzájárulnak majd a Gloster jövőbeli stratégiájához" – vázolta fel a következő évek terveit Szekeres Viktor.

A Gloster növekedési stratégiája most 2025-ig vetíti előre a cégcsoport pályáját. Ez konkrét üzleti célokat fogalmaz meg, amely szerint 15-16 milliárd forintos árbevétel elérése is reális ezen az időtávon 300-500 fős céglétszám mellett. Ezzel már nemcsak a hazai piacon, hanem a régióban is jegyzett céggé válhat a Gloster, egy-két informatikai réspiacon piacvezető vagy ahhoz közeli pozícióba kerülve Magyarországon.

A növekedés terén továbbra is az akvizíciók, illetve a külpiacokon való erősödés játsszák majd a főszerepet. „Ehhez kiváló alapokkal rendelkezünk a felvásárolt cégeknek köszönhetően. Azokon a piacokon, ahol már most is erősek vagyunk, további adatvezérelt, specifikus értékesítési tevékenységekre fektetjük a hangsúlyt, ami hatalmas kiaknázatlan lehetőség az organikus növekedésünk szempontjából, főként, ami a nemzetközi értékesítést illeti" – mondta Szekeres Viktor. Ugyanakkor kiemelte, ahhoz, hogy az új akvizícióknak stabil alapot teremtsenek, a belső háttérfunkciók kialakítása elengedhetetlen, de legalább ilyen fontos az is, hogy eközben az üzletágak szakmai önállósága megmaradjon. „Ha mögéjük magas színvonalú támogatást tudunk tenni, akkor az integrációs lépéseket eredményre tudjuk váltani, és valódi nagyvállalatként tudunk működni" – emelte ki Szekeres Viktor.

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

A DealHaus Corporate Finance dán M&A-tanácsadó cég

IMAP

ÚJ TAGGAL BŐVÜL AZ IMAP-HÁLÓZAT

Mesélnétek röviden magatokról, illetve a DealHaus indulásáról?
A DealHaus Corporate Finance egy dán M&A-tanácsadó cég, Koppenhágában és Aarhusban vannak irodáink. Alapvetően a kis- és középvállalati szektorra összpontosítunk (jellemzően 5-50 millió euró közötti tranzakciós mérettel), iparági specializáció nélkül. Egyaránt zárunk ügyleteket a technológiai szektorban, a B2B szolgáltatási szektorban, kereskedelemben, ipari ágazatokban. Munkánk nagy részét az eladó oldali tanácsadás teszi ki, ahol cégtulajdonosoknak (családi vállalkozásoknak, magántőkealapoknak) nyújtunk támogatást vállalkozásuk eladásához.

Csapatunk jelenleg nyolc tanácsadóból áll, és a lezárt ügyletek száma alapján a tíz legnagyobb tranzakciós tanácsadó között vagyunk Dániában.

Vállalatunkat *Palle Norgaard* (a dán M&A-ipar ismert veteránja) alapította, akinek az volt a célja, hogy vezető M&A-tanácsadót hozzon létre a dán középvállalatok tulajdonosai számára. 2022-ben a mi cégünkben is bekövetkezett egy generációváltás, és immár három partnerünk a tulajdonosai és vezetői a társaságunknak. Csapatunk jelenleg nyolc tanácsadóból áll, és a lezárt ügyletek száma alapján a tíz legnagyobb tranzakciós tanácsadó között vagyunk Dániában.

Mit lehet tudni a DealHaus csapatáról?
A DealHaus egy partnerek által vezetett, kis- és középvállalati cégeladásokra és cégfelvásárlásokra szakosodott tanácsadó cég, így kulcsembereink a három partnerünk: *Mick Ohira* ügyvezető partner, *Peter Schnedler* és *Thomas La Cour* partnerek.

Mick Ohira 2012-ben csatlakozott a DealHaushoz, előtte a PwC-nél volt tanácsadó. Az elmúlt tizenöt évben generalistaként családi vállalkozásokkal dolgozott széles körben, számos iparágban. Az elmúlt években főként a B2B szoftverek, az e-kereskedelem és az ipari gyártás területén dolgozott, a közelmúltban olyan figyelemre méltó tranzakciókat lebonyolítva, mint a Cykelgear A/S e-kereskedelmi platform eladása a Foreman Capitalnak, valamint a Scanvogn A/S eladása a Satellite Industriesnak.

Peter vezeti aarhusi irodánkat, és 2014 óta tagja a DealHausnak (2019 óta partner). Az évek során Peter különböző méretű és iparágú ügyletekben vett részt, de mostanában egyre inkább az IT, szoftver- és üzleti szolgáltatások területére specializálódott. A közelmúltban történt figyelemre méltó tranzakciók közül Peter az LBP Engineering tulajdonosainak nyújtott támogatást az Artelia számára történő eladásban, valamint az *Agidon* eladásában a tőzsdén jegyzett *ECIT* csoportnak.

Thomas La Cour 45 éves, és 2006 óta foglalkozik M&A-ügyekkel, miután elvégezte a *Copenhagen Business School*t. Elsősorban fogyasztási cikkekre és jóléti szolgáltatásokra szakosodott, de széles körű tapasztalattal rendelkezik számos ágazatban, hiszen 17 éve dolgozik dán középvállalatok eladásával. Thomas legutóbbi jelentős tranzakciói közé tartozik a *ByAcre* eladása a *VPK* magántőkealapnak, valamint a *Vinkel Bioenergi* felvásárlása a *Biocirc* megújuló energiaforrás-termelő cég által.

Az elmúlt évek tranzakciói közül melyekre vagytok különösen büszkék és miért?
Ez egy nehéz kérdés, mivel sok olyan tranzakciót zártunk, amire valamilyen módon büszkék vagyunk. Az egyik, amelyik különösen fontos volt számunkra, az a *Cykelgear* ügylet, amely során a kerékpáros kiegészítők és alkatrészek terén vezető e-kereskedelmi platform tulajdonosainak nyújtottunk tanácsadást a holland Foreman Capital magántőkealapnak történő eladása során. Ez egy szórakoztató, kihívásokkal teli és időnként nagyon összetett, határokon átnyúló tranzakció volt, amelyben nagyon tehetséges és elkötelezett emberek vettek részt mind a vevői, mind az eladói oldalon.

Azért is emeljük ezt ki, mert ez egy jelentős méretű ügylet volt, és folyamatosan igyekeztünk dokumentálni, hogy a DealHaus tranzakciós megközelítése és módszertana egy eladási oldali megbízás során hogyan teremtett valós értéket ügyfelünk számára. A tranzakciókat mindig két vezető partnerrel és egy dedikált tanácsadói csapattal bonyolítjuk le. A folyamat minden mozzanatát szorosan kézben tartjuk az ügyfelünk mellett. Ennek a megközelítésnek köszönhetően jól ki tudtuk használni a vállalatunkban meglévő készségeket és tudást – és a végén sikerült elérnünk ügyfelünk minden célját. De ugyanilyen fontos volt az is, hogy szoros kapcsolatot alakítottunk ki ügyfelünkkel.

A közelmúltban az üzleti szolgáltatási szektorban is erős érdeklődést tapasztaltunk, mind a stratégiai, mind a pénzügyi befektetők részéről – és valószínűleg sok érdekes lehetőség lesz ebben az ágazatban is az elkövetkező években.

Hogyan látjátok a dán tranzakciós piac közeljövőjét?
A dán közép- és kisvállalati M&A-piac eddig nagyon ellenállónak bizonyult a globális makrogazdasági változásokkal szemben, valószínűleg valamivel kevesebb tranzakció lesz a piacon a tavalyi évhez képest, ugyanakkor a 2022. év kvázi rekordnak számított a lezárt ügyletek számát tekintve Dániában.

Bizonyos trendek még ilyen turbulens környezetben is biztosítják a tranzakciós piacunk stabilitását, úgymint a technológiai vállalatok iránti nagyon erős kereslet (amely az ügyletek volumene tekintetében messze a legnagyobb ágazat), a pénzügyi befektetőknél még mindig rendelkezésre álló szabad pénzügyi erőforrás, valamint egyes helyi iparágak erős fundamentumai, amelyek támogatják az M&A-t mint vonzó stratégiát.

Érdekes az is, hogy a határon átnyúló ügyletek az eddigi év során mintegy 50%-ot tettek ki, tehát továbbra is erős keresletet tapasztalunk a külföldi vevők és befektetők részéről a dán vállalkozások iránt. Ez lehet a dán M&A-piac egyik fő hajtóereje is a jövőben, mivel egyre több nemzetközi befektető realizálja, hogy az általuk célzott ágazatban rendszerint érdekes célpontokat találnak Dániában.

Meg tudjátok határozni azokat az iparágakat, amelyek még a kihívásokkal teli gazdasági körülmények között is ígéretes lehetőségeket kínálnak?
Dániában nagyon nagy az állami szektor, amely szorosan együttműködik a magántulajdonban lévő vállalkozásokkal. E vállalkozások termékeinek, szolgáltatásainak így még egy gazdasági lassulás esetén is biztosított felvevő piaca. Ez a vállalati kör ezért ígéretes lehetőségeket kínálhat a jövőben.
A közelmúltban az üzleti szolgáltatási szektorban is erős érdeklődést tapasztaltunk, mind a stratégiai, mind a pénzügyi befektetők részéről – és valószínűleg sok érdekes lehetőség lesz ebben az ágazatban is az elkövetkező években.

Milyen tényezők járultak hozzá ahhoz, hogy Dánia vonzó célponttá vált a nemzetközi befektetők számára?
Dániában nagyon könnyű gazdasági társaságokat működtetni, és a gazdasági környezet sok éve kiszámítható és stabil. Országunk azon kevés nemzetek közé tartozik a világon, amely AAA/Aaa hitelminősítéssel rendelkezik, és az EU-ban (és a világon) az egyik legmagasabb az egy főre jutó GDP-nk. A társadalom erősen digitalizált és általában jól beszélnek angolul, gyakran az angol a „hivatalos nyelv" a munkahelyeken is, így meglehetősen könnyen lehet külföldiként az itteni szervezetekkel kommunikálni.

És bár számos nagyon nagy, az adott iparágban globálisan vezető pozíciót betöltő vállalattal büszkélkedhetünk (mint például a Maersk, a Novo Nordisk, a Lego, a Danfoss, a Pandora és mások), a dániai vállalkozások többsége kis- és közepes méretű családi vállalkozás. Kevés olyan vállalatunk van, amelyik nagyon nagyra nőtt, de a nemzetközi befektetők számára sok olyan dán vállalkozás áll rendelkezésre, amikben komoly növekedési potenciál rejlik.

Milyen stratégiát folytattok, hogy sikeresek legyetek, és meg tudjátok magatokat különböztetni a versenytársaktól a kompetitív dán M&A-piacon?
Mi nagyon gyakorlatiasan közelítjük meg az ügyfeleket. Jelentős összegeket fektettünk be olyan új szoftvermegoldásokba is, amelyek lehetővé teszik számunkra, hogy jobb minőségben és hatékonyabban végezzük a munkánk, így a teljes folyamat során sokkal több időt fordítunk az ügyfélre, így a problémáikra és az egyedi igényeikre tudunk fókuszálni.

Milyen kihívásokkal szembesültök, és milyen lehetőségeket láttok a határokon átnyúló tranzakciókban, illetve hogyan tudjátok ezeket a kihívásokat kezelni?
Mivel tranzakcióink körülbelül 40%-ában külföldi az egyik fél, a határokon átnyúló tranzakciók bonyolultságában való eligazodás kulcsfontosságú sikertényező számunkra. Az elmúlt tíz év során sokat fektettünk abba, hogy széles körű kapcsolati hálót építsünk ki külföldi tranzakciós tanácsadókkal, professzionális befektetőkkel és a nagyvállalatokkal Dánia kulcsfontosságú piacain – de megtanultuk, hogy végső soron az a legfontosabb, hogy ügyfelünk piacán lévő M&A-szakemberekkel legyenek kapcsolataink.

Az elmúlt évek során a tranzakcióink több mint 40%-a határokon átnyúló tranzakció volt, és az ilyen tranzakciókban az üzleti kultúrát, a piacot és piaci dinamikákat megfelelően ismerő helyi szakemberek jelenléte bizonyítottan nagy hozzáadott értéket jelent számunkra és ügyfeleink számára is.

Az egyik legnagyobb kihívást a két fél közötti kulturális különbségek és nyelvi akadályok jelentik. Ezek könnyen súrlódásokhoz vagy félreértésekhez vezethetnek, ezért a tiszta kommunikáció biztosítása érdekében gyakran támaszkodunk olyan megbízható helyi partnerekre, akikről tudjuk, hogy ugyanazokat a normákat követik, mint mi.

Amikor egy új megbízás megszerzéséről van szó, egy jól kidolgozott, potenciális vevőket tartalmazó lista óriási mértékben javítja a siker arányát. Amikor azonban a nemzetközi piacokat vizsgáljuk át a kulcsfontosságú jelöltek után, ismét helyi partnerekre támaszkodunk. A külföldi piacok iránti vevői érdeklődéssel, az üzleti feltételek és a trendek változásaival nagyon nehéz tisztában lenni, ezért partnereink helyi ismereteit használjuk fel azokban az országokban, amelyektől azt várjuk, hogy relevánsak lehetnek ügyfeleink szempontjából.

Milyen előnyöket láttok az IMAP-ban, miért döntöttetek a csatlakozás mellett?
Szinte valamennyi cégeladási mandátumunk releváns lehet a nemzetközi közönség számára, ezért a mi és ügyfeleink sikeréhez kulcsfontosságú, hogy erős kapcsolatokkal rendelkezzünk a világ minden táján. Az elmúlt évek során a tranzakcióink több mint 40%-a határokon átnyúló tranzakció volt, és az ilyen tranzakciókban az üzleti kultúrát, a piacot és piaci dinamikákat megfelelően ismerő helyi szakemberek jelenléte bizonyítottan nagy hozzáadott értéket jelent számunkra és ügyfeleink számára is.

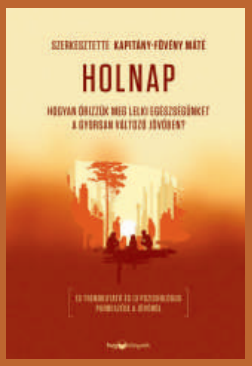
Mindig csodáltuk az IMAP erős marketingjét, és lenyűgözött bennünket az IMAP partnercégei által nyújtott lefedettség. Ez volt tehát az egyik legfontosabb tényező abban a döntésünkben, hogy az IMAP-hálózathoz csatlakozzunk.

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

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

CMBP KÖNYVKLUB

HOLNAP –
AVAGY HOGYAN ŐRIZZÜK MEG LELKI EGÉSZSÉGÜNKET A GYORSAN VÁLTOZÓ JÖVŐBEN



MILYEN TRENDEK MENTÉN ZAJLANAK VÁLTOZÁSOK TÁGABB ÉS SZŰKEBB KÖRNYEZETÜNKBEN? MILYEN HATÁSUK LEHET A SAJÁT ÉS MAJD FŐLEG GYERMEKEINK (MENTÁLIS) JÓLLÉTÉRE? MIT TEHETÜNK ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY SIKERESEN ALKALMAZKODJUNK HOZZÁJUK? EZEKET A KÉRDÉSEKET JÁRJA KÖRBE A *KAPITÁNY-FÖVENY MÁTÉ* KLINIKAI SZAKPSZICHOLÓGUS ÁLTAL SZERKESZTETT HOLNAP CÍMŰ, GONDOLATÉBRESZTŐ KÖTET.

Maga a könyv rendhagyó felépítésű, és a fókusza is jelentősen eltér a szokásos, jövővel foglalkozó tudományos írásoktól. A kötet életünk tizenhárom meghatározó területén – *Információs társadalom, Ökoszisztéma, Világgazdaság és politika, Oktatás, Munka, Fogyasztás, Kultúra, Egészség, Terek, Spiritualitás, Táplálkozás, Szexualitás és Emberi kapcsolatok* – hoz létre párbeszédet oly módon, hogy először a területet mélyrehatóan ismerő trendkutató vázolja a legvalószínűbb fejlődési irányokat, majd erre a jövőképre reflektál az adott kérdéskör egy-egy szakértő pszichológusa. És hogy ne maradjon nagyon elvont, tudományos színezetű egy-egy téma kidolgozása, ezért egyrészt belátható az idősík 10-20 éves távlata, amiben a könyv (előre)gondolkodik, másrészt minden téma végén találunk tíz gyakorlati tanácsot, amely segít – a leírt, helyenként kifejezetten nyomasztó trendek ellenére is – saját és családunk (mentális) egészségének megőrzésében.

Közhelyes, tudom, de a könyvnek is alapvető megállapítása, hogy folyamatosan gyorsuló világban élünk. A technológia és általa a tudományok gyors fejlődése egyrészt soha nem látott lehetőségeket teremt azzal, hogy algoritmusok és gépek segítségével minden eddiginél egyénre szabhatóbb szolgáltatásokkal a jelenlegi tömeg-megoldásoknál lényegesen jobb válaszok adhatóak például az oktatás, az egészségügy és a táplálkozás területén. Másrészt az azonnali szükséglet-kielégítés lehetősége miatt elfelejtünk vágyakozni a hétköznapi örömök iránt, megragadunk az algoritmusok által generált véleménybuborékokban, sőt a természettel és embertársainkkal való kapcsolatunk is elhalványul ördögi kört generálva, mely egészségi állapotunkra mentális és fizikai értelemben is negatív hatással bír.

Mit tehetünk azért, hogy ez a gyorsuló, digitalizált világ ne kannibalizálja az egészségünket? A könyv szerzői szerint olyan egyszerű dolgokat, mint például növeljük az offline örömök idejét; legyen naponta 15 percünk, amikor megállunk, és nem problémákon vagy ügyintézésen törjük a fejünket; vizsgáljuk meg rendszeresen, hogy élettempónk fenntartható-e, és mit tehetünk a változás érdekében; tanítsuk meg gyermekeinket jól kérdezni; vállaljunk aktív szerepet és felelősséget szűkebb társadalmi és fizikai környezetünk ápolásában és alakításában; néha nézzünk szét az otthonunkban, és örüljünk annak, amink van; és legfőképpen, törekedjünk a minket körülvevő természet megismerésére, töltsünk el minél több időt a szabadban. Egyik sem tűnik bonyolultnak, de mindegyik tevékenységhez le kell vegyük a szemünket a képernyőről egy rövid időre.

„…tira-rira rérerő, Csak egészség legyen, meg térerő!” – énekelte az *Emil.RuleZ!* nevű együttes már jó 23 évvel ezelőtt is. Ez az idézet szerintem igazabb mantrája jelenkorunk rohanó világának és emberének, mint valaha, miközben életmódjával mindent elkövet annak érdekében, hogy egészségét elveszítse. Ránk váró nagy feladat, hogy a „térerő” adta lehetőségekkel megtanuljunk hosszú távon úgy élni, hogy közben az egészségünk is megmarad, és ezt a példát gyermekeinknek is átadjuk.

FASSANG NOÉMI
IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
NOEMI.FASSANG@CMBP.HU

Nekünk EU kell!

¡COMPLETEMOS NUEVO MEXIT! PEDIG JÓ ÖTLETNEK TŰNT

SANTIAGO GUERRERO, **ÚJ-MEXIKÓ ELNÖKE PALOTÁJÁNAK KEDVES KIS ZUGÁBAN MORFONDÍROZOTT. HISZEN TEXASNAK IS VÉGÜL ÖSSZEJÖTT. TEXAS, A LONE STAR STATE MINDIG IS KAKUKKTOJÁSKÉNT TEKINTETT MAGÁRA, NAGY ÉS GAZDAG „KINT IS VAGYOK, BENT IS VAGYOK" ÁLLAMKÉNT. MINDIG IS IGYEKEZETT MAGÁNAK A LEGTÖBB KIVÉTELT ELÉRNI A FÖDERÁLIS SZABÁLYOZÁS ALÓL. VÉGÜL ODÁIG VITTE ŐKET A LENDÜLET, HOGY A NÉPSZAVAZÁSON TÖBBSÉGET KAPOTT AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBÓL TÖRTÉNŐ KILÉPÉS.**

Persze, nem volt egyszerű, hiszen a többi tagállam (és persze főleg Washington) nagyon harapós volt, nem siettek segíteni a szétválás folyamatait. De Texas ereje és tartalékai, és persze az olajvagyon másfél-két évtized alatt eljuttatták az új országot oda, hogy viszonyai normalizálódtak az USA-val, a kereskedelmi kapcsolatok nagyrészt visszaerősödtek, és más fontos gazdasági viszonylatokban is újraalakultak világszerte. Átmeneti, néhány év mélypont után a megkérdezett texasiak többsége úgy nyilatkozott, hogy összességében jól járt: Texas büszke, független, és még így önállóan is bent tudott maradni a világ tíz leggazdagabb országa között. Persze a NATO is nem sok idő után tagjai közé emelte, nemigen maradhatott volna ki belőle.

Guerrerónak mindez eléggé tetszett. Latinos vére volt talán az oka, hogy nagyon nem szerette ő sem, ha mások diktálnak, ha nem ő hozhat meg minden döntést. Nagyszámú híve váteszként tekintett rá.

A washingtoni bürokraták, a „deep state" sokszor keresztbe tett, s ezt ők nem nézték jó szemmel. Egyáltalán nem volt véletlen az „Új-Mexikó az új-mexikóiaké" szlogen – már nem emlékezett, hol hallott ehhez hasonlót először, de nagyon illett rájuk. Ha más nem, hát az állam neve világosan megmutatta, hogy Új-Mexikónak egyébként sem a távoli kelet, a szövetségi főváros, hanem dél felé kell figyelnie, arra vannak a valódi érdekeltségei, mondhatni „testvérei", a nagy latin család. Az állam lakosságának közel fele latin, ezzel első ebben a rangsorban, még Texas is „csak" 40 százalékon állt. Az otthonok jelentős részében ennek megfelelően spanyolul beszélnek, és bizony nem is mindenki beszéli igazán jól az angolt – szinte idegen nyelvnek számít néhol, a föderáció által megkívánt nyelvnek, amely nem vert gyökeret.

Persze, a szíve mélyén igazából Guerrero is tudta (még ha erről nem is beszélt), hogy Új-Mexikó kicsit más, mint Texas. Az egy főre jutó jövedelemben csak két

állam maradt mögötte a rangsorban, mindenki más megelőzte Új-Mexikót. Gazdasága az Egyesült Államokénak a fél százalékát sem tette ki (Texas közel 9%-ot). Így persze, aki kicsit utánagondolt, azt is tudta, hogy a szövetségi állam jelentős átcsoportosításokkal járul hozzá az állam működéséhez: az államban generált adóbevételek további kétszeresét adta át, s ez a kétszeres szorzó volt a legmagasabb, az összes állam viszonylatában. A foglalkoztatottak több mint negyede ugyancsak a szövetségi kormány alkalmazottja volt.

De ezek nem jelenthetnek leküzdhetetlen akadályt! Az öntudatot nem lehet vajas kenyérrel megvásárolni. Nyilvánvalóan támaszkodni lehet a testvéri világ olyan sikeres, már sokszor bizonyított országaira, mint a „régi" Mexikó, Argentína (sőt akár a féltestvér Brazília), és persze Kína sem véletlenül sertepertélt errefelé is, nekik is értelemszerűen érdekes egy új, független ország Észak-Amerikában. Nem utolsósorban, a nagy testvér Texas is segíteni fog, velük összefogva komoly és dicső jövő vár Új-Mexikó országára.

Ezzel is kampányolt. Elhívta a latin világ legnagyobb csillagait. Megígérte, hogy a saját törvényeiket saját magukra fogják szabni. Hogy nem mások fogják meghatározni, mi nőjön a földből az Albuquerque-t körülvevő területeken, és hogy ki mennyit locsolhat – a víz is az új-mexikóiaké. Elmondta a választóknak, hogy a sok új szabadkereskedelmi megállapodás, amelyet meg fog kötni néhány éven belül a világ legnagyobb piacait jelentő országokkal, bőségesen jobb lesz annál, mint amivel a szövetségi állam úgymond „segít". Az újonnan létrejövő ország számtalan munkahelyet fog majd biztosítani, minden polgára bőségesen tud majd dolgozni, alkotni, saját családját előtérbe helyezni.

De azért, őszintén, végül magát is meglepte, hogy a szavazók a kiválás mellett döntöttek. Nem nagy többséggel, de azért egyértelműen, 1,5 százalék többséggel. Persze úgy történt, ahogy várni lehetett: a tanultabbak, nagyvárosiak képezték a maradni vágyók tömbjét, míg a többiek, és ezen belül is főleg a délebben lakók a távozást preferálókét. De aznap éjjel már mindegy volt: *„New Mexit is New Mexit"*, ahogy bömbölték a hangszórók, „Completemos Nuevo Mexit"!

Azt az éjjelt követően azonban a másnap gyorsan jött. A szövetségi kormány elnöki rendelettel másnap reggel lezárta a határokat Arizona, Utah és Colorado felé, a híres négy-állam (Four Corners) pontot sem tudták innentől megközelíteni a turisták. Ami azonban igazán megdöbbentette Guerrerót, hogy még azon a héten megjelentek a falépítő gépek, és hamarosan magas falak vették körül Új-Mexikót. Texas és (régi) Mexikó erre nem szánta el magát, de ők is megsokszorozták a határvédelmi katonaság létszámát. Egyikük sem kívánta, hogy Közép-Amerika felől túl nagy áramlás induljon országaikon keresztül vagy azok irányába. Egy dolog a testvériség, egy másik a praktikusság.

Az elválás jogi dokumentumai megszülettek, ezekben a szövetségi állam semmilyen kedvezményeket nem szándékozott tenni, és nem is tett. A pénzügyi transzferek csapjai gyorsan záródtak.

Az események meglehetősen gyorsan peregtek ezt követően is. Az elválás jogi dokumentumai megszülettek, ezekben a szövetségi állam semmilyen kedvezményeket nem szándékozott tenni, és nem is tett. A pénzügyi transzferek csapjai gyorsan záródtak. A kétmilliós népességből mintegy 500 ezren döntöttek a kivándorlás, azaz lényegében az USA-ba történő bevándorlás mellett, amelyet a szövetségi kormány nemigen akadályozott.

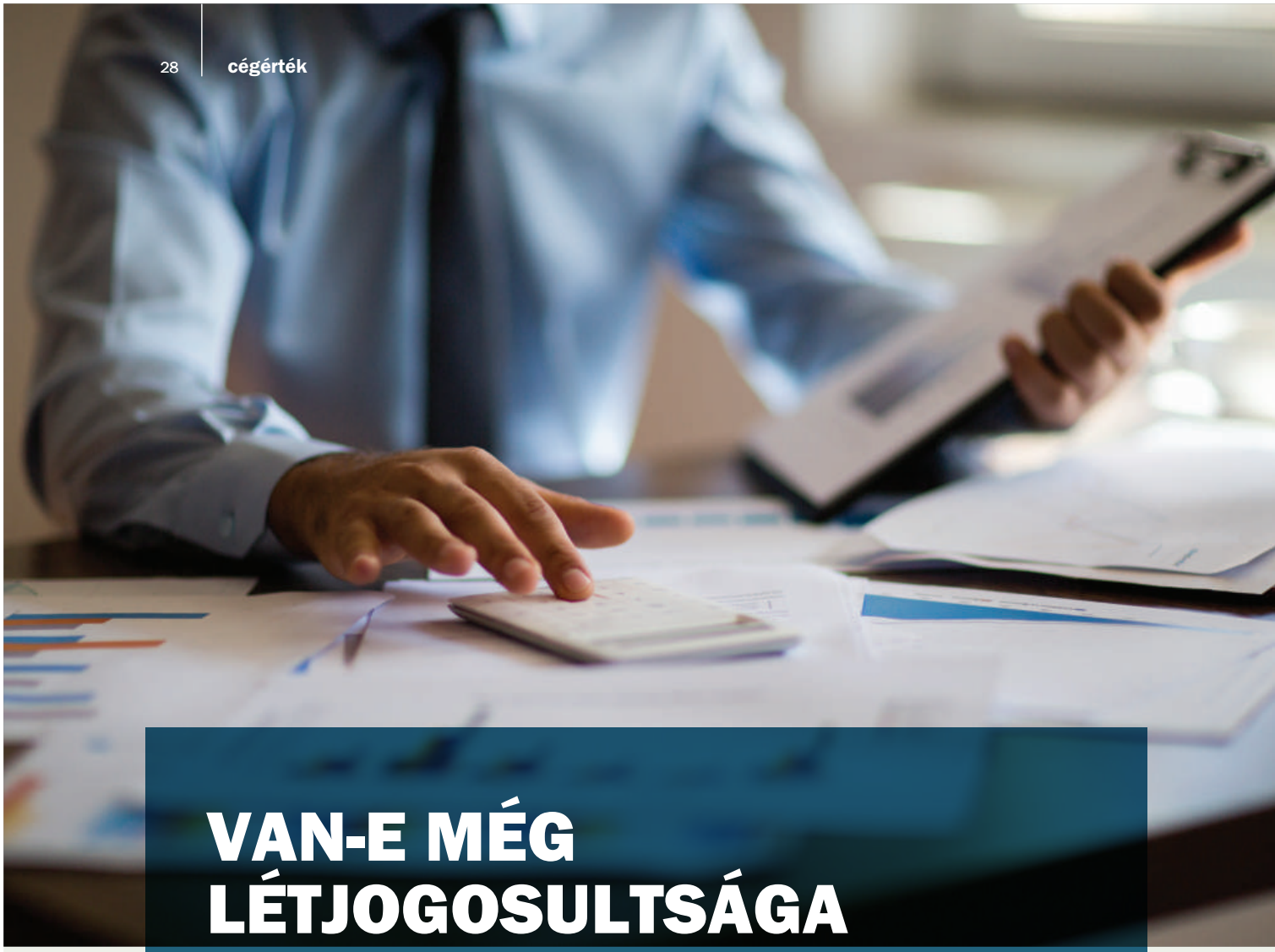
Azóta eltelt hat év. Valahogy a mexikói, argentin, brazil, kínai és más barátok sem siettek annyira az új beruházásokkal, kereskedelmi kapcsolatokkal, nem úgy alakult, hogy ez számukra igazán racionális vagy lényeges lett volna. Az Egyesült Államok kormánya is világossá tette, egyértelmű nyilvános, és feltehetőleg még egyértelműbb nem nyilvános üzeneteivel, hogy mit nem tűr meg a határai túloldalán. Kínát például folyamatosan csalogatja ez a lehetőség, de a veszélyeket többszörösének érzékeli.

Persze, Texas valamennyire segíti Guerrerót, de ez – legalábbis eddig – csak arra elég, hogy a nép Nicaragua vagy Haiti szintjén éljen. A függetlenségnek ára van, ezt éppenséggel Nicaragua is tudja.

A népnek, illetve annak a részének, amelyik Új-Mexikóban maradt, ez láthatóan megfelel. Olyan sok választása már nincs is. Mára sokkal kevésbé engedik át az országot mégis elhagyni vágyókat a határokon, nem igazán látják az USA szomszédos államai, de Texas sem, hogy mit hoznának nekik. Még Mexikó is finnyás…

Guerrero pedig palotája kedves kis zugában gyönyörködik a naplementében. Fia, *Santiago Junior* kedvesen mosolyog rá. Érzi, hogy már nem kell sokat várnia.

HOLTZER PÉTER



VAN-E MÉG LÉTJOGOSULTSÁGA A BVK-KNAK?

A BIZALMI VAGYONKEZELÉS JOGINTÉZMÉNYÉNEK MEGJELENÉSÉVEL AZ ELMÚLT KÖZEL TÍZ ÉVBEN PARADIGMAVÁLTÁSNAK LEHETTÜNK SZEMTANÚI A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK, VALAMINT A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK TULAJDONOSAINAK KÖRÉBEN, AMELYET CSAK TOVÁBB FEJLESZTETT A VAGYONKEZELŐ ALAPÍTVÁNY BEVEZETÉSE. A NYÁRI „ADÓSALÁTA-TÖRVÉNY" HATÁLYBA LÉPÉSÉVEL AZONBAN NÉMILEG SZIGORODOTT A VAGYONKEZELÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ RENDKÍVÜL KEDVEZŐ ADÓZÁSI KÖRNYEZET. EZ TERMÉSZETSZERŰLEG AZT EREDMÉNYEZTE, HOGY SOKAN MÉG A HATÁRIDŐ LEJÁRTA ELŐTT LÉTREHOZTÁK VAGYONKEZELÉSI STRUKTÚRÁJUKAT. A BVK-ÖZÖN VÉGÉVEL JOGOSAN MERÜL FEL A KÉRDÉS, ÉRDEMES-E MÉG AZ ÚJ ADÓZÁSI FELTÉTELEK MELLETT IS BVK-T LÉTREHOZNI. LELŐVE A POÉNT, A VÁLASZ EGYÉRTELMŰ IGEN.

Már az elmúlt években is gomba módra szaporodtak Magyarországon a bvk-k, mivel ez egy remek öröklési és vagyonvédelmi konstrukció, aminek létrehozásakor ráadásul még adóelőny is megszerezhető volt. A struktúra népszerűségének az igazi lökést mégis az idei nyári „adósaláta-törvény" adta. Ez ugyanis a bvk-k egyik legfőbb adózási kedvezményének az igénybevételét határidőhöz kötötte: aki 2023. szeptember 11-éig létrehozta a bvk-t, az a vagyonkezelésbe adáskor piaci értékre adómentesen fel tudta értékelni az átadott vagyont. Ez azzal járt, hogy aki pl. 3 millió Ft-os tőkével hozott létre egy vállalkozást, ami ma 5 milliárd Ft-ot ér, az egy bvk közbeiktatásával az ezen cég eladásából származó többletértéket végső soron adómentesen tudja majd átadni családtagjainak, kedvezményezetteinek, amennyiben egyébként rendeltetésszerűen, valós gazdasági okok alapján jött létre a bvk. A kedvezmény szeptember 12-étől a cikkben bemutatott kivételektől eltekintve megszűnt: ha a vagyonrendelő a bvk-ba adáskor átértékeli a

vagyont piaci értékre, úgy ezt az átértékelési különbözetet le kell adóznia. Ez, értelemszerűen, nem teszi többé vonzóvá a vagyon piaci értéken való átadását a bvk-nak.

Most akkor azonnal adózni kell bvk-ba adáskor?

Az új szabály az adókötelezettséget csak arra az esetre írja elő, ha a vagyonkezelésbe adáskor a vagyon felértékelésére sor kerül. A felértékelés azonban nem kötelező. A vagyonrendelő ugyanis saját bekerülési értékén (azaz a fenti példában 3 millió Ft-on) is beviheti a vagyonát a bvk-ba. Ilyenkor, ha a bevitt vagyont (így pl. egy társasági üzletrészt) a bvk később piaci értéken eladja, úgy ebből az értékesítésből származó nyereség után a bvk szintjén nem kell adózni. Viszont adókötelezettség keletkezik a vagyon kedvezményezettek részére történő kiadásakor. A bvk tehát ebben a tekintetben lényegében úgy működik, mint egy holdingtársaság, azaz a vagyon értékesítésének adókötelezettsége mindaddig elhalasztható, amíg a nyereség kiosztásra nem kerül magánszemélyek javára.

A bvk jelenleg is biztosít opciót a vagyon adómentes felértékelésére: amennyiben a vagyonrendelő a bvk-t azzal a céllal hozza létre, hogy a kedvezményezettek csak az ő halálát követően jussanak a kezelt vagyon tőkéjéhez. Ebben az esetben vagyonrendeléskor a vagyon átértékelésre kerülhet adómentesen, az aktuális piaci értékre. Annak sincs akadálya, hogy a vagyonrendelő még életében rendelkezzen arról, hogy a halála napjával vagyonrendel egyes vagyonelemeket (és így a felértékelésre is csak a jövőben, a vagyonrendelés napjával kerül sor), amely esetben a bvk a végrendelethez hasonlóan működik úgy, hogy az örökösök nem jutnak azonnal a vagyonhoz, mivel a vagyon a bvk-ba kerül. Továbbra sem kizárt tehát, hogy a vagyontárgy későbbi értékesítésén elért nyereség mind a bvk szintjén, mind pedig a kedvezményezettek szintjén egyaránt adómentes legyen. Ez a lehetőség különösen kedvező a vagyonokat többgenerációsan átörökíteni kívánó családok esetén, ahol nem a társasági részesedés mielőbbi értékesítése a cél, hanem sokkal inkább annak egységének megőrzése és a továbbműködés biztosítása.

Más adóelőnyök továbbra is megmaradtak, ráadásul nőttek is

A szeptemberi jogszabály-módosulás nem érintette a bvk-k egyéb adóelőnyeit, amelyek továbbra is kifejezetten vonzó alternatívává teszik ezt a vagyonátadási formát. Így maga a bvk továbbra is adómentes mindaddig, ameddig úgymond „pénzügyi nyereséget realizál" (és ha a vagyonrendelő és a kedvezményezettek is kizárólag magánszemélyek). Azaz nemcsak a társasági részesedés értékesítéséből származó jövedelem lesz adómentes a bvk szintjén, hanem ezen jövedelem befektetéséből származó pénzügyi hozam is. Márpedig ez az adóelőny lényegesen kedvezőbb opcióvá teszi a bvk-t a „mezei" holdingtársaságokhoz képest. Habár egy cégértékesítésből származó jövedelem a holding szintjére szintén adómentesen folyhat be, ha azonban a holding az így befolyó pénzeszközt befekteti, úgy azután – a bvk-val ellentétben – társasági adó fizetésére köteles.

Szintén nagy előnye a bvk-knak a holdingokkal szemben, hogy a végső tulajdonos a bvk vagyonát tartós befektetési számlára (tbsz) helyezheti, és ezáltal az itt elért jövedelmet 5 év után adómentesen tudja realizálni magánszemély szinten is. Azaz, ha a cégtulajdonos a bvk-n keresztül eladja a cégét, úgy egyrészt az így befolyt nyereség, másrészt pedig az azon keletkezett jövedelem adómentes lesz, mindamellett, hogy a befektetésen elért hozam a későbbiek során a kedvezményezetteknek is adómentesen adható ki. Ezzel lényegében a magánszemély kedvezményezettek semmilyen hátrányt nem szenvednek azáltal, hogy az őket (majd valamely későbbi esemény bekövetkeztekor) megillető összeg a bvk számláján és nem a saját számlájukon termel hozamot.

De a lényeg mégis a vagyonörökítés

Az adóelőnyökön túllépve nem szabad elfelejteni, hogy a bvk-k alapcélja a családi vagyonok generációk közötti rugalmas átörökítésének biztosítása. Amíg ugyanis egy öröklési helyzetben – függetlenül attól, hogy az örökhagyó végrendelkezett-e vagy sem – a vagyon az örökösök között valamilyen arányban felosztásra kerül, az szétaprózódik, és nem feltétlenül kerül jó és szakszerű kezekbe, addig ez a hátrány a bizalmi vagyonkezeléssel elkerülhető. Mivel a kezelt vagyon tulajdonosa a vagyonkezelő, ezért az nem is lesz a vagyonrendelő hagyatékának része, és így a sokszor hosszadalmas hagyatéki eljárás is elkerülhető. Elkerülhető továbbá az is, hogy a jegyző – pl. egy bonyolult cégcsoport értékének meghatározásakor, kellő szakértelem hiányában – a piaci értéknél alacsonyabb értéket állapítson meg az értékbizonyítványban, és így valóban piaci értéken kerülhet sor a vagyontranszferre, hiszen arról a felek állapodhatnak meg.

Ha a cégtulajdonos családfő bvk-ba helyezi a családi cégvagyont, úgy meghatározhatja, hogy azt halála után ki irányítsa tovább, annak hozamához ki, mikor és milyen arányban jusson hozzá, és milyen feltételek mentén legyen a vagyon részben vagy egészben eladható. Ezzel elkerülhető, hogy a vagyon irányítása ahhoz nem értő családtagokhoz kerüljön, és megelőzhető a családi civakodás és az ezzel együtt járó értékrombolás.

DR. HOSSZÚ PÉTER
ÜGYVÉD, ADÓTANÁCSADÓ
JALSOVSZKY
PHOSSZU@
JALSOVSZKY.COM

CONCORDE

30 1993-2023

KÖSZÖNJÜK ÜGYFELEINK BIZALMÁT!

CONCORDE MB PARTNERS | IMAP

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

AMENNYIBEN MÁS AZ ELKÉPZELÉSE A VAGYONTERVEZÉSRŐL...

BIZALMI VAGYONKEZELÉS | GENERÁCIÓVÁLTÁS | ADÓZÁS | CÉGELADÁS

JALSOVSZKY

VAGYONTERVEZES.HU