

cégérték

17. ÉVFOLYAM 117. SZÁM | 2023. NYÁR

© 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@MBP.HU



**PILLANTÁS
A JÖVŐBE**

© | CONCORDE



CONCORDE PODCAST

Műsorvezető:
Vidovszky Áron



PÉNZ, GAZDASÁG, TŐZSDE, POLITIKA

ÉS MINDEN, AMIT EGY CONCORDE-OS
NEM HAGYHAT SZÓ NÉLKÜL.

concordeblog.hu/tag/podcast



KEDVES OLVASÓINK!

GENERÁCIÓVÁLTÓS LETT A CÉGÉRTÉK MOSTANI SZÁMA IS – MONDHATNÁM, VÉLETLENÜL. HISZEN EGYRÉSZT KIFEJEZETTEN NEM KÉSZÜLTÜNK ARRÁ, HOGY ERRŐL A TÉMÁRÓL ÍRJUNK, UGYANAKKOR A MUNKÁNK LEGNAGYOBB RÉSE ARRÓL SZÓL, HOGY HAZAI CÉGTULAJDONOSOKAT SEGÍTÜNK ÁT A GENERÁCIÓVÁLTÁS KIHÍVÁSAIN. ÉPPEEN EZÉRT MÉGSEM AKKORA VÉLETLEN, HOGY A KIADVÁNY EGYES CIKKEI EZT A KÉRDÉST BONCOLGATJÁK, KÜLÖNFÉLE SZEMPONTOKBÓL.

Hiszen az elmúlt hónapokban támogattunk cégértékesítést jelentős külföldi iparági szereplőnek (*Orkla – Khell Food* tranzakció); adtunk el vállalatot hazai menedzserbefektetőnek (*Tűzállótechnika Kft.* - ügylet); és végigbeszéltük a generációváltás kihívásait a Jókenyér pékségek alapítójával és viszonylag frissen kinevezett ügyvezetőjével, akik a független ügyvezető kiválasztásának és cégbe való bevezetésének részleteibe engednek bepillantást. A *vállalatépítés.hu* szakemberei is erről a témáról írnak, amikor a középvállalati szintugrás szükséges feltételeit boncolgatják.

Bár a generációváltás fontos kérdés, nem az egyetlen szempont a hazai tranzakciós környezetben. Fontos a gazdasági környezet, melyben mozognak – erről három cikkünk is szól. Az egyikben egy kutatás segítségével a jövőbe pillantunk; a másikkal pont a hazai középvállalatok közelmúltját vizsgáljuk. A harmadik a Cégérték előző számában elkezdett, az EU-tagság gazdasági előnyeit vizsgáló sorozatunk következő része, melyben egy nagyon sikeres hazai középvállalkozás tulajdonos-ügyvezetője fejt ki sommás véleményét a kérdéstről.

Fontos tranzakciótechnikai kérdés a hazai cégeledások kapcsán is egyre gyakrabban megjelenő szavatossági biztosítás, amellyel a piac egyik szereplőjének, a Howden M&A-nek egyik vezetőjével folytatott beszélgetésünkön keresztül ismerkedhetnek meg Olvasóink.

Partnereink közül a *Concorde Értékpapír Zrt.* egyik vezető elemzője a mesterséges intelligencia hatásáról ír a befektetési szolgáltatások terén; a *Jalsovszky* partnere pedig a részvények tulajdonlásával kapcsolatos esetleges mizériákat taglalja.

Ezekkel a gondolatokkal kívánunk minden kedves Olvasónknak pihentető, élménygazdag nyarat, hogy kelően fel tudjanak készülni az őszi gazdasági és céges kihívásokra!



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



Összefoglaló a Budapesti Corvinus Egyetem
„A Jövő Szervezete és Vezetése” kutatási projektjéről

PILLANTÁS A JÖVŐBE

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM VEZETÉSTUDOMÁNYI INTÉZETE 2021-BEN INDÍTOTTA EL „A JÖVŐ SZERVEZETE ÉS VEZETÉSE” CÍMET VISELŐ KUTATÁSI PROJEKTJÉT, AMELYNEK KERETÉBEN A 16 FŐS, VÁLTOZATOS SZAKMAI TAPASZTALATOKKAL RENDELKEZŐ INTÉZETI KUTATÓCSOPORT CÉLJA AZ VOLT, HOGY FELMÉRJE, MIKÉNT VÉLEKEDNEK A HAZÁNKBAN MŰKÖDŐ VÁLLALATOK VEZETŐI A JÖVŐ VÁLLALATÁRÓL ÉS VEZETŐJÉRŐL. MEGLÁTÁSUNK SZERINT A KUTATÁS KERETÉBEN VIZSGÁLT TÉMÁK A CÉGÉRTÉK OLVASÓI SZÁMÁRA KIFEJEZETTEN ÉRDEKESEK LEHETNEK, ÍGY LAPUNK HASÁBJAIN FOGLALJUK ÖSSZE A 2022. SZEPTEMBERBEN PUBLIKÁLT TANULMÁNYKÖTET FŐBB ÜZENETEIT.

Milyen lesz egy gazdálkodó szervezet néhány évtized múlva? Hol és hogyan fogunk dolgozni? Kell-e, és ha igen, mely területen kell változnia a mindenkor vezetőknél, hogy a folyamatosan változó környezeti, társadalmi és technológiai feltételek között sikeres szervezetet építsenek? Az előbbi kérdések bizonyára sok gyakorlati vállalatvezetőt foglalkoztatnak, a témát ugyanakkor tudományos igényességgel kevesen vizsgálták (kiemelendők ezek közül *Peter Drucker* témában írt munkái).

Ebben hoz újszerűt a Corvinus Egyetem saját statisztikai adatfelvételen alapuló kutatása, amelynek keretében több mint 300 hazai közép- és nagyvállalati vezetőt kérdeztek meg. A minta kialakításánál törekedtek arra, hogy a kiválasztott cégek minél jobban reprezentálják a magyarországi közép- és nagyvállalatokat iparág, méret, tulajdonosi háttér, földrajzi elhelyezkedés szempontjából egyaránt. A vizsgált célcsoport a Magyarországon működő, legalább 50 főt foglalkoztató, minimum 100 millió forintos árbevétellel és kialakult szervezeti struktúrával rendelkező magyarországi társas vállalkozások voltak. A rétegzett véletlen mintavétellel 1369 vállalatvezető került kiválasztásra, akik közül 306 fő vállalta a válaszadást (22,35%-os válaszadási arány). A végső minta 305 vállalatot tartalmaz, mivel egy mintabéli társaság kizárásra került az árbevétel-minimum kritérium nemteljesítése miatt. A mintát alkotó vállalatok több mint fele középvállalat (50-99 fő), tevékenységüket tekintve hangsúlyos a feldolgozóipar,

kereskedelem és az adminisztratív tevékenység. Székhely tekintetében a mintabéli vállalatok 34,9%-a budapesti, tulajdonosi háttér tekintetében pedig 74,6% többségi magyar magántulajdonban van. A válaszadó vezetők 71,9%-ának van felsőfokú végzettsége, átlagosan 25 éves munkatapasztalat van a hátuk mögött. A válaszadók között a nő-férfi megoszlás 1/3-2/3-os arányt mutat. A következőkben a kutatás eredményeit ismertetjük, a főbb vizsgált témák köré csoportosítva.

Fogalmi lehatárolás – a jövő szervezete

A kutatás szabadszavas, nyitott kérdéssel próbálta feltárni, hogy mi jut eszébe a megkérdezetteknek a „jövő szervezete” kifejezést meghallva.

A leggyakrabban adott válaszok alapján a jövő szervezete technológiailag haladó, korszerű és folyamatosan fejlődik, innovatív és képes rugalmasan alkalmazkodni a környezeti elvárásokhoz. Amellett, hogy képes a megújulásra, pénzügyileg is stabil, jól szervezett és automatizált. A legnagyobb arányban a technológiai fejlettséget emelték ki a válaszadók.

Működési környezet és lehetőség válaszok

A menedzsment szakirodalomban gyakran emlegetett kontingenciaelmélet értelmében egy szervezet fennmaradását és sikerét nagyban befolyásolja, hogy miként tud a működési környezetben rejlő kihívásokhoz

alkalmazkodni. A kapott eredmények azt jelzik, hogy a válaszadók a szervezet közvetlen piaci környezetét érintő változásokat (pl. input piacok változásai, pénzpiaci és munkaerő-piaci változások stb.) nagyobb befolyásoló erővel bírónak látják, mint a tágabb működési környezetet érintő változásokat (pl. gazdaságpolitikai-jogszabályi környezet, technológiai változások, digitalizáció, COVID-19 járvány, globális kihívások).

Érdekes azt is megvizsgálni, hogy a felmérésbe bevont vállalatok milyen stratégiával alkalmazkodnak a környezeti kihívásokhoz. A mintába bevont vállalatok a válaszok alapján leginkább a már működő munkafolyamatok végrehajtását igyekeznek tökéletesíteni, hatékonyabbá tenni, valamint igyekeznek folyamatosan új stratégiai akciókkal fenntartani a versenyelőnyüket, és rugalmasan, reziliens módon alkalmazkodni a felmerülő kihívásokhoz.

Szervezeti felépítés és működés

A kutatás igyekezett feltárni, hogy milyen belső felépítés és folyamatok jellemezhetik majd a jövőben a gazdálkodó szervezeteket. A tanulmány leírja, hogy a jövő szervezetét általában csökkenő hierarchiaszintekkel bíró lapos szervezatként szokás elképzelni, ahol a formális szervezeti pozíciók háttérbe szorulnak, és helyette a munkavállaló aktuálisan betöltött szerepe válik elsődlegessé. A munka nagy része világos teljesítményelvárásokkal rendelkező, öngazgató munkacsoportokban zajlik, amelyekben különböző szakterületek képviselői dolgoznak együtt. Az egyes szervezetek egymással is szorosan együttműködnek.

A mintába bevont vállalatok a felsővezetők által adott válaszok alapján csak részben felelnek meg a fenti ideáltípusnak. Bár a többség úgy nyilatkozott, hogy a szervezetét folyamatos változás jellemzi stratégia, struktúra és folyamatok tekintetében, azonban a szervezeti felépítést nem tekintik kifejezetten laposnak. Az önrányító munkacsoportok ugyanakkor elterjednek számítanak, a válaszadók közel háromnegyede úgy nyilatkozott, hogy a vállalatánál zajló munkavégzést jellemzi ezek jelenléte.

A szervezeti kapcsolatok tekintetében eltérések rajzolódhatnak ki a vállalatok között a tulajdonosi szerkezet függvényében. Míg például a többségi állami vagy önkormányzati tulajdonban lévő cégek nagyobb arányban mérlegelik, hogy egyes folyamataikat külső partnernek kiszervezzék, ez kevésbé jellemző a többségi külföldi tulajdonban lévő hazai vállalatokra. A más szervezetekkel való tudásmegosztás pedig a vállalati mérettel együtt változik: minél nagyobb a

foglalkoztatotti létszám, annál inkább jellemző a szervezeti tudásmegosztás és innováció. Bár az atipikus munkavégzési formák (pl. a szervezet telephelyén kívüli munkavégzés) a megkérdezett vállalatok felénél egyáltalán nem jellemző, minden tizedik válaszadó vállalatánál többségében vannak az irodán kívül dolgozó kollégák. Érdekes eredmény, hogy a válaszadó vállalatok 48%-ánál az automatizálás/robotizáció nem prioritás, és a többség szerint az új technológia bevezetése nem kívánja, hanem együttműködik a munkaerővel.

Vezető és vezetési stílus

A fentiekben képet kaphattunk, hogy milyen lesz a jövő szervezete, adódik tehát a kérdés, hogy milyen tulajdonságok jellemezhetik majd az élükön álló vezetőket. A megkérdezettek szerint a jövő vezetője rugalmas, nyitott szemléletű, magasan képzett és folyamatosan fejleszti is magát. Empatikus, fejlődésorientált, figyelmes és követi a trendeket, nyitott a technológiai változásokra. Céltudatos, határozott, jó szervezőkészséggel rendelkezik. Magas érzelmi intelligenciával bír, elkötelezett önmaga és a szervezete fejlesztése iránt egyaránt. A megfogalmazott jellemzők a Bass és Avolio (1990) által használt terminológia mentén inkább az ún. transzformációs vezető képét vetítik előre, aki személyes példamutatással, bizalomépítéssel, a dolgozók fejlesztésével és döntési szabadság biztosításával motiválja beosztottjait, megteremtve ezzel annak alapját, hogy a munkavállalók azonosuljanak a szervezet küldetésével és az ott kialakult közösséggel. A mintában szereplő vállalatokat tekintve közel hasonló arányban jellemző a transzformációs és a tranzakciós vezetési stílus. Ez utóbbi inkább külső motivációra épít, a hibák és eltérések vizsgálatával igyekszik biztosítani a vállalat eredményes és hatékony működését.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy a tanulmány egészére jellemző az a törekvés, hogy a feltárt eredmények pontos leírásán túl a jelenségeket gyakorlati kontextusban értelmezze, adott esetben jó tanácsokkal szolgálva a jelen és jövő vállalatvezetőinek is.

A fent bemutatott tanulmány a kutatás első szakaszának az eredményeit foglalja össze, amely folyamatosan kiegészül majd az egyes részterületeket vizsgáló anyagokkal, amelyek közül ki-kiválogathat majd a specifikus érdeklődési területe mentén.



A teljes tanulmánykötet elérhető itt:
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7676/1/A_jovo_szervezete_es_vezetese_kutatasi_jelentes_2022.pdf



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



SZEPESI NÓRA
 ELEMZŐ
 CONCORDE MB PARTNERS
 NORA.SZEPESI@CMBP.HU



SIKERES A CÉGE, DE ÉRETT-E A SZINTUGRÁSRA?

TAPASZTALATUNK SZERINT SOK TULAJDONOS-CÉGVEZETŐ NEM TESZI FEL MAGÁNAK A KÉRDÉST, VAJON A VÁLLALKOZÁSA KÉSZEN ÁLL-E A KÖVETKEZŐ SZINTRE, BE MERJEN-E VÁLLALNI NAGYOBB ÜGYFELEKET, HANEM CSAK ROBOG ELŐRE. ÖRÖMMEL VESZI AZ ÜZLETI VOLUMEN, MAJD A LÉTSZÁM NÖVEKEDÉSÉT EGÉSZEN ADDIG, AMÍG EGYRE TÖBB SZEMÉLYES ENERGIÁJÁT IGÉNYLI A CÉG IRÁNYÍTÁSA, EGYRE TÖBB HATÉKONYSÁGI PROBLÉMA KERÜL FELSZÍNRE, EGYRE KEVÉSBÉ LÁTJA ÁT A TELJES SZERVEZET MŰKÖDÉSÉT.

Egy ponton aztán szinte szükségszerűen előkerül annak igénye, hogy már ne ő irányítsa operatív szinten a céget napi 10-12 órában. De vajon milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy át merje és át tudja adni az irányítást egy ügyvezetőnek és menedzsmentcsapatnak ahelyett, hogy továbbra is számolatlanul fordítsa értékes idejét és energiáját a cég napi szintű menedzselésére, hátrébb sorolva személyes fejlődési céljait?

A legtöbb cégtulajdonos ilyen helyzetben van, és ehhez hasonló kérdések foglalkoztatják egy Vállalatépítési Program megkezdése előtt, de – sokszor szándékuk és erőfeszítéseik ellenére – nem találnak megnyugtató és előreutató válaszokat, és így nem tudják cégük működését stabil alapokra helyezni, és ezáltal szintugrásra hangolni. Márpedig a legtöbb cégben komoly értéknövekedési potenciál rejlik, ha arra tudatosan felkészítik a szervezet működését. Persze egy ilyen út nemcsak lehetőségeket, hanem komoly kockázatokat is rejt, éppen ezért érthető, hogy minden szintugrás előtt nélkülözhetetlen a cég képességeinek reális értékelése. Ez teljességgel érthető, hiszen alapvetően eltérő stratégiát, működtetési logikát, munkaszervezést, és olykor más kompetenciával rendelkező kollégákat kíván, ha – a példa kedvéért – a tulajdonos azt tűzi ki célul, hogy a régió vagy a megye 50 vagy 100 legnagyobb cége közé tartozzon. Szemben azzal a szándékkal, hogy egy üzletileg tisztességet elérő, saját maga, családja és kollégái számára a megszokott egzisztenciát biztosító – ugyanúgy elismerést érdemlő – céget kíván fenntartani.

Ha mégis inkább egy új csúcs meghódítását, vállalkozásból vállalat létrehozását, cégvezetőből tulajdonossá válását tűzi ki célul, érthető módon körültekintően fog belekezdeni a szintugráshoz szükséges lépéseknek. A vízió felállítása és kibontása mellett fontos lesz abban is tisztán látnia, hogy milyen állapotban indulnak neki bármilyen csúcs meghódításának. Ez pedig pontos képalkotást igényel arról, hol is tart vállalkozása a vállalattá válás útján, milyen meglévő erőforrásokra számíthat, és mit szükséges átalakítani vagy éppen elkezdni. Éppen ezért alkalmaztuk sikerrel ezt a megközelítést az elmúlt években több tucat cégnél, mielőtt megkezdtük volna a Vállalatépítési Programot.

Hogyan lehet egy vállalkozásról tárgyilagos, vagy legalább ahhoz közel álló képet alkotni? Több száz céget – kis-, közepes és nagyvállalatokat – tekintettünk már át különböző módszertanok mentén, és ma már egyértelműen látjuk, melyek azok a tényezők, amelyek alapos vizsgálata egy hazai középvállalat és tulajdonosa számára megmutatja, hol érdemes vállalkozását fejlesztenie, legyen szó kisebb lépésekről vagy akár egy szintugrásról.

1. Tulajdonosi jövőkép, cégszintű stratégia
2. Működési modell hatékonyság
3. Szervezeti kultúra

A tulajdonos személyes jövőképe a személyes ambíciók és értékrend megfogalmazásán keresztül megadja azt a keretet, amelyben a kívánt cégszintű

fejlesztési irányok és célok meghatározhatók. Személyesen tulajdonolt cégek esetében a cég jövőképeinek illeszkednie szükséges a tulajdonos elképzeléseihez. Az így megfogalmazott és kommunikálható stratégia adja meg a cégben dolgozók közös irányát, a mindennapi erőfeszítések közös eredőjét.

A fenntartható növekedés és eredményesség megkívánja, hogy a szervezet hatékony struktúrában, a megfelelő pozíciókban ülő megfelelő emberek közös munkája révén, olajozottan működő folyamatok mentén és a teljesítmény folyamatos monitorozása mellett haladjon céljai felé, miközben rugalmasan tud alkalmazkodni a változásokhoz. Ehhez hatékony kontrollrendszerre, ismételhető és skalázható üzleti folyamatokra, valamint az egész szervezetre kiterjedő információáramlási struktúrára egyaránt szükség van. Mindez egészséges egészként biztosítja, hogy a cég önjáróvá váljon, vagy egy növekedési szintugrást nem egy heroikus év egyedi teljesítményeként legyen csak képes végrehajtani, hanem a követő években ezt stabilan fenntartani. Az önjáró cégekre ez éppúgy igaz: ha valaki tulajdonosként egyszer hátrébb lép egy önjáró cég operatív vezetői pozíciójából, akkor sokkal kevésbé számíthat arra, hogy egy nem tervezett esemény esetén újra magának kell saját kezébe venni a dolgokat.

Sok cégtulajdonos kezdetben még nem pontosan látja annak hasznát, amikor a 3. tényező, a szervezeti kultúra fontosságáról beszélünk. A legjobb stratégia és működési modell is csak annyit ér, amennyire a munkatársak, a szervezeti csapatok és nagyobb területek képesek és hajlandók együttműködni. Ennek a szervezeti és emberi együttműködésnek az írott és íratlan szabályait, konvencióit, szokásjogát nevezzük szervezeti kultúrának. Olyan, a vállalat eredményes működését meghatározó tényezők tartoznak ide, mint a vezetés minősége, a munkatársak elkötelezettsége, a konfliktusok kezelése, a szervezeti tanulás és alkalmazkodás minősége.

Éppen ezért képviseljük azt az elvet, hogy nem elég egy céget pusztán a stratégiája vagy az üzleti működés érettsége szempontjából felmérni, hanem éppoly komoly figyelmet szükséges fordítani a benne dolgozó emberekre és azok együttműködésére.

A közelmúltban készítettünk egy Vállalati Érettség Értékelést egy üzletileg nagyon sikeres hazai vállalkozás tulajdonosai számára. Bár összességében egy sikeres és eredményes cég képe volt elsőre látható, a vezetés, illetve a kollégák aktuális elkötelezettsége, „lélekállapota” megmutatta, hogy bármilyen üzleti fejlesztés csak akkor járhat sikerrel, ha ezzel párhuzamosan komoly erőfeszítéseket tesz a vezetés a szervezeti kultúra fejlesztésére. Bizonyára mindenki megtapasztalta, hogy bármilyen változás sikere egy 15-20 fő feletti cégben leginkább azon múlik, mennyire motiváltak és képesek a kollégák azt

együtt megvalósítani, és az új működési módot akkor is fenntartani, amikor a vezető személyesen nem áll ott mellettük az irodában vagy az üzemben.

Ugyanakkor egy másik vállalkozás érettségének értékelésénél meg az kristályosodott ki, hogy miközben a munkavállalók minden szinten tehetségesek és elkötelezettek, és még a szervezeti együttműködés is példaértékű, a lazán értelmezett stratégiai irányok miatt túl sokféle ügyfélszegmensre összpontosít a cég, ami szétforgácsolja az energiákat, állandó pörgésben tartja a szervezetet. Mivel a nyereség alakulása nem tükrözte a növekvő erőfeszítések hatását, a pénzügyi stabilitás biztosítása érdekében még több ügyfélszegmens felé nyitottak új szolgáltatásokkal, így egy önmagát erősítő hurokba kerültek.

Az általunk végzett komplex kérdőíves és interjúkra alapozott helyzetfelmérés alapvető célja a tisztánlátás megteremtése. Nincs jó vagy rossz eredmény. Az derül ki, mire képes jelenleg a szervezet, milyen ki nem aknázott tartalékai, illetve milyen szűk keresztmetszetei vannak. Ugyanakkor a vágyott jövőkép tükrében a Vállalati Érettség Értékelésből arra is lehet következtetni, hogy a jelen helyzet mennyire biztosít, vagy éppen nem biztosít elég alapot a kívánt irányba történő előre lépéshez. Ilyenkor a helyzetfelmérés segíti a döntéshozást olyan kérdések mentén, mint:

- Milyen döntésekre, változásokra van szükség, és mindezek milyen időtávon valósíthatóak meg?
- Milyen döntéseket szükséges ehhez magánál tartania, és miket érdemes másokra ruházni?
- Hogyan építhet olyan céget, amelyben szeretnek a munkatársak dolgozni, sajátjukénak érzik azt, és érdekeltek a közös sikerekben.
- Végso soron hogyan lesz képes olyan önjáró és növekedési ugrásra képes céget felépíteni vállalkozásából, amire mindig is vágyott, és hogy ehhez ne kelljen nehezen vagy nem vállalható kompromisszumokat meghoznia az életében (pl. kevesebb idő jut a családjára).

Amikor egy atléta bajnok akar lenni, és keres egy edzőt magának, az edző felméri a fizikai és mentális állapotát, hogy annak alapján építsen edzéstervet. Nemcsak az lényeges, hogy az edző és az atléta tisztán lássák az előrevivő utat, hanem az is, hogy egyértelmű legyen, milyen célnak milyen időtávon lehet realitása. Ezzel megakadályozható, hogy az atléta idő előtt feladja. Miért lenne ez másként a vállalatépítés során is?

Ha még nem tudja, hogy pontosan hová kell fókuszálnia erőfeszítéseit, hogy cégét a következő szintre emelje, javasoljuk, hogy tegyen egy próbát, és szánjon rá öt percet, hogy értékelje, hol tart most az ön cége az öt legfontosabb vállalati érettség dimenzió mentén. Látogasson el a vallalatepites.hu honlapra, ahol ezt egyénileg, anonim módon, szükség esetén szakértői támogatásunkat igénybe véve is megteheti.



KRAUSZ ZOLTÁN
VÁLLALATÉPÍTÉSI SZAKÉRTŐ
VALLALATEPITES.HU



MARTIN HAJDÚ GYÖRGY
VALLALATEPITES.HU
STRATÉGIAI PARTNER
SZERVEZET- ÉS
VEZETŐFEJLESZTŐ
TANÁCSADÓ, COACH

INTERJÚ A HOWDEN M&A ASSOCIATE DIRECTOR-ÁVAL, THOMAS CLARKE-KAL

// howden
M&A

AZ ELMÚLT ÉVTIZEDBEN AZ M&A- (MERGERS AND ACQUISITIONS, ÖSSZEOLVADÁSOK ÉS FELVÁSÁRLÁSOK) FOLYAMATOK SORÁN EGYRE ÁLTALÁNOSABBÁ VÁLT A SZAVATOSSÁGI ÉS JÓTÁLLÁSI BIZTOSÍTÁSOK (TOVÁBBIÁKBAN W&I- BIZTOSÍTÁS; ANGOLUL: WARRANTY AND INDEMNITY INSURANCE/W&I INSURANCE) HASZNÁLATA SZINTE MINDEN MÉRETŰ M&A-TRANZAKCIÓNÁL EURÓPÁBAN. KÉRDÉS, HOGY EZEN BIZTOSÍTÁSI TERMÉKEK HOGYAN JELENNEK MEG EGY TRANZAKCIÓS FOLYAMAT SORÁN, MILYEN ESETBEN ÉRDEMES HASZNÁLNI ŐKET, ÉS MIK AZ EDDIGI GYAKORLATI TAPASZTALATOK. THOMAS CLARKE-KAL BESZÉLTÜNK, AKI W&I- BIZTOSÍTÁSOK KIHELYEZÉSÉRE SZAKOSODOTT A HOWDEN M&A-NÁL, AMELY EURÓPA LEGNAGYOBB M&A BIZTOSÍTÁSI ALKUSZA.

Milyen fő tulajdonságokkal és előnyökkel rendelkezik a W&I biztosítás egy M&A tranzakció esetén?

Egy cég eladása során az eladó különböző szavatosságokat vállal az adásvételi szerződésben (*sale and purchase agreement, SPA*), a W&I-biztosítás olyan eladói szavatosságok megsértése esetén fizet, melyekre a tranzakció zárása után derült fény. Egyszerűen fogalmazva az eladótól a biztosítóhoz kerülnek azon szavatosságok megszegéséből fakadó kötelezettségek, melyek a tranzakció zárása előtt merültek fel, de csak zárás után derültek ki. Bár a vevőt a W&I biztosítás fedezi (ő a „Biztosított” a biztosítási szerződés értelmében), gyakran az eladó

kezdeményezi a biztosítás megkötését, hogy a tranzakciót olyan fennmaradó felelősség nélkül lehessen befejezni, amely a szavatosság megsértése miatt merülne fel. Az esetek túlnyomó részében (több mint 99%-ában) a vevőoldalon kerül véglegesítésre a biztosítás. A biztosításnak a megkötése mind az eladói, mind a vevőoldal érdeke a következő indokok miatt:

- 1) Egy biztosításközvetítő korai bevonásával az eladó szélesebb körű szavatosságokat tud nyújtani (a biztosítók kezdeti, az adásvételi tervezethez fűzött kommentjei alapján), ami felgyorsítja a vevővel folytatott tárgyalásokat.

- 2) Nem szükséges a feleknek egyéb garanciákat nyújtó eszközöket alkalmaznia (pl.: letéti számla használata).
- 3) A vevőoldal számára előny, hogy kárbejelentés esetén közvetlenül a biztosítóhoz tud fordulni, és nem az eladóval kell a vitás kérdéseket rendezni (pl.: ez különösen előnyös akkor, amikor a korábbi menedzment bennmarad a felvásárolt cégben, lehetővé téve a vevő számára, hogy elkerülje a vezetőséggel a szavatossági kérdésekből eredő konfliktusokat).
- 4) A vezetőség szavatosságokat vállalhat az SPA-ban, miközben az esetlegesen felmerülő kötelezettségét alacsonyán korlátozza (akár csak 1 euróra).
- 5) A biztosítóval szembeni követelés folyamata sokkal gyorsabb és költséghatékonyabb, mint a letéti számláról történő pénzigénylés.
- 6) Feltárt kockázatok (pl.: jogcím, adó, környezeti kockázat) gyakran külön is biztosíthatók (az általános W&I biztosításon felül), így mérsékelve a vételár-csökkenést.
- 7) Mindezen pontok segítik az adásvételi szerződés, különösen a szavatossági pontok tárgyalását, így felgyorsítják a tárgyalási folyamatot.

Milyen esetben használható a biztosítás, és hogyan néz ki a megkötésének a folyamata?

Kétféle tranzakciónál szoktunk jelen lenni a közép-európai régióban: (1) cégfelvásárlásoknál, illetve -eladásoknál, valamint (2) ingatlanügyleteknél. Ez általánosságban értékben 10 és 100 millió euró közötti nagyságrendet jelent, természetesen nagyobb ügyletek is biztosíthatók. Cégeladásoknál a biztosítási díj tipikusan 0,7-1,5%-a a biztosított összegnek, de a biztosítók minimum díja kb. 65-70 ezer eurót jelent. A biztosított összeg a cégérték akár 100%-a is lehet, de jellemzően a cégérték 10-30%-a kerül biztosításra egy W&I-biztosítás esetén. A W&I-biztosítás 2 vagy 3 évre terjed ki az általános/működési szavatosságok esetén (ez speciális esetekben meghosszabbítható), valamint az alapvető (jogcím) és adószavatosságra 7 évre vonatkozik: a biztosítási kötvény nem köteles követni az eladói, SPA-ban meghatározott korlátokat a felelősségi időtartamra, pénzben kifejezett tételekre, kárbejelentésekre vagy harmadik felek követeléseire vonatkozóan. Ez lehetővé teszi az eladó és/vagy a vezetőség számára, hogy az SPA keretében legfeljebb 1 euróra korlátozza a felelősségét, és biztosítást kössön, hogy fedezze azt a felelősséget, amelyet egy nem biztosított ügylet esetén viselt volna.

A Howden M&A-csapata tanácsadóként tekint magára, és célja, hogy a lehető legrészletesebben megértse a tranzakció struktúráját és a céltársaságot. Ez lehetővé teszi számunkra, hogy korán felismerjük a legfontosabb kockázatokat, tanácsot adjunk ügyfeleinknek azok csökkentésére vonatkozóan, és így a lehető legjobb biztosítási feltételeket alkudjuk ki a megfelelő biztosítóval. Amikor a vevői vagy eladói oldalon veszünk részt tranzakcióban, a szerepünk a következő:

- 1) Első körben ügyfelünkkel egyeztetjük a tranzakció paramétereit, amely után áttekintjük a tranzakciós dokumentumokat, céginformációkat és átvilágítási jelentéseket.
- 2) Kommentáljuk az adásvételi szerződés tervezetét olyan szemszögből, ahogyan egy biztosító tenné, így

a vevői oldal már hivatkozhat ezen kommentekre az adásvételi szerződés tárgyalása során.

Ha rendelkezésre állnak átvilágítási jelentések, felülvizsgáljuk azokat, és megjegyzéseket fűzünk az esetleges hiányosságokhoz vagy olyan megállapításokhoz, amelyek hiányos biztosítási fedezethez vezethetnek egy W&I-biztosítás esetében.

Meghatározzuk azokat a konkrét kockázatokat is, amelyek megakaszthatják a tárgyalásokat, ha azok nem kerülnek külön biztosításra (pl. jogcím, adó, környezeti kockázat, illetve egyéb red flag elemek). Mindez a biztosítók megkeresése előtt történik, és ingyenes; ez lehetővé teszi ügyfeleink számára, hogy a tárgyalások során észszerűen közelítsék meg a biztosítási fedezet végső állapotát.

- 3) Howden M&A hivatalosan ajánlatot kér azoktól a biztosítótársaságoktól, amelyek a tranzakcióra vonatkozóan várhatóan nem kötelező érvényű, indikatív ajánlati feltételeket adnak (Magyarországon ez nagyjából 12 biztosítótársaságot jelent az ügylet méretétől és iparágától függően).
- 4) Az ajánlatok összehasonlítása és áttekintése után a Howden M&A jelentést állít össze, amelyben elemzi a biztosítók feltételeit, és ajánl egy biztosítót.
- 5) A kiválasztott biztosítótársaság, miután hivatalosan elkötelezte magát, hozzáférést kér az összes tranzakciós dokumentumhoz, DD-jelentéshez (vevőoldali, illetve, ha készült, eladói oldalon is), valamint az adatszobához, mivel ezek az információk szükségesek a szavatosságok kialakításához. Az információk bizalmasan kerülnek felhasználásra.
- 6) Ezen dokumentumok és az SPA-tervezet alapján a biztosító több kérdést is feltesz. A kérdésekre adott válaszok egyeztetése és áttekintése után a Howden M&A vezeti a tárgyalásokat a biztosítóval, és a tárgyalási folyamat során alakítják ki a biztosítási kötvény pontos tartalmát.
- 7) A kötvény jellemzően az SPA-aláírásnál kerül véglegesítésre, a zárástól fedezve a szavatosságokat (a végső tartalom függ az aláírás és zárás közötti esetleges vevőoldali átvilágítási megállapításoktól).

Az első beszélgetéstől a biztosítási fedezetek véglegesítéséig vevőoldali biztosítás kötése esetén tipikusan 3 hét vagy akár kevesebb idő is elegendő lehet. Minden esetben hangsúlyozzuk, hogy lehető leghamarabb érdemes minket bevonni az M&A-folyamatba, hiszen akkor hamarabb kerülünk minden információ birtokába a tranzakcióval kapcsolatban, és gyorsabban tudunk optimális megoldást elérni.

A Howden M&A 2021-ben közel 800 tranzakciónál volt jelen Európában, így pontosan ismerjük, mely biztosítók milyen típusú tranzakcióknál ajánlanak megfelelő biztosításokat.

Milyen hasonlóságok és különbségek vannak a magyarországi W&I biztosítások tekintetében más európai országokhoz képest?

A biztosítás megkötésének folyamata ugyanaz az országokat tekintve, a különbségek abból adódnak, hogy az egyes kockázatok megítélése eltérhet egy adott ország adózási, szabályozási stb. környezetétől függően. Ezen jogi és szabályozási kérdések megértéséhez a biztosítók külön helyi tanácsadókat

bíznak meg. Ez elengedhetetlen ahhoz, hogy a biztosító teljeskörűen megértse a helyi kockázatokat, és így a megfelelő biztosítási fedezeti kört tudja nyújtani.

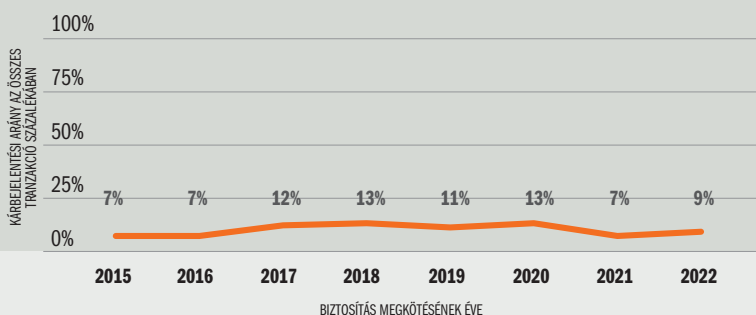
Melyek a főbb trendek a biztosítási kárigényeket tekintve?

A W&I-biztosítás működik a gyakorlatban: a biztosítók fizetnek a jogos kárigények esetén. Több nyugat-európai országban a W&I-biztosítás megléte, már az M&A-folyamat standard része, hiszen a tárgyaló felek realizálták, hogy gyorsabb és költséghatékonyabb a biztosítótól követelni szavatosságok megszegése esetén egy adott összeget, mint az eladótól.

A legáltalánosabban megszegett szavatosságok jogi megfelelésre, a pénzügyi beszámolók helyességére, adózási, foglalkoztatási, valamint jelentős szerződéseket érintő kérdésekre vonatkoznak.

2022-ben a biztosítótársaságok a Howden M&A révén kötött biztosítási kötvények 9%-ával kapcsolatban kaptak kárbejelentést, és ezeknek az eseteknek a 70%-a pozitívan került elbírálásra. A Howden ügyfelei által a biztosítókhoz benyújtott bejelentések száma 2023 első negyedévében 86%-kal nőtt (21-ről 39-re) 2022 első negyedévéhez képest, ami valószínűleg a jelenlegi európai nehéz gazdasági környezet következménye.

KÁRBEJELENTÉSI ARÁNY



FORRÁS: HOWDEN M&A, CLAIMS REPORT 2023

Milyen magyar/ más európai esetet lehet említeni, ami jól szemlélteti a biztosítás működését?

Egy magyar ügyben a következő helyzet állt elő: egy bevásárlóközpont eladása során az ügylet részeként megszerzett céltársaságok egyike visszatartott az építési garanciális igények fedezetéül egy generálkivitelezővel szembeni tartozást. A zárást megelőzően a generálkivitelező vállalkozó a visszatartott összegek kifizetését követelte, és ez az ügyleti dokumentumok részeként elérhető információ

volt. Az ügylet lezárása és a generálkivitelező felszámolása után a felszámoló a visszatartott összegek mellett a céltársaság által fizetendő kötbérmamatot is követelte. A követelés a biztosítóval szemben azon az alapon történt, hogy a kötbérmamatról a fizetési kötelezettséget nem tették közzé a zárás előtt, ezért annak kifizetése a biztosítót terhelte.

Egy németországi példa rámutat, milyen szélsőséges kárigények is lehetnek a pénzügyi kimutatások jelentős tévedése esetén. A céltársaságnak a könyveiben más jogi entitáshoz tartozó raktár készletei kerültek értékelésre, pedig a cég könyveit egy elismert könyvvizsgáló cég ellenőrizte az ügylet során. Az eltérő raktár értékeinek szerepeltetése miatt a pénzügyi kimutatások nem voltak helyesek, így ezen pénzügyi kimutatásokra vonatkozó szavatosság megszegéséből eredő károkért a biztosító fizetett.

Egy lengyelországi példa bemutatja, hogy a W&I-biztosítás hogyan fedezi az eladó csalásából eredő szavatosságszegést: az eladó elmulasztott megosztani egy információt egy bérleti szerződés felmondásáról a tranzakció zárása előtt, a felmondásnak ugyanakkor zárás előtt tudatában volt. A tranzakció zárását követően a biztosított (vevő) a biztosítási kötvénnyel szemben érvényesítette a követelését, amely fizetett, mivel a felmondás a vevőoldal számára a zárás előtt ismeretlen volt. Ehhez hasonló esetekben a biztosító fenntartja magának a jogot, hogy az eladótól kártérítést követeljen, a gyakorlatban azonban a biztosítók ritkán keresik meg az eladókat ilyen helyzetekben, mivel nem áll a biztosítók érdekében, hogy olyanokat keressenek, akiknek egyébként előnyökét kéne élveznie azért, mert van olyan biztosítási kötvény, ami fedezi a kötelezettségeit.

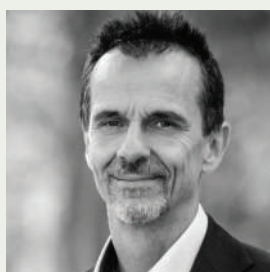
HOWDEN M&A RÖVID LEÍRÁS

A Howden M&A egy biztosításközvetítő társaság, a Howden Csoport része, speciálisan a W&I, jogcím, adózási, környezeti és peres biztosításokra. Az elmúlt 10 évben, ahogy a W&I-biztosítás standard eleme lett szinte minden méretű M&A-tranzakciónak Európában, gyorsan növekvő csapatuk mára 150 főt számlál. A csapat nagy része korábbi M&A-s vagy biztosítási tapasztalattal rendelkezik, akár jogi vagy pénzügyi vonalról, így széles körű rálátással rendelkezik a piacra. A kelet-közép-európai piacot kettő Londonból, illetve hat Varsóból dolgozó kollégájuk fedi le, ezen csapatok a W&I-biztosításközvetítők mellett jogcím és adózási biztosításokkal foglalkozó szakértőket is magukban foglalnak.

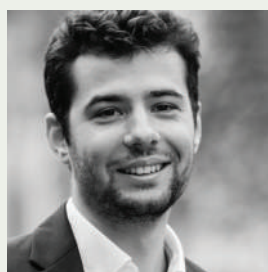


További információ a témában:

<https://howdenmergers.com/documents/downloads/MandAClaimsReport2022.pdf>



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



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

Regionális Üzleti Fórum

MÉRLEGET VONUNK ÉS FOLYTATJUK



AHOGY A CÉGÉRTÉK KORÁBBI SZÁMAIBAN IS JELEZTÜK, REGIONÁLIS ÜZLETI FÓRUMOT INDÍTOTTUNK ÚTJÁRA. BÁR CÉLUL TÚZTUK KI A KORÁBBI KONFERENCIÁINK ÖRÖKSÉGÉNEK FOLYTATÁSÁT, AZ ESZKÖZEINK ITT MÁSOK. A VÁLLALKOZÓKAT KÖZÉPTÁVON FOGLALKOZTATÓ, TRIVIÁLIS MEGOLDÁS NÉLKÜLI PROBLÉMÁKAT SZERETNÉNK FELSZÍNRE HÍVNI. EHHEZ PEDIG A 15-30 FŐS, CSALÁDIAS BESZÉLGETÉSEK ÉS A PROVOKATÍV TÉMAFELVETÉSEK JELENTHETNEK IDEÁLIS ALAPOT.

A keretek mindhárom eddigi alkalommal hasonlóak voltak: *Orbán Krisztián* a globális trendek hazai vállalatokra gyakorolt hatásairól, *Szendrői Gábor* és *Nagy Kálmán* kollégánk pedig a hazai tranzakciós piac sémáiról beszéltek. A cégtulajdonosok ezekhez jól kapcsolódtak, de ami még jobb, örömmel vitába is szálltak a felvetéseinkkel.

Az alapvetés kicsit borongós, részben borítékolható: az elmúlt 2-3 évben számos pofon érte a magyar tulajdonú középvállalatokat. Az EU-s beruházási támogatások és az államilag támogatott, olcsó források eddigi relatív bőssége ellenére is fogy a levegőjük. A versenyhelyzetük pedig nem csak a multik keltette béverseny miatt romlik. Erősít ezen a járadékvadász szereplők folyamatos térfoglalása is. A két tűz közé szorult középvállalatok aztán napi szinten harcolnak a HR-kérdésekkel, függetlenül a hozzáadott értékük szintjétől. Ez a nyomás pedig nem is enyhül gyorsan.

Kecskeméten kezdtük, Tatán és Miskolcon folytattuk a tavaszi találkozókat. A közös beszélgetésekben akadtak közös elemek, a kihívások és bosszantó fejlemények mellett azért pozitívak is. Indulhatunk onnan, hogy az elmúlt évtizedekben hatékonyságra optimalizálták a világgazdaságot. Emiatt pedig az

számos területen bizonyult extrém sérülékenynek az elmúlt 4-6 évben. A fájdalmas tapasztalatok viszont jó alapot teremtenek az ellátási láncok rövidítésére, függetlenül annak közvetlen és ösztársadalmi költségeitől. Ez pedig, ahogy kihívást jelent a magyar tulajdonú középvállalkozások munkaerőért folytatott versenyében, úgy lehetőséget is teremt a beszállítói rendszerbe való bekapcsolódásra. Akár a cégek értékesítésére is – ha a külföldi szakmai befektető nem szeretné vállalni egy zöldmezős beruházás idő- és erőforrás igényét.

Annak őszintén örülünk, hogy minden alkalommal érdemi beszélgetés alakult ki. Az egész teremben és nem csak az egyes asztalok vendégei között. Így az adott régió véleményformáló cégtulajdonosaitól kaphattunk közeli képet az őket leginkább foglalkoztató kérdésekről. Ezeket a tapasztalatokat igyekszünk érdemben hasznosítani és csatornázni – a formátum már alakul.

Szerintünk nem kérdés, rajtunk ezért ne is múljon: találkozzunk évente ugyanott, még több városban. Ősszel a pécsi, győri és székesfehérvári alkalmakon is várjuk a beszélgetéseket, témában biztosan nem lesz hiány.



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

MAGYARORSZÁG SZÁMÁRA AZ EU-NAK NINCS ALTERNATÍVÁJA

A CÉGÉRTÉK ELŐZŐ SZÁMÁBAN SOROZATOT INDÍTOTTUNK „NEKÜNK EU KELL” CÍMMEL. A SOROZATBAN GAZDASÁGI VEZETŐK MONDJÁK EL, HOGY MIÉRT NEM LEHET ALTERNATÍVA MAGYARORSZÁG SZÁMÁRA AZ EURÓPAI UNIÓN KÍVÜLI ÉLET. AZ ALÁBBI CIKK KOVÁCS KRISTÓF, A CONTROL-X ÜGYVEZETŐJÉNEK ÉS A TULAJDONOS CSALÁD TAGJÁNAK GONDOLATAIT TARTALMAZZÁK, AKI KORÁBBAN TÖBB ÉVEN ÁT DOLGOZOTT BRÜSSZELBEN, AZ EURÓPAI UNIÓ EGYES INTÉZMÉNYEIBEN.

Az EU nem tökéletes, ahogy Magyarország sem az. Minden reális jövőbeli világrendben elengedhetetlen számunkra egy nagy gazdasági tömbhöz való tartozás, illetve az ehhez kapcsolódó értékközösség. Történelmi, vallási és kulturális hagyományokat is ideértve, ez a közösség nem lehet más, mint az Európai Unió.

Magamat magyar európainak tartom. Életem közel kétharmadát külföldön, zömmel az EU tagországaiban töltöttem, és lassan ötvenéves koromra meggyőződésemm, hogy a fenti hovatartozás mind a sorrend, mind az egymáshoz kapcsolódás vonatkozásában meghatározó. Tizenöt, Brüsszelben töltött – csodás élményekkel teli és persze frusztrációtól sem mentes – évem az Európai Bizottságnál egyértelművé tette számomra, hogy nehéz absztrakt értelemben európainak lenni a nemzeti hovatartozás nélkül, de arra is rávilágított, hogy számomra a magyarság sem értelmezhető, ha az nem fonódik egybe az európaisággal. Az európaiság megtestesítője pedig vitán felül az EU.

Természetesen rengeteget lehetne – és véleményem szerint kell is – arról vitázni, hogy az EU működése és egyes céljai hol szorulnak javításra, módosításra,

megújításra, de úgy gondolom, hogy az alapeszmék nemesek és az egész kontinens számára elengedhetetlenek. Nem véletlen, hogy különböző listákon a világ tíz legélhetőbb országa közül legalább öt EU-tagállam. Ezen felül – csakúgy, mint az otthon kényelmét – az EU vívmányait is hajlamosak vagyunk természetesnek venni, és csak a vélt hibákat sorolni. Nincs például olyan beszélgetés az EU-ról, ahol nem merül fel az „uborkagörbület-szabály”, azaz a maximum 10 mm-es ív, amely a kigyóuborkán 10 cm-enként engedélyezett. Noha ezt a valóban részben mulatságos, részben bosszantó és nem kifejezetten előremutató szabályt (1677/1988. EK-rendelet) az Unió 2009-ben eltörölte, bizonyára sok olyan előírás van még érvényben, amely esetében a kompromisszum vagy túlbuzgó harmonizáció árán a szükségesnél többet áldoztak az uniós bürokraták, illetve a döntéshozó tagállamok és az Európai Parlament. Egy másik példát kiragadva, az is világos – és ezt cégvezetőként nap mint nap tapasztalom –, hogy rendkívül nehéz helyzetbe hoz sok magyar kkv-t az európai „agyelszívás”. A nemzetközi versenyben maradásért elengedhetetlenül szükséges mérnököket egyre nehezebben találok meg én is, ugyanis az EU-s szabad munkaerő-áramlás, illetve a poszt-Covid

rugalmas munkarendje gyakorlatilag intézményesítette az itthonról végzett külföldi távmunkát, amely kondíciókkal nehéz versenyezni.

Nem szabad azonban megfeledezni arról, hogy az EU-nak köszönhetően a tagállamok között tartós béke van, nagyrészt határok nélkül mozoghatunk a kontinensen, egy 450 millió lakosú hatalmas belső piacon működhetnek vállalataink, amelyet kiszámítható, egységes szabályok és feltételek tesznek vonzóvá és megközelíthetővé, többségében egy pénznemben, euróval fizethetünk, roamingdíjak nélkül telefonálhatunk vagy internetezhetünk, és még sorolhatnám hosszasan az évekkal ezelőtt még elképzelhetetlennek tűnő előnyöket.

Ezért számomra is kétségbeejtő, amikor „HUXIT”-ről hallok, illetve amikor komoly emberek látszólag komolyan beszélnek arról, hogy Magyarországnak talán jobb az EU-n kívül. *Sinkó Ottó* kiválóan megfogalmazta az előző lapszámában, hogy a külföldi tőke számára Magyarország csak addig attraktív, amíg az EU tagja. Ennek megfelelően teljesen illuzórikus és rendkívül káros magunkat mindenféle „keleti Svájc” álmokba ringatni. Aki Magyarországnak jót akar, annak ebből azonnal ki kell ábrándulnia.

Brüsszeli éveim során rengeteg példát láttam arra, ahogy egymás meg nem értése – tagállamok, EU-s és nemzeti tisztviselők, vagy mindenféle európai „stakeholder” – valóban nehezíti, lassítja és összességében megkeseríti az európai együttműködést. Való igaz, hogy Berlinből, Párizsból, Madridból vagy Rómából nézve nem mindig könnyű megérteni a kelet-közép-európai kontextust, és sajnos gyakran komoly igény sem mutatkozik erre. Ez idővel javulni fog, javulnia kell – ez közös felelősségünk! –, de naivitás lenne azt gondolni, hogy minden hamar megvilágosodik. Ez természetesen fordítva is igaz: mi magyarok messze nem teszünk meg mindent azért, hogy a számunkra kicsit idegenebb gondolatokat kellően megrágjuk –, sokszor inkább gyorsan elvetjük azokat. Egymás megértéséhez egymás nyelvének (vagy egy „hídnelynek”) az ismerete a kiindulópont, és sokszor mi már itt elvérzünk. El kell fogadnunk – ahogy teszik azt magukra nézve a finnek, dánok, norvégok, svédek, hollandok stb. –, hogy magyarul néhány vállalkozó szellemű külföldin kívül más nem fog megtanulni, nekünk viszont minden további nyelv egy fantasztikus eszköz emberek, nézetek megismerésére, ismeretek elsajátítására. Európaiságunk egy egyelőre messze kiaknázatlan területe a nyelvtudás, és felmérhetetlen károkat okozna a magyarok világlátása tekintetében, ha ez a jövőben javulás helyett romlásnak indulna.

Eklatáns példája egymás meg nem értésének politikai szinten a magyar kormány és az EU intézményei közötti konfliktus az EU-s források vonatkozásában. Nem kívánom ebben a cikkben az ügy tartalmi aspektusait

Meggyőződésem, hogy Magyarország számára a „HUXIT” történelmi hiba lenne, amit nem bocsátana meg nekünk a következő generáció.

boncolgatni, de úgy látom, hogy egyik fél sem tesz eleget a kompromisszumkeresés érdekében, ami egyre mélyíti a konfliktust. Tekintettel, hogy az erőviszonyok adottak, nem nehéz megjósolni, hogy a kár hazánkban fog jelentkezni. Tetszik, nem tetszik, de el kell fogadnunk, hogy az EU Magyarország nélkül is működött és működni fog, de Magyarország jövője nagyon kérdőjeles a „klubon” kívül. Brüsszeli éveim kijózanítóak voltak abban is, hogy gondolhat bárki bármit, az EU „vezére” továbbra is Németország, mögötte pedig sorrendben Franciaország, Olaszország és Spanyolország. Magyarország – a többi tagállammal együtt – tartós vagy ad hoc tematikus koalíciók révén tudja céljait elérni, és érdekeit érvényesíteni. Meggyőződésem, hogy ezzel a stratégiával is lehet asszertíven politizálni EU-s szinten. A V4 ennek a politikának kifejezetten sikeres regionális megvalósulása. Csak reménykedni tudunk, hogy az orosz invázió kapcsán felvett eltérő tagállami álláspontok nem zilálták azt szét.

Az elmúlt tizenkilenc év bizonyította, hogy gazdasági és társadalmi értelemben Magyarország számára rendkívül hasznos az európai uniós tagság. Azt is megmutatta, hogy vannak EU-s „játékszabályok”, illetve, hogy a sokat átkozott „kompromisszum” igenis képes kontinensünket az állampolgárok és vállalatok jóléte érdekében előre mozdítani. Ez utóbbi lényege ugyanis az, hogy senkinek sem jó egyoldalúan és egyértelműen, hanem minden fél enged egy kicsit, hogy a közösségnek együtt legyen jó. Kétségkívül igaz azonban az is, hogy az EU nem egy „játékonyági intézmény”. Minden érintettnek kökeményen meg kell küzdeni a jogaiért, ha kell, egyedül, máskor másokkal szövetkezve, és tudni kell, hogy meddig szabad az érdekvégyesítés útján elmenni.

A fentiekből következően meggyőződésem, hogy Magyarország számára a „HUXIT” történelmi hiba lenne, amit nem bocsátana meg nekünk a következő generáció. Külföldi éveim során soha egy percre nem merült fel bennem, hogy más állampolgárságot vegyek fel a magyar mellé, egyrészt hazánk EU-s tagsága miatt értelmetlen is lett volna, illetve elvi megfontolásból is ezt kizártnak tartottam. Az EU-s állampolgárságomtól azonban ugyanolyan nehezen válnék meg, mint a magyartól. Összefoglalva tehát, az EU Magyarország számára szívügy és „sine qua non”.



KOVÁCS KRISTÓF
IGAZGATÓSÁGI TAG
CONTROL-X MEDICAL ZRT.



A prémium fogyasztási cikkek gyártó és forgalmazó skandináv Orkla terjeszkedik a közép-kelet-európai régióban

AZ ORKLA-SZTORI

2023 FEBRUÁRJÁBAN SIKERESEN LEZÁRULT A HAZAI PIACVEZETŐ SZENDVICSGYÁRTÓ *KHELL-FOOD KFT.*-NEK A NORVÉG KÖZPONTÚ *ORKLA* RÉSZÉRE TÖRTÉNŐ ÉRTÉKESÍTÉSE, MELYNEK SORÁN A *CONCORDE MB PARTNERS* AZ ELADÓI OLDALT TÁMOGATTA. *JOSEF SUBERREL*, AZ *ORKLA FOOD INTERNATIONAL* PÉNZÜGYI IGAZGATÓJÁVAL ÉS M&A-VEZETŐJÉVEL BESZÉLGETTÜNK A FELDOLGOZOTT ÉLELMISZEREKET ÉS EGYÉB GYORSAN FORGÓ FOGYASZTÁSI CIKKEKET (ANGOL RÖVIDÍTÉSSEL *FMCG*) GYÁRTÓ ÉS FORGALMAZÓ VÁLLALATCSOPORT KÖZÉP-KELET-EURÓPAI TERJESZKEDÉSI STRATÉGIÁJÁRÓL, AZ ÉLELMISZERIPARBAN ALKALMAZOTT FELVÁSÁRLÁSI STRATÉGIÁJUKRÓL, VALAMINT A TRANZAKCIÓS FOLYAMAT ELINDÍTÁSOKOR FELÁLLÍTOTT REÁLIS ELVÁRÁSOK FONTOSSÁGÁRÓL.

Először is, mesélne nekünk egy kicsit az Orkláról?

Alapvetően az Orkla egy oslói tőzsdén jegyzett ipari holding. Legnagyobb részvényesünk *Stein Erik Hagen* family office szervezete, emellett további jelentős tulajdonosunk néhány intézményi befektető, köztük nyugdíjalapok és befektetési alapok. Főtevékenységünk részeként az *FMCG* iparágba fektetünk be tizenkét portfóliótársaságunkon keresztül. Bár

elsősorban skandináv szereplők vagyunk, Közép-Kelet-Európában is terjeszkedünk, illetve van egy tengerentúli divíziónk is Indiában.

Mi az Ön szakmai háttere és jelenlegi szerepe az Orklánál?

Pályafutásomat az *IMAP* csehországi partnerének, az *IMAP Redbaenk* munkatársaként kezdtem 2007-ben,

ahol az egyik, a mai napig aktív ügyvezető partnerük, *Richard Kovar* interjúztatott – még ma is olyan érzés, mintha csak tegnap lett volna. Öt év alatt rengeteg tranzakciós tapasztalatot szereztem, ezt követően egy FMCG iparágban működő vállalathoz, a *Rieber & Son*-hoz csatlakoztam. A céget alig két hónappal később felvásárolta az Orkla, így lényegében 2013 óta veszek részt az Orkla üzletfejlesztésében.

Az *Orkla Foods International*, amely az Orkla Foods része, a csoport legnagyobb portfóliótársasága, mely a csoport tevékenységének közel felét teszi ki. Pénzügyi igazgatóként és M&A-vezetőként fő feladatomban a tranzakciós folyamatok irányítása, különösen a közép-kelet-európai régióba való terjeszkedésünk előmozdítása.

Hogyan illeszkednek a felvásárlások a csoport stratégiájába? Mit keresnek egy potenciális céltársaságban?

Az Orkla különböző üzleti területeinek jelentősen eltérő jellemzői miatt nincs csoport szintű M&A-stratégiánk, de az élelmiszeriparra vonatkozó stratégiánkról szívesen beszélek. Elsősorban erős helyi márkákat keresünk, melyek vezető pozíciókkal rendelkeznek az élelmiszergyártók és/vagy -forgalmazók piacán, jellemzően a kiskereskedelmi és a turizmus-vendéglátási (HoReCa) szegmenseket célozva, melyen belül elsősorban a fagyaszott, hűtött, készétel-, konzerv-, szós- és ízfokozó termékekre összpontosítunk. Alkalmanként az alapanyag típusú termékekkel (például pékáruval vagy tejtermékekkel) rendelkező célpontokat is figyelembe veszünk, de csak abban az esetben, ha azok rés piacokra specializálódtak, vagy erős márkát képviselnek a helyi piacon.

Más megközelítésből, portfólió- és kiegészítő (add-on) befektetéseket is keresünk. Új piacokra való belépéskor nyilvánvalóan jelentős méretű célpontokra van szükségünk, hogy megfelelő méretgazdaságosságot biztosítsunk egy portfóliótársaság elindításához, így a befektetés ideális tartománya legalább 50-70 millió euró felső határ nélkül. Később, ha magas hozzáadott értékű termékek, illetve bizonyos vállalati képességek megszerzése érdekében kiegészítő akvizíciókat hajtunk végre, akár 10 millió euró alatti tranzakciókat is fontolóra veszünk.

Új földrajzi piacok tekintetében aktívan figyeljük a délkelet-európai lehetőségeket, korábban részt vettünk már horvátországi és szerbiai tranzakciós folyamatokban. Végezetül pedig a piacon saját márkával jelen lévő gyártókat keresünk, mivel tapasztalatunk és hozzáadott értékünk korlátozott a bérgyártással (private label) foglalkozó cégek működésében.

Mesélne nekünk az Orklánál lezárt tranzakciókról? Van kedvenc anekdotája?

Személyesen kilenc tranzakciót zártam le az Orklánál töltött időm alatt, miközben körülbelül ötven tranzakción dolgoztam – általánosságban jellemző működésünkre a nagyjából 20%-os sikerarány. Egy kivétellel az összes tranzakció az élelmiszeriparban történt, mely a csoport legaktívabb területévé vált inorganikus növekedésünk szempontjából.

Van néhány anekdotám is, amikor bizonyos alkalmakkal meglehetősen magas áron vásároltunk cégeket, melyek nem teljesen feleltek meg az eredeti várakozásainknak, de úgy gondolom, hogy ezek valószínűleg a kezdeti téves feltételezéseinknek tudhatók be. Másrészt viszont a csehországi *Hamé* felvásárlásunk és az indiai *Eastern* ügyletünk példája a rendkívül sikeres transzformációs történeteknek, amelyek az Orkla terjeszkedésének jelentős mérföldköveivé váltak.

Milyen tapasztalatai vannak a tranzakciók dinamikáját jellemzően befolyásoló különböző földrajzi területekhez köthető kulturális különbségekről?

Az Orklánál töltött korai karrierem egy részét Indiában töltöttem, ami során felvásároltunk egy nagy indiai gyártócéget, ahol kétségtelenül jelentős kulturális különbség volt tapasztalható. Úgy vélem azonban, hogy mindenhol vannak kulturális különbségek, még akkor is, ha Skandináviáról, Csehországról vagy Magyarországról beszélünk, így a legfontosabb tanulság, amit megtanultam, hogy a sikerhez a megfelelő alapelvek lefektetése szükséges. Nevezetesen, már az elején meg kell határozni a megfelelő árazást, hogy ne kelljen túlságosan keménykedni egymással a tárgyalásztalnál. Számunkra döntő fontosságú, hogy tisztességesen és becsületesen játszunk, gyakorlatiasak legyünk, és a megfelelő kompromisszumokat kössük meg az üzlet sikere érdekében. Tapasztalatom szerint a munka 5%-a kapcsolódik a tranzakció zárása előtti időszakhoz, a fennmaradó 95% pedig utána következik a tervezett értékteremtés megvalósítása érdekében, ezért a tranzakciós folyamat során hatékonyaknak kell lenniük, illetve az egyszerűségekre célszerű törekedniük.

Sok esetben a felvásárlások nem teremtik meg azt az értéket, amelyet a vevők a tranzakciós folyamat hevében elképzelték. Mi a tapasztalatuk? Hogyan érik el és mérik a tranzakciót követő sikereket?

Egyetértek. Tapasztalataink szerint a tranzakciók legalább 60%-a nem váltja be a hozzá fűzött

Már az elején meg kell határozni a megfelelő árazást, hogy ne kelljen túlságosan keménykedni egymással a tárgyalásztalnál.

A tisztességes játék és az észszerűség révén kiépített bizalom, és annak fenntartása kulcsfontosságú a tranzakcióknál.

reményeket. Azt mondanám, hogy tíz ügyletből egy jellemzően fantasztikus befektetéssé válik, jelentős nyereséggel, körülbelül három teljesíti vagy kismértékben meghaladja a várakozásokat, míg az alsó határon általában két olyan befektetés van, amely jelentősen alulteljesít a várakozásokhoz képest. Ennek ellenére soha nem veszítettük el a befektetésünk nominális értékét, mert a befektetések mögött minden esetben állnak értékes eszközök, melyek a legrosszabb forgatókönyv esetén is elegendő értéket biztosíthatnak. Természetesen, ezzel együtt egy alacsonyabb egyszámjegyű hozam nem tekinthető kiemelkedő eredménynek, így ezzel is érdemes számolni.

A folyamat talán legbonyolultabb része az integráció. Egy erősen szinergikus esetben a gyors integráció kulcsfontosságú a sikerhez, de igyekszünk gyakorlatiasak maradni, és csak a szükséges, kötelezőnek mondható egységeket próbáljuk integrálni, beleértve az ellátási láncot, a pénzügyi, a minőségbiztosítási, a compliance, illetve a munka- és környezetvédelmi területet, hogy a csoport magas sztenderdjeit képviselő belső és külső szabályrendszerének megfeleljünk. Növekedési esetekben a vezetőség megfelelő ösztönzésére összpontosítunk, hogy a vállalat meglévő keretein belül dolgozva a fedélzeten maradjanak, és megvalósítsák a növekedési lehetőségeket. Minden tranzakció más és más, így bár nyilvánvalóan van egy szabálykönyvünk, az egyes esetekben pragmatikusnak kell lennünk.

Mind a vevői, mind az eladási oldalon dolgozott tranzakciókon, operatív oldalon pedig a tranzakciót követő integrációért, valamint ezzel együtt a napi működésért is volt felelős. Mit mondana, milyen különböző készségekre van szükség a két eltérő világban?

Mindenekelőtt úgy vélem, hogy a vevői oldalon sokkal nagyobb a felelősség az eredmények elérésében, a rátermett vezetők kijelölésében és a különböző érdekelt felek kezelésében. Egy másik lényeges különbség, hogy a vevői oldalon lényegesen több időt szükséges fordítani a belső projektmenedzsmentre.

Egy tranzakció során az időm körülbelül 80%-át a belső manőverezéssel töltöm, ami elengedhetetlen a tranzakció lebonyolításához, és tapasztalatom alapján nagyobb hangsúlyt kap az eladói oldali működéshez képest. 15-20, eltérő nézőponttal, motivációval, kockázati hajlandósággal és érzelmekkel rendelkező ember irányítása erős szociális és kommunikációs készségek folyamatos fejlesztését igényli. Valójában a legtöbbször nagyobb kihívást jelent a belső érdekeltek összehangolása, mint az üzleti lehetőség tárgyalása a másik féllel.

Ön szerint az eladói oldalon dolgozó tanácsadók hogyan teremthetik meg a legnagyobb értéket ügyfeleik számára?

Véleményem szerint a tisztességes játék és az észszerűség révén kiépített bizalom, és annak fenntartása kulcsfontosságú a tranzakcióknál. A szakszerűen dolgozó, az iparági normákat jól ismerő, a nem túlságosan okosnak mutakozó, az ügyfél elvárásait kezelő és a folyamat során következetességet biztosító tanácsadók jelentősen segíthetik az eladókat abban, hogy sikeresen zárják le a tranzakciót. A gyakori, jelentős és indokolatlan változtatások az ügylet során alááshatják a felek közötti bizalmat.

Milyen aktuális trendeket lát az élelmiszeriparban?

Rálátásom alapján a számunkra egyik legfontosabb trend a bérgyártásban előállított (private label) termékek előretörése, mely jelentős fenyegetést jelent az erős márkákra építő üzletünkre. További trendek közé tartozik a fenntarthatóság, az egészségtudatos-ság, a funkcionális élelmiszerek és az alternatív étrendek, például a flexitarianizmus növekvő jelentősége. Az Orkla az egyik legnagyobb szereplője ezeknek az alszegmenseknek Skandináviában, ezért folyamatosan keressük az akvizíciós lehetőségeket, melyek sajnos általában drága ügyletek a jelenségekre irányuló folyamatosan növekvő figyelem következtében.

Végezetül, a hatalmas portfóliójukból melyik a kedvenc Orkla terméke?

Ha választanom kellene, akkor a skandináv Smash márkanevű, csokoládéval bevont kukorica snacket emelném ki az édesség és snack szegmensünkből, mely egyszerre sós, ropogós és édes. A másik kedvencem a Felix Hot Ketchup az élelmiszer szegmensünkből, mely osztrák portfóliótársaságunkhoz tartozik, és az egyik zászlóshajó márkánknak tekinthető.



TÓTH NÁNDOR
IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
NANDOR.TOTH@CMBP.HU



BÁNÓCZY ANNA
ELEMZŐ
CONCORDE MB PARTNERS
ANNA.BANOCZI@CMBP.HU



MEGHÍVÓ

REGIONÁLIS
ÜZLETI FÓRUM

Az eseményen **Orbán Krisztián**, az Oriens nemzetközi ipari és szolgáltatási vállalatcsoport tulajdonos-ügyvezetője a jelenlegi globális gazdasági folyamatok hazai vállalatokra gyakorolt hatásairól, **Szendrői Gábor**, a Concorde MB Partners tulajdonos-ügyvezetője pedig a hazai vállalati tranzakciós piac aktualitásairól tart előadást. Ezt követően vacsora melletti kötetlen beszélgetést tervezünk a résztvevőkkel.

Tervezett helyszínek és időpontok:

2023. SZEPTEMBER 27.
PÉCS2023. OKTÓBER 25.
GYŐR2023. NOVEMBER 8.
SZÉKES-
FEHÉRVÁR

A rendezvényen a **részvétel ingyenes**, de **előzetes regisztrációhoz kötött**, melyet megtehetnek a következő címeken: www.cmbp.hu/ruf illetve ruf@cmbp.hu. A változtatás jogát fenntartjuk, a legfrissebb információkat a Concorde MB Partners honlapján és LinkedIn oldalán tesszük közzé.

Interjú Ludwig Klárával és Zsikla Gáborral, a Jókenyér vezetőivel

ELKERÜLNI A CSŐLÁTÁST – KÜLSŐ ÜGYVEZETŐ BEHOZÁSA

A CÉGÉRTÉK HASÁBJAIN A TRANZAKCIÓS KÖRNYEZET ÉS A TRANZAKCIÓK BEMUTATÁSA MELLETT SOKAT FOGLALKOZUNK AZZAL IS, HOGY MI TÖRTÉNIK A HAZAI TULAJDONÚ KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATOKKAL AZ ÜGYLETEKEN TÚL. ENNEK A KÖRNYEZETNEK AZ EGYIK KULCSKÉRDÉSE A VÁLLALKOZÁSOK „KISZERELÉSE”, AZAZ AZ ALAPÍTÓTÓL / TULAJDONOSTÓL VALÓ LEVÁLASZTÁSA, FÜGGETLENÍTÉSE. FOLYÓIRATUNK SZEPTEMBERI SZÁMÁBAN JELENTKEZÜNK MAJD AZZAL AZ ELEMZÉSÜNKKEL, MELYBEN A 250 LEGNAGYOBB HAZAI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁS ESETÉBEN NÉZZÜK MEG, HOGY HOGY ÁLL EZ A KÉRDÉS – KIK A TULAJDONOSAIK, ILLETVE, HOGY ÁLLNAK A CÉGKISZERELÉSSEL ÉS A CÉG ÖNÁLLÓ LÁBRA ÁLLÍTÁSÁVAL. ENNEK A MUNKÁNAK A KERETÉBEN ÜLTÜNK LE LUDWIG KLÁRÁVAL ÉS ZSIKLA GÁBORRAL, A JÓKENYÉR PÉKÁRUMÁRKÁT MŰKÖDTETŐ LUDWIG ÉS MENTESI KFT. TULAJDONOSÁVAL ÉS ÜGYVEZETŐJÉVEL, HOGY AZ Ő TAPASZTALATUKRÓL BESZÉLJÜNK GÁBOR FÜGGETLEN ÜGYVEZETŐKÉNT VALÓ BEVONÁSA KAPCSÁN.

Gábor majdnem egy éve a cég ügyvezetője. Mióta foglalkoztat a háttérbe vonulás, hogyan merült fel külsős ügyvezető bevonása?

L.K.: Családi céggént indultunk, kezdetben a férjemmel, aki szintén pék, ketten kezdtük el – így igazán szívügyünk volt ez az üzlet. Németországból tértünk haza (ott ismerkedtünk meg), és most már úgy látom, hogy szerencsés időben kezdtük el, talán jókor voltunk jó helyen a rendszerváltás után. Ekkor még nem volt ismert idehaza az a fajta minőségi pékáru, amivel foglalkoztunk, mi pedig úgy éreztük, hogy az adalékmentes rozskenyérrel meg lehet hódítani a világot. A szaktudást Németországból hoztuk

magunkkal, és az alapanyagok egy részét is onnan szereztük akkor még be, hiszen Magyarországon nem volt minden elérhető.

Úgy érzem, eleinte kis méretben még szinte magától növekszik egy ilyen cég, minimális gazdasági tudás és előtervezés kellett nekünk, a férjem értett a számokhoz, és szeretett számolgatni, így ő volt a „pénzügyes” a háttérben. Én az értékesítésben tudtam jobban érvényesülni, szerettem is csinálni, és jól is ment. Minőségi termékekkel, talpraesettséggel és elszántsággal ez akkoriban még különösebb marketingtevékenység nélkül is működött.

A CBA-lánchoz tényleg úgy jutottatok be, hogy beállítottál egy adag pékáruval a vezetőhöz, az irodájába?

L.K.: Igen, ismertem őt, és egyszer vittem neki egy saját sütésű kenyeret, ami szerencsére ízlett neki, így elég gyorsan beszállítók lettünk. Ekkor kezdett el kiépülni a kiskereskedelmi üzletág, aztán a *Lidl*lel is kapcsolatba kerültünk, és az első naptól kezdve beszállítók lettünk. Saját üzlethálózatunk mellett így már multinacionális beszállítói üzletágunk is volt, ez sok kockázatot csökkentett, és magasabb növekedési pályára állított minket.

2009-ben nagy zöldmezős beruházást kezdtünk a mostani központban, Pilisszentivánon, hogy a megnövekedett keresletet ki tudjuk elégíteni. Az új üzem szakmai tervezése a férjemhez kötődik, de később – már a halálát megelőzően – sem vett részt a Jókenyér irányításában.

Ezek alapján kényszer is volt a külsős ügyvezető alkalmazása?

L.K.: Ezt nem mondanám, amúgy is felvettünk volna valakit, mert egyszerűen rájöttem, hogy a saját cégem növekedésének a korlátja leszek, ha minden az én kezemben összpontosul. Már korábban is éreztem ezt, de a férjem kilépése, majd elvesztése után realizáltam igazán. Ezzel párhuzamosan ebben az időszakban jelent meg a konkurencia erősebben, és rájöttem, hogy kell magam mellé egy hozzáértő szakember, aki lehetőleg közgazdász.

Ezután két külsős cégvezetővel, ügyvezetővel dolgoztam, akik pénzügyi megközelítést hoztak a vállalat életébe, ugyanakkor a termeléshez nehezebben kapcsolódtak. Fontos nálunk a közgazdász szemlélet, de itt azért tényleg mindenhez érteni kell kicsit, legalább érdeklődés szintjén, nem vagyunk egy multi, teljesen specializált felsővezetői pozíciókkal. Ekkor találkoztunk Gáborral.

A tulajdonos és az új ügyvezető kapcsolatában hogyan sikerült kiépíteni a bizalmat?

Zs.G.: Ez egy kardinális kérdés, szerintem a bizalom a kulcsa a sikeres kooperációnak: a köztünk lévő bizalmi szövet határozza meg az együttműködést, ez folyamatosan alakul és fejlődik szépen, fokozatosan. Amikor idejöttem, nem voltunk könnyű helyzetben, rögtön *Sberbank*-károsultakká váltunk, de ez csak segítette a bizalmi kapcsolat kialakulását, nehéz helyzetben ismerszik meg a megbízható munkatárs. Aztán se váltak könnyebbé a kihívások, jött az energia- és alapanyagár-növekedés, ekkor tényleg sokat erősödött a menedzsment kohéziója. A közös próbatételek felgyorsították a folyamatot, amelynek mentén csapatá formálódtunk.

Sokszor felmerül a kérdés egy független cégvezetés kialakításánál, hogy mi van előbb: a középvezetői szint kimunkálása vagy az ügyvezetés kiépítése?

Értékrendi alapokon egyezni kell, az emberi kapcsolat fontosabb a speciális iparági tudásnál.

L.K.: Nálunk először jött az ügyvezető, és utána kezdtük el kiépíteni a vezetés további szintjeit: a felsővezetői és a középvezetői kört. Előbb magát a Jókenyér-bolthálózatot, majd a termelést és a logisztikát adtuk át független vagy külsős vezetőknek. Középvezetőknek jellemzően belsős embereket emelünk ki. Ez azért fontos nekünk, mert ők ismerik igazán a céget, a folyamatokat, a vállalati kultúrát. Középvezetőink végigjárják a ranglétrát, sokszor korábban pékként vagy eladóként kezdtek nálunk. A felsővezetésben most nyolcból hárman vannak, akik kívülről jöttek, és multis szemléletet hoztak be a cégbe, és ez nagy hasznunkra válik, például olyan rugalmasságot hoztak magukkal, amiből sokat tanulunk.

Zs.G.: Ez ma is jellemző, próbálunk belsős emberekből építkezni, ehhez fontos, hogy tanítsuk és fejlesszük az embereinket.

Voltak olyan munkatársak, akiknek a vezetővé való kiemelése nem hozta meg a várt eredményt?

L.K.: A tréningek, fejlesztések ellenére volt olyan, aki azt érezte, hogy nincs benne vezetői képesség, nem bírja az ilyen jellegű nyomást. Ha ezt valaki felismeri és jelzi, majd az eredeti pozíciójába visszamegy, azzal nincs semmi gond. Embere válogatja, hogy kinek jön be ez az életpálya, de mi kísérletezők vagyunk, szeretnénk hosszú távon is perspektívát mutatni a kollégáknak.

Mi a titka a multiból jövő emberek sikeres integrációjának, voltak negatív tapasztalatok?

L.K.: Sokszor a szerepfelfogás más egy multis alkalmazottnál, és így nehezebben tud azonosulni a cég céljaival, mindennapi kihívásaival. Egyébként alapvetően azt gondolom, hogy értékrendi alapokon egyezni kell, az emberi kapcsolat fontosabb a speciális iparági tudásnál. Gábor is itt szedte össze a gyártási, iparági tudást. Emellett fontos, hogy szabad kezlet adjunk ezeknek az embereknek, ami sokszor nagyon nehéz egy tulajdonosnak, de én tényleg csak akkor szólok bele a dolgokba, ha az értékrendemmel és elveimmel meg szembe valaki. Hogy egy multikörnyezetben szocializálódott ember mit tud kezdeni a nagy szabadsággal, azt meg embere válogatja.

Gábor, milyen volt váltani a tanácsadói munkából? Kevés ember rendelkezik gyártási, pénzügyi és értékesítési tapasztalattal is.

Zs.G.: Én egy magyar kisvállalatból jöttem, de multikkal dolgoztunk együtt, így volt rálátásom a multikra, de közben egy magyar kisvállalkozást vezettem, és mindkettő világot megismerhettem. Amikor idejöttem, a türelem kulcsfontosságú volt, hogy ne ugorjak neki a szervezetnek rögtön, amint hibát

Ami még nagyon fontos volt a cég megismerése mellett, hogy közös jövőképet és stratégiát kellett alkotni, ami általában hiányzik a magyar vállalkozásoknál.

észlelek. Előbb meg kell érteni az esetlegesen tapasztalt diszfunkciók gyökereit, és ott kell megoldani azokat. Itt, a Jókenyérnél erre nagyon sok figyelmet fordítottam, például a fizetési struktúrában hosszú folyamat volt megérteni, hogy miért így alakult ki, nem szabadott ezt se csak simán leegyszerűsíteni és átstrukturálni, hanem meg kellett érteni a hátterét.

Ez az energia, ami felszabadult a menedzsment alkalmazásával, mire fordítódik?

L.K.: Elsősorban válságmenedzselésre. Most érzem igazán, hogy a bevont vezetők nélkül lehetetlen lenne vinni a céget. Illetve azt is, hogy egyszerűen tizenöt év után el kell kezdeni újragondolni a cég működését, olyan gyorsan rohan és változik a világ. Egyébként sok tervem van, amik nem csak a Jókenyérhez kapcsolódnak, ezért is jó érzés, hogy egy ilyen ügyvezetőtárs van mellettem, akinek át merem adni a céges ügyeket. De golfozni és nagyon hosszan pihenni biztos nem fogok elmenni, mert én tényleg péknek születtem, szülni is a pékségből vittek el, úgyhogy nem tudnék egykönnyen visszavonulni.

Zs.G.: Rövid távon keveset tud foglalkozni a működéssel Klára, mert új feladatok jöttek be, például havonta kell árazni, amit előtte évente kellett csak. Illetve sok tudás, tapasztalat és kapcsolat Kláránál van, ezt még nehezen tudom átvenni. Nem magas a műszaki érzékem, például nem ismerem a pékipari gépek működését. Nehéz úgy belépni, hogy nem én építettem a céget a nulláról, ezért ha feltűnik egy probléma, nem értem meg rögtön a hátterét. Pont ezért gondoltam fontosnak, hogy az elején beálljak sütni és eladni is, mert így tudom megérteni a problémák gyökerét, így ismerem meg a termelést mélységeiben. Ami még nagyon fontos volt a cég megismerése mellett, hogy közös jövőképet és stratégiát kellett alkotni, ami általában hiányzik a magyar vállalkozásoknál. Ez egy fél éves folyamat volt, amit én kezdtem el. Néhol strukturálisan is bele kellett nyúlni a működésbe, például a kontrollpontokat emberek gyakorolták, nem pedig folyamatok, ehhez meg túl nagyok vagyunk mi. Az ilyen folyamatok kialakításához jól jön a multis tapasztalat.

Jelenleg hány éves terv van a stratégiában?

Zs.G.: Most hároméves tervünk van, 2025-ig. Ezt már írásban is megcsináltuk, és komolyan is vesszük! Nemrég csatlakozott hozzánk egy controller is, aki a stratégiai pénzügyi tervezést emeli még magasabb szintre, illetve a költségvetés tudatosabb strukturálásával és tervezésével segíti a vezetői döntéstámogatást. Bár szerintem (itt is) inkább a folyamat az érdekes, ahogy követjük a költségvetést, nem pedig az, hogy pontosan mi is áll benne.

Milyen az együttműködés a menedzsmenttel?

Zs.G.: Szerintem a mi menedzsmentcsapatunk nagyon jó, de felismertük, hogy fejleszhető és fejlesztjük is, mind egyéni, mind csapatszinten sokat lépünk előre. A középvezetői réteg inkább a nagy kihívás, szerintem még legalább két év lesz jól kiépíteni: a termelési műszakvezetőkkel, a boltvezetőkkel fogunk sokat dolgozni, de jó trendeket látok ebben is. Én abban hiszek, hogy „progress is everything”; sose azt nézem, hogy hol állunk, hanem hogy merre, és milyen gyorsan haladunk.

Sok cégtulajdonos fél kiadni a kezéből a cégét, mert maga se tudja, miért lett sikeres, és azok a számok, amiket látnak, azok sem mindig valóságok, mert a tulaj elvégzi több menedzser munkáját, külsősökkel ez rengeteg pénzt felemésztené. Nem volt nehéz kiadnod a kezedből az irányítást?

L.K.: Én érzem, hogy harminc év után egy embernek olyan csótlátása lesz, hogy egyszerűen muszáj behozni valami külsős tudást vagy szemléletet. Mindenkinek magában kell megérezni, hogy mikor jön el a pillanat, de egyszer mindenkinél eljön. Nekem sose volt más munkahelyem, és érzem is, hogy szükségem van újdonságokra, inspirálódásra. Mivel a gyermekeim még nem tartanak ott, hogy belépjenek, ezért adott volt, hogy ügyvezetőt kell keresni.

Egy alkalmas külsős ügyvezető bevonása kizárja a családi cégutódlást?

L.K.: Abszolút nem, két gyermekem van, akik most még tanulnak, világot látnak. Én mindig azt mondtam, hogy ha belépnek a családi üzletbe, akkor hozzanak be valami újat, mert ez kell ahhoz, hogy versenyben maradjunk. Ezért is fontos, hogy tanuljanak, képezzék magukat, külföldön is, mert akkor valóban új szemléletet és innovációkat tudnak majd behozni a cégbe. De mi mindig is családi cégben gondolkodtunk, ezért is volt alapvető, hogy ami pénzt megtermeltünk, azt nem kivettük, hanem visszaforgattuk. Gondosan, lépésről lépésre építettük fel a céget, és remélem, még sok-sok évig fennmarad, és működik tovább ezen a színvonalon.



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



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

*Egerszegi Krisztián: Jövőkép – Kézikönyv
cégépítésről romantikával*

VÁGTAD MÁR BELE A MOBILODAT VALAHA A TENGERBE?!



**A MAFFIÓZÓK CÍMŰ REMEK SOROZAT TONY SOPRANOJÁNAK ÉLETÉT KÉT
DOLOG FENYEGETTE: A GENGSZTERTÁRSÁK (AVAGY A MUNKÁJA) ÉS A
MAGÁNÉLETE (AVAGY A SAJÁT CSALÁDJA).**

Főhősünk, Gaál Péter is hasonló helyzetben van, döcögő napelemes vállalkozásának minden terhét saját vállán viszi, közben családja darabokra hullik, a válás felé sodródik, és meredten nézi az üres falakat albérletében. A családi fészekből kidobták.

És persze ügyfelei minden aprósággal őt zargatják, még a tengerparton is (így került a vízbe a készülék, Péter pedig kórházba egy dühroham után).

Van ebből kiút? Lehet másképpen felépíteni a céget, kezelni az ügyfeleimet? Ha igen, lesz újra családom, normális életem? Vagy bedarál a gépezet?

Ezekkel a komoly kérdésekkel foglalkozik *Egerszegi Krisztián Jövőkép* című könyvében, ami egyszerre fordulatos dráma (sőt egy kicsit sci-fi), ugyanakkor gyakorlati tanácsokkal teletűzdelt kézikönyv is vállalkozók számára. A szakmai tartalom nem meglepő, hiszen Egerszegi gyakorlott cégépítő, podcastjában (*Cégépítők*) és munkahelyén (*MiniCRM Zrt.*) hivatásos problémamegoldóként dolgozik a hazai kvv-k életének könnyítésén.

Most azonban megvillantja regényírói képességét is. Nekem ez okozott nagyobb meglepetést. Abban biztos voltam, hogy a napelem business bejön Péternek, ha hallgat a szerző tanácsaira (a történet mentor hölgyében nem nehéz felismerni Egerszegi alakját), de azon őszintén aggódtam, hogy a családját vissza tudja-e szerezni. Ennek izgalmát meghagyom az olvasóknak.

De lássuk a szakmai részt! A történet öt éve alatt a kisvállalkozás igazi metamorfózison megy keresztül. Pici motivációs trükk (nem spoiler jön), hogy egy barát megmutatja a jövőt. Péter hisz benne, meg akarja csinálni. De hogyan vágjon bele?

Ma mindent én csinállok az ügyfélszerzéstől az utolsó csavar meghúzásán át az ügyfélpanaszok kezeléséig. Persze, hogy lemaradok a gyerek születésnapjáról. Amint Péter meglátta a jövőt, szisztematikusan építkezésbe fogott: tervezéssel, szakkönyvekkel kezdte, a kivitelezést leválasztotta az értékesítésről, csapatot épített (sales, back-office, marketing, ügyfélkezelés stb.), a termékportfóliót tisztította. Hirtelen kezdett nőni a cég. Belebukott? Majdnem.

A hibákból tanult, újakezdte (többször). A következő körben már tudatosan rendszert épített: feladatot delegált, belső folyamatokat dolgozott ki, IT-támogatást használt, ügyviteli, majd vállalatirányítási rendszert vezetett be (a MiniCRM beemelése a történetbe nekem túl direkt marketinges, de megértő vagyok). A Solar Planet belső kommunikációja, a tudásmegosztás is fókuszba került. Jöhettek a szofisztikált lépések: ügyfélélmény növelése, teljesítmény, ügyfél- és dolgozói elégedettség mérése, automatizálás, új üzletágak és végül nemzetközi terjeszkedés. (Én még a tőzsdére is bevezettem volna ezen a ponton a társaságot.)

Hova jutott vállalkozó hősünk? A felismerésre, hogy cége már nélküle is működik. Neki maradtak a stratégiai kérdések. Meg a családja.

Főleg rajtunk múlik? Egerszegi szerint igen. Szeretnék hinni neki.



NAGY GÁBOR
EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNER
CONCORDE MB PARTNERS
GABOR.NAGY@CMBP.HU

Interjú Zámbó Csabával, a Tűzállótechnika alapítójával

GENERÁCIÓVÁLTÁS A KEMENCEGYÁRBAN

AZ IPARI KEMENCÉK ÉS EGYÉB HŐTECHNIKAI BERENDEZÉSEK GYÁRTÁSÁVAL FOGLALKOZÓ TŰZÁLLÓTECHNIKA HARMINC ÉVET MEGHALADÓ ÉPÍTKEZÉS SORÁN VÁLT MEGKERÜLHETETLEN SZEREPLŐVÉ EGY SPECIÁLIS TUDÁST IGÉNYLŐ RÉSPIACON. A SZÉKESFEHÉRVÁRI TÁRSASÁG 2 MILLIÁRD FORINTOT MEGHALADÓ ÁRBEVÉTELÉT 70 SZAKÉRTŐ MUNKATÁRS SEGÍTSÉGÉVEL ÉRI EL. AZ ALAPÍTÓ-TULAJDONOS 45 ÉV IPARÁGBAN ELTÖLTÖTT IDŐ UTÁN DÖNTÖTT A CÉG ÉRTÉKESÍTÉSÉN KERESZTÜLI NYUGDÍJBA VONULÁS MELLETT, MELYNEK TÁMOGATÁSÁRA A CONCORDE MB PARTNERS MUNKATÁRSAIT VÁLASZTOTTA. ZÁMBÓ CSABÁVAL BESZÉLGETTÜNK CÉGÉRŐL ÉS A TRANZAKCIÓS FOLYAMATRÓL.

A Tűzállótechnika harminc éves folyamatos építkezése alatt mely tényezők járultak hozzá a legnagyobb mértékben a társaság fejlődéséhez?

A cég alapításától napjainkig a folyamatos fejlődést leginkább a piachoz való alkalmazkodás határozta meg. Többek között fontos tényezőnek tartom még az indulás óta a szakma javához tartozó kollégák támogatását, a korábbi munkahelyemen, a *Hőtechnika Építő és Szigetelő Vállalat*nál megszerzett szakmai tudást, vezetői tapasztalatokat, illetve az iparágon belül felhalmozott kapcsolati tőkét. Mindemellett az alapos elemzés mellett hozott fontosabb döntéseknél általában a szerencse is a mi oldalunkra állt.

A Tűzállótechnika ügyfélköre jelentős részben évtizedes üzleti kapcsolatokon alapul, multinacionális cégek helyi leányvállalatain és nyugat-európai közép-vállalatokon keresztül erős nemzetközi fókusszal. Minek köszönhetően sikerült ezeket a kapcsolatokat kialakítani és ilyen hosszú időtávon fenntartani?

Ahogy a társaság fejlődésére több szempontból is jelentős pozitív hatással bírtak a nevelőcégemnél eltöltött éveim, úgy az ügyfélkör kialakítása is nagyban köszönhető a korábbi kapcsolatoknak. Így már a kezdeteknél jó személyes kapcsolatom volt a lehetséges partnereink vezetőivel, aminek

köszönhetően a kezdeti megrendelőink mellett például beszállítói oldalról is támogatták az elindulásunkat a szükséges gépek és anyagok kedvező biztosításával.

Ezt követően mind a hazai, mind pedig a külföldi partnereket a hosszú távon pontos, megbízható, korrekt munkánkkal sikerült megtartani, ami elsősorban a munkát irányító és elvégző kollégák nagyszerű csapatmunkájának köszönhető, én ehhez csak a megfelelő háttérrel biztosítottam. Tevékenységünk jellegéből adódóan a helyszínen dolgozó kollégáink professzionális hozzáállása sikerünk egyik záloga.

A Tűzállótechnika szakmai törzsgárdája az évek során rendkívül stabilnak bizonyult, egyes kollégák végigkísérték a társaság fejlődését. Hogyan sikerült egy ilyen csapatot a folyamatosan változó környezet és változatos kihívások ellenére egyben tartani?

A szakmai törzsgárda létrehozásához fontos tényező volt a korábbi munkahelyemen eltöltött tizennégy évem, ami során a ranglétrát végigjárva a munkahelyi mérnöktől eljutottam az üzemigazgatóságig, ami egy 900 fős egység irányítását jelentette. Így értettem a vállalat működését, és rengeteg értékes szakemberrel alakítottam ki és ápoltam közeli kapcsolatot. A cég alapításakor a kollégák jelentős része közülük került ki, akik szerették volna rátermettségüket az új felállásban is bizonyítani, mely teljes mértékben sikerült is. Emellett pedig szerencsés kézzel választottam ki a vezetésbe bevont új kollégákat, műszaki és adminisztrációs vonalon egyaránt.

Egyik témába vágó kedves emlékem az ügyvezető mögött a cég második emberével való megismerkedésem rövid története. Első találkozásunk alkalmával egy óvodai széken beszélgetve ismerkedtünk meg, amikor is az egyik nekem feltett kérdés az volt, hogyan lehet itt megélni egy építőmérnöknek, melyre a válaszom az volt, hogy céget kell alapítani jó szakemberekkel. A kolléga azóta is a cég működésének egyik motorja, kulcsfontosságú szereplője a cégünk fejlődésének és működésének.

A törzsgárda egyben tartásánál a kulcstényező véleményem szerint a mindannyiunk által a céggel, a közösséggel szemben fenntartott lojalitásunk, az egymást segítő hétköznapi közös munkától kezdve a közös rendezvényekig, családi összejövetelekig. Szerintem ez a kollektív hozzáállás a cég legnagyobb erénye a mai napig, mely légkör manapság talán egyre kevesebb társaságra jellemző.

Mivel a cég alapítása, felépítése és működtetése rengeteg időt vett igénybe, végig kell gondolni, hogy személyesen mit nyertünk vagy veszítettünk ez idő alatt. Ha van mit helyretenni, arra koncentrálnunk.

Mi volt a legnagyobb félelme egy tranzakciós folyamat elindításával kapcsolatban? Hogyan értékeli mindezt az azóta eltelt időszak fejleményei ismeretében?

A tranzakció elindításánál nem voltak különösebb félelmeim, utólag pedig nagyon elégedett vagyok az elhatározással, amit a környezetem is kezd elismerni. Mivel takargatnivalónk nem volt, így nem féltünk a folytatástól, inkább egy egészséges kíváncsiság alakult ki részemről – leginkább az érdekelt, hogy mennyit ér az az egész, amit a csapattal hosszú évek alatt létrehoztunk.

Amitől valamelyest tartottam, az a tranzakció felkészülési szakaszát követő vevőkeresés volt. Elhatároztam, hogy csak olyan vevőnek adom el a céget, aki ebből még jobb szervezetet szeretne csinálni, bízom benne, hogy így is lesz. Mindemellett szerettem volna elkerülni a sok alkudozást a különböző vevőjelöltekkel.

Milyen érzés a tranzakció utáni élet? Mivel tölti mindennapjait, mik a tervei a következő időszakra?

A vevői oldal kérésére a tranzakciót követően is támogatom a cég működését, immáron tanácsadóként. Mindez lehetőséget ad egy fokozatos elszakadásra, ami nem egy egyszerű feladat, viszont így van még másfél év a teljes leválásig. A felszabadult időt igyekszem az unokáim körében tölteni, ha pedig az egészségem lehetővé teszi, az unokák mellett szívesen pótolnám az elmaradt utazásokat is.

Milyen tanácsot fogalmazna meg visszavonuláson gondolkozó cégtulajdonosok számára?

Úgy gondolom, nehéz jó tanácsokat adni, hiszen minden cég egy külön történet. Talán a legfontosabb, hogy tisztában legyünk azzal, hogy amink van, az mit ér, és a jövőre nézve hol a helye. Mivel a cég alapítása, felépítése és működtetése rengeteg időt vett igénybe, végig kell gondolni, hogy személyesen mit nyertünk vagy veszítettünk ez idő alatt. Ha van mit helyretenni, arra koncentrálnunk.



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



TÓTH NÁNDOR
IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
NANDOR.TOTH@CMBP.HU

Rudner Richárddal, volt kollégánkkal beszélgettünk

LUXEMBURGBÓL AZ EMIRÁTUSOKBA

Közel nyolc éve a Concorde Vállalati Pénzügyek és az MB Partners egyesülésének pillanata környékén mentél el. Milyen jó emlékeket hordozol a közös múltból, és mi az, amit szeretnél elfelejteni? Mi volt a legemlékezetesebb pillanat a nálunk töltött idő alatt?

Miután elvégeztem a pénzügyi mestertanulmányaimat Nizzában, 2011-ben hazaköltöztem, és hatalmas elánal vettem bele magam a vállalati pénzügyi tanácsadói munkába az MB Partnersnél. A cég azóta óriási átalakuláson ment át, abszolút piacvezetővé nőtte ki magát a hazai M&A-piacon. Örülök, hogy részese lehettem e folyamat kezdeti időszakának. Számítalan meghatározó élményben volt részem a cégnél eltöltött bő négy év alatt, így nehéz kiemelni egy-két konkrét dolgot. Ide sorolnám a magas szaktudással rendelkező cégalapítókval való tárgyalást; a gyárlátogatásokat, ahol az ember olyan technológiákkal szembesült, amik világszinten egyediek voltak; és természetesen egy lezárt tranzakciónál, projektnél jött a katarzis. Olyan nem történt, amit el szeretnék felejteni, mert azt vallom, hogy mindenből lehet és kell tanulni. A megíúsult tranzakciók talán a legrosszabb emlékek. Volt egyszer egy projektem, ami több éven át húzódtott, míg végül találtunk egy vevőt. Egy hosszabb átvilágítási folyamat után elkészült a szerződéstervezet is, mire az eladó végül úgy döntött, hogy mégsem adja el a céget. Az a kudarc eléggé mélyen érintett.

Volt olyan iparág, amit megismertél projektek kapcsán, és szívesen átmentél volna?

Szerencsére számos iparágba volt szerencsém betekintést nyerni. Hogy konkrét példákat is említsék, az a profizmus, amit a CNC Rapid Kft. gyártóüzemében láttam, magával ragadott. El tudtam volna képzelni

magam náluk pénzügyi szakemberként a reporting, pénzügyi tervezés és üzletfejlesztés területén. Egy másik példa pedig egy hazai fitnesshálózattal kapcsolatos. Mivel én is világleveletemben sportoltam, így közel állt hozzám az üzlet profilja. Tekintve, hogy ez is egy hosszú távú projekt volt, sikerült bizalmi kapcsolatot kiépítenem a cégvezetéssel. Szívesen dolgoztam volna velük a pénzügyi folyamatok optimalizálásában és a brand további terjeszkedésén tanácsadói kapacitásomon túl.

Tölünk a European Investment Fundhoz („EIF”) mentél Luxembourgba, mi volt a váltás oka?

Mennyire volt nehéz a kiköltözés és a beilleszkedés?

Mivel külföldön tanultam, ezért bennem volt a vágy, hogy egyszer kipróbáljam magam egy Magyarországon kívüli pozícióban is. Ugyanakkor jól éreztem magam a cégnél Szendrői Gábor mentorálása alatt, emiatt nem volt terítéken a váltás. Aztán az akkori párom, aki ma már a feleségem, Nóri álláslehetőséget kapott Luxembourgban, így elkezdtem aktívan állást keresni. Az élet fintora, hogy Nórinak végül mégsem jött össze a munka rajta kívül álló okok miatt. Már szinte el is felejtettem az EIF-es felvételi procedúrát, amikor egyszer csak csörrent a mobilom a József Nádor téren, hogy felvettek, és öt napon belül várják a válaszomat. Rövid tanácskozás után úgy döntöttünk, hogy belevágunk. Sajnáltam, hogy nem lehettem részese az összeolvadás utáni időszaknak, amikorra igazán beért Gáborék munkája, üzleti koncepciója. Érdekes, hogy a 2013-as tulajdonosváltást követő időszak első és utolsó nemzetközi túráját Gáborral ketten csináltuk, mely így utólag nézve keretbe foglalta a CMBP-s karrieremet. A beilleszkedés nem volt egyszerű, több okból adódóan sem. Egyrészt hirtelen csak egymásra támaszkodhattunk Nórival egy olyan országban, ahol

több mint 175 különböző nemzetiség él együtt. A munkahelyemen is meg kellett küzdenem a francia kollégák „vendégszeretetével”, de a közel nyolc év alatt, úgy érzem, jó diplomátává váltam.

Mivel foglalkoztál az alpnál?

Az első öt évben a private equity csapatban dolgoztam. Menedzszszelekción és társbefektetés (co-investment) volt a szakterületem. Európa-szerte (több mint 10 EU-s országban) kb. 1.5 Mrd euró befektetésében vettem részt. Aztán csapatot váltottam, ahol ugyanezt csináltam, csak nem private equity, hanem private credit területén. Az új csapatban az Egyesült Királyság / Írország (páneurópai stratégiák), valamint Kelet-Közép-Európa területeit vezetem.

Az idei évben az Emirátusokba, Abu Dhabiba költöztetek azóta kibővült családdal, milyen okból választottátok éppen Abu Dhabit? Tervezt volt, vagy spontán lehetőség? Mivel foglalkozol most kint?

Az új EIF-s csapatban – mely sokkal kisebb volt, mint a korábbi – gyakorlatilag a főnököm jobbkeze voltam. Élveztem a bizalmat, emiatt nem is terveztem váltást. Ugyanakkor egy londoni székhelyű, erre az iparágra specializálódott HR-cég megkeresett két emirátusi lehetőséggel, amik felkeltették az érdeklődésemet. Végül felvettek az Emirates Investment Authority-hoz („EIA”), ami az Emirátusok egyetlen olyan nemzeti vagyonalapja (‘sovereign wealth fund’), amely a szövetségi kormányzat alá tartozik. Itt a Fixed Income és Treasury csapatban dolgozom befektetési menedzserként. Ez a korábbi EIF-es pozícióhoz képest főként abban különbözik, hogy (1) globális (míg az EIF csak exkluzívan az EU-ra fókuszált), (2) private és public credit fókuszú (míg az EIF csak private credit), (3) nagyobb alapokat céloz (1 milliárd dollár felettieket, míg az EIF többnyire pár százezer dolláros alapokat). Ez egy koncentrált csapat, ahol a brit főnökömmel alkotjuk a Fixed Income és Treasury osztályt, míg az egész asset management csapatban 17-en dolgozunk.

Mennyire nehéz megszokni az ottani körülményeket?

Még friss az élmény, de egyelőre kellemes csatlódás. A meleg számunkra nem probléma, az elmúlt nyolc év alatt kijutott bőven az esős, borús időjárásból. A sztereotípiák ellenére ez egy meglepően nyitott ország, ahol a helyiek kb. 10%-át teszik ki a populációnak. Kulturálisan természetesen nagyon más Európához képest, ugyanakkor úgy tartom, annyi ember vagy, ahány kultúrát megismersz. Habár nagyok az anyagi/életviteli különbségek a helyiek és fehérgalléros expatok, valamint az ázsiai, afrikai építőipari munkások és házvezetőnők között; egyik jó barátom fogalmazta meg nekem pár hete, amikor kint volt, hogy azért szereti ezt a helyet, mert ide mindenki azért jön, hogy munkával többet „kivegyen”, mint amire máshol lehetősége lenne. Amit még nagyon szeretek, az a közbiztonság és a tisztaság.

Vízilabdában komoly sikereket értél el itthon, mennyire van lehetőség erre most?

Ma már sajnos nincs rá lehetőségem. Luxembourgban még csatlakoztam egy csapathoz, akikkel két egymást

követő évben tripláztunk (hazai bajnokság és kupa, valamint regionális bajnokság kiegészítve francia és német csapatokkal), de miután a COVID-időszak alatt bővült a család először egy francia buldoggal, majd a kisfiammal, úgy szorult háttérbe a vízilabda. Közben átváltottam crossfitre és erőemelésre, amit a pandémia alatt otthon a teraszon kialakított edzőteremben is tudtam üzni. Jelenleg más a helyzet, próbálok a sok teendő mellett időt találni egy kis edzésre.

Terveitek szerint egyszer hazaköltöztök, vagy megtaláltad kint a számításodat?

Habár még friss az élmény, egyelőre nagyon jól érezzük magunkat Abu Dhabiban mind a munkában, mind a magánélet terén. A hazaköltözés számunkra mindig is terítéken volt, bizonyos években konkrét célként megfogalmazva, máskor opcióként tekintettünk rá. Eddig sajnos különféle okok miatt nem jött össze. Habár igazi kozmopoliták vagyunk, lelkünk mélyén hazavágyunk. Ha adottak lesznek a lehetőségek, természetesen nem fogunk habozni.

Mik a terveid, terveitek a következő öt évben?

Alapvetően egy meglehetősen lojális embernek tartom magam. Ha szeretek valamit, akkor ahhoz ragaszkodom. Magyarként számomra óriási megtiszteltetés volt, hogy felvettek egy ilyen kaliberű céghez az Emirátusokban (itt többnyire angolszászok dolgoznak). Azonban én ezzel nem szeretném beérni, hanem szeretnék a mostani brit főnököm, egyben mentorom, potenciális utódja lenni, ha majd egyszer a jövőben úgy dönt, hogy elég volt neki. A cég harmadik alkalmazottjaként hatalmas tapasztalattal rendelkezik, így próbálok minél többet tanulni tőle.

Sok fiatal kolléga dolgozik a CMBP-nél, mit tanácsolnál nekik? Mi az, amiben itt kiemelkedően sokat fejlődhetnek?

Szerintem fontos a mai fiataloknak is megérteni, hogy befektetett munka nélkül nincs siker. Véleményem szerint ma már a legtöbben csak a rövid távú sikerekben gondolkodnak – például hogyan lehetne BTC oligarchává válni –, de a mi szakmánkban legalább középtávra kell előre tervezni. *Orbán Krisztián* idézve, meg kell tanulnunk „kilépni a komfortzónából”. Én pontosan ezt tettem, amikor először Luxembourgba, majd most az Emirátusokba költöztem. A fiataloknak azt tanácsolnám, hogy igyekezzenek minél többet tanulni a senior kollégáktól, akik hatalmas tranzakciós tapasztalattal rendelkeznek; valamint törekedjenek több iparágban elmélyülni, megérteni azok dinamikáját, kulcs teljesítménymutatóit, és azok mozgatórugóit. Beszélni egy adott iparág „nyelvét” segíteni fog a cégulajdonosokkal való tárgyalások során, valamint a tranzakciók megfelelő prezentálásában és zárásában.



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

K&H családi vállalatok kutatás, 2023

MÉRSÉKELT NÖVEKEDÉSI PÁLYÁN A CSALÁDI CÉGEK

A CSALÁDI CÉGEK TÖBB MINT FELE SÚLYOSABBAN ÉLI MEG A JELENLEGI GAZDASÁGI HELYZETET, MINT A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNYT. A TELJES NAGYVÁLLALATI SEKTORBAN MÉG BORÚSABB A HANGULAT, ITT A CÉGEK MAJD KÉTHARMADA VÉLEKEDIK ÍGY – DERÜLT KI A **K&H CSALÁDI VÁLLALATOK KUTATÁSÁBÓL**. A CSALÁDI CÉGEKNEK EGYÉRTELMIEN A MEGEMELKEDETT KÖLTSÉGEK OKOZZÁK A LEGNAGYOBB PROBLÉMÁT, AZONBAN AZ INFLÁCIÓ OKOZTA NEHÉZSÉGEKET EGY JELENTŐS RÉSZÜK ÁREMELÉSSSEL KOMPENZÁLJA. A KIHÍVÁSOK KÖVETKEZTÉBEN TÍZBŐL HAT VÁLLALAT MÉRSÉKELT NÖVEKEDÉSI PÁLYÁRA SZÁMÍT A KÖVETKEZŐ 3-5 ÉVBEN. EBBEN A NEHÉZ HELYZETBEN MÉG NAGYOBB SZEREPE VAN A PÉLDAMUTATÁSNAK, EZÉRT A K&H BANK CSALÁDI VÁLLALATOK KIVÁLÓSÁGI DÍJJAL IDÉN IS ELISMERIK A LEGJOBB GYAKORLATOKAT ALKALMAZÓ VÁLLALATOKAT A SIKERES GENERÁCIÓVÁLTÁS, INNOVÁCIÓ, HOSSZÚ TÁVÚ STRATÉGIA, VALAMINT A TÁRSADALMI ÉS KÖRNYEZETVÉDELMI FELELŐSÉGVÁLLALÁS TERÜLETÉN.

A családi cégek több mint felét, 53 százalékát a jelenlegi gazdasági környezet súlyosabban érinti, mint a két évvel ezelőtti járvány. További 23 százalékuk pedig nem tud különbséget tenni a két helyzet között, mivel egyformán negatívan hat a működésükre. A teljes nagyvállalati szektort nézve kissé sötétebb képet kapunk: itt a válaszadók 62 százaléka éli meg nagyobb kihívásként a jelenlegi gazdasági helyzetet, további 17

százalékuk pedig ugyanolyan nehéznek látja a két időszakot – derült ki a K&H családi vállalatok kutatásból, amely a családi cégek egyéves várakozásait vizsgálta. „Kihívásokkal teli év van a magyar gazdaság, így a családi vállalatok mögött is, és az előrejelzések szerint ez idén csak kismértékben enyhülhet, hiszen a kétszámjegyű infláció, a magasabb energiaárak és a lassú gazdasági növekedés még egy

ideig velünk lesznek. A családi cégek működését jelenleg a megemelkedett kiadások befolyásolják leginkább, azok közül is főként a működési költségek (83%) és az alapanyagköltségek (70%) emelkedése, de a magasabb bérköltség is közel felüknél (46%) probléma” – mondta el Ékes Ákos, a K&H családi vállalatok központ vezetője.

Sok a kihívás, mérsékelt a növekedés

A költségnövekedés szoros kapcsolatban áll az inflációval, amire a vállalatok közel harmada (30%) már bevezetett valamilyen intézkedést. Legtöbben a működési költségeket próbálják csökkenteni a termelés mértékének megtartása mellett, míg minden negyedik családi vállalkozás élt az áremelés lehetőségével.

A jelen kihívásai a jövőbeli kilátásokat is erősen befolyásolják: tízből hat családi vállalat mérsékelt növekedési pályára számít középtávon a pénzügyeiben, ugyanakkor visszaesést szinte egy cég sem prognosztizál, ami a jövőre nézve bizakodásra adhat okot. „A K&H már nyolc éve fordít kiemelt figyelmet a családi vállalatokra, és ebben a nehéz helyzetben is támogatjuk őket. Ennek részeként idén is meghirdettük a K&H családi vállalatok kiválósági díjat, amellyel elismerjük és segítjük a legpéldamutatóbb megoldásokat alkalmazó cégeket, akiknek gyakorlata inspirációul szolgálhat más családi cégek számára. A díjat idén is négy olyan kategóriában – sikeres generációváltás, innováció, hosszú távú stratégia, társadalmi, környezetvédelmi felelősségvállalás – ítéljük majd oda, amelyek a leginkább aktuálisak és meghatározók ezen vállalatok életében” – hívta fel a figyelmet Ékes Ákos.

A jelentkezést július 31-ig várják. További információk, pályázati kiírás és nevezési lap a csaladivallalatok.kh.hu oldalon érhető el.

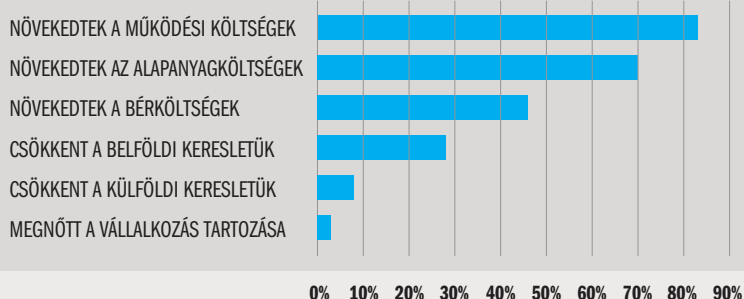
A K&H családi kutatásról

A hazai családi vállalatok jelentős gazdasági szerepe miatt a K&H Csoport átfogó negyedéves kutatást végez, amelyben feltérképezi a szektor aktuális helyzetét, valamint hogy hogyan látják saját cégük és a gazdasági környezet változásait a következő egy évben. A kutatás 64, a 2 milliárd forint éves árbevétel meghaladó, nem állami tulajdonú cég döntéshozójának megkérdezésével történik. A felmérést az Impetus Research készítette 2023. február 13. és március 3. között a K&H Egészséges Társadalomért Alapítvány megrendelésére.

A K&H Csoportról

Az ország egyik vezető és országosan 3700 munkatársat foglalkoztató pénzügyintézeteként a K&H célja, hogy ügyfelei igényeit mindenkor magas szinten elégítse ki, és a lehető legteljesebb termékpalalettát nyújtsa számukra. A K&H országszerte 195 lakossági ügyfélpontot működtet, és csoport szinten 1,6 milliárd

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK



FORRÁS: K&H CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK KUTATÁS, 2023 Q1

ügyfélnek kínál pénzügyi szolgáltatásokat. A magyar gazdaság működését közel 3300 milliárd forintnyi kihelyezett hitel- és hiteljellegű állománnyal segítő háztartások, kisvállalkozások, vállalatok és önkormányzatok finanszírozásán keresztül. A cégcsoport 2300 magyar beszállítónak és mintegy 700 banki és biztosítási ügynöknek biztosít megrendeléseket és folyamatos tevékenységet.

K&H Bank főbb adatok (2022. december 31.)

- Saját tőke (IFRS konszolidált, nem auditált): 421 milliárd forint
- Mérlegfőösszeg (IFRS konszolidált, nem auditált): 5585 milliárd forint
- Adózás utáni eredmény (IFRS konszolidált, nem auditált): 67,6 milliárd forint

K&H Biztosító főbb adatok (2022. december 31.)

- Saját tőke (IFRS konszolidált, nem auditált): 28,6 milliárd forint
- Mérlegfőösszeg (IFRS konszolidált, nem auditált): 185,6 milliárd forint
- Adózás utáni eredmény (IFRS konszolidált, nem auditált): 6,0 milliárd forint

További információk:

Kommunikációs Igazgatóság
e-mail: sajto@kh.hu
www.kh.hu



ÉKES ÁKOS

IGAZGATÓ

K&H CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK
KÖZPONT



Robotokkal robotoló privátbankárok vagy privát robotbankárok?

MIT HOZHAT A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA A BEFEKTETÉSI SZOLGÁLTATÁSOKBAN?

RÖGTÖN AZ ELEJÉN ÉRDEMES LEHET RÖGZÍTENÜNK, HOGY ALIGHA LEHET 2023 KÖZEPÉN GARANTÁLTAN ÉRVÉNYES ÁLLÍTÁSOKAT MEGFOGALMAZNI A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ÁTTÖRÉSÉNEK A PRIVATE BANKING VILÁGÁRA, ILLETVE ÁLTALÁBAN A BEFEKTETÉSI SZOLGÁLTATÁSOKRA GYAKOROLT HATÁSAIÓRÓL. AZ AZONBAN NAGYON VALÓSZÍNŰNEK LÁTSZIK, HOGY EZT AZ IPARÁGAT MÁR AZ AI FORRADALOM ELSŐ HULLÁMAINAK EGYIKE EL FOGJA ÉRNI, ÉS JÓ ESÉLYEL ALAPOSAN ÁT IS FOGJA FORMÁLNI.

Érthető módon mindenkit az érdekel a legjobban, hogy robotok veszik-e át a tanácsadók, elemzők, stratégiák, portfóliókezelők helyét, de mielőtt erre rátérnénk, említést érdemel egy kevésbé izgalmas, de a befektetések kezelését a mindennapokban valószínűleg sokkal kellemesebbé tevő változás lehetősége.

Ennek lényege a bankolás adminisztratív, ügyintézés jellegű részének várható átalakulása. A mesterséges intelligencia alapú megoldások mind az ügyfélélmény javítása, mind a szolgáltatók működési hatékonysága tekintetében óriási potenciállal kecsegtetnek. Az ügyfelek azonosítása, dokumentációik és nyilatkozataik kezelése, releváns és/vagy kötelezően átadandó

információkról való tájékoztatása, a megbízások felvétele, továbbítása, végrehajtása, ellenőrzése, visszaigazolása csupa olyan munkafolyamat, amelyben a fejlett mesterséges intelligencia alkalmazások képesek lesznek az emberi beavatkozások sokaságának kiváltásával kímélni az ügyfelek idejét és idegeit.

Hatalmas fejlődési lehetőség van a kockázatkezeléssel, jogszabályi megfeleléssel kapcsolatos feladatok mesterséges intelligencia általi optimalizálásában is. Akár a valós működési kockázatok kezeléséről beszélünk, akár az Európában ebben a szektorban minden képzeletet felülmúlóan elburjánzott szabályozási örület okozta adminisztrációs teherről,

ezek könnyítése egyaránt reményteljes alkalmazási területe a mesterséges intelligenciának. Jó esély van rá, hogy az ügyfél számára „a gép” egy lényegesen emberibb arcát alakítja ki a bankolásnak, mint amit az emberekkel teletűzdelt komplex folyamatok képesek voltak létrehozni.

Ennek az emberibb arcnak pedig sokkal többek számára lehetnek valóban egyedi vonásai a befektetések kezelésében is, mint jelenleg. Amióta világ a világ, a privátbankok és a befektetési szolgáltatásokat széles tömegeknek kínáló pénzügyi szupermarketek egyaránt azt állítják, hogy minden ügyfelük teljesen egyedi, a céljaiknak, a kockázattűrésüknek, az élet-helyzetüknek, a tapasztalataiknak tökéletesen megfelelő, testreszabott tanácsokat vagy vagyionkezelési szolgáltatást fog kapni tőlük – ez ráadásul az Európai Unióban már szabályozási okokból sem lehet másként.

Nem lehet másként, viszont másként van. A privátbanki szolgáltatásoknak is vannak ugyanis üzemgazdasági törvényei és technológiai, szervezeti szűk keresztmetszetei. A legfontosabbak egyike ezek közül az egy privátbanki tanácsadóra allokálható ügyfelek száma, ami az iparági sztenderdek kialakító svájci házaknál 100 és 200 ügyfél között alakul, a hazai gyakorlat pedig teljesen megfelel ennek. Valóban privátbanki szintű, valóban személyre szabott szolgáltatást ennél több ügyfélnek egyszerűen nem lehet adni a jelenlegi keretek között. A megtakarítók túlnyomó többségének tehát az elméletileg egyedi igényekre alakított befektetési szolgáltatások valójában standardizált, tömeges értékesítésre optimalizált megoldásokat jelentenek.

Ennek fényében érdemes figyelni a *One Zero* nevű, izraeli eredetű, a befektetői között a legnagyobb nevű svájci privátbankok egyikét is számon tartó, egy éve indult, jelenleg 60.000 ügyféllel rendelkező befektetési szolgáltatóra. A stratégiájuk lényege az, hogy a mesterséges intelligencia kiterjedt alkalmazásával tömeges, de jó szolgáltatást adnak a privátbanki ügyfélkör legelső szegmensében, és még jóval az alatt is. A hosszú távú céljuk a 10.000 ügyfél/tanácsadó arány elérése, úgy, hogy az ügyfélélmény eközben ne rosszabb, hanem jobb legyen a jelenleg megszokottnál. Ez az arány ugyan kizárja a személyes kapcsolatot a tanácsadó és az ügyfél között, de a megcélzott, 50.000 és 500.000 dolláros megtakarítással rendelkező ügyfélszegmensben a várakozásaik szerint ez nem fog korlátot jelenteni. Ebben a modellben a személyes tanácsadóval „egyirányú” ismeretség alakul ki, valahogy úgy, mint egy televíziós műsorvezetővel vagy egy színésszel. A bizalom, az érzelmi kötődés így is felépülhet, a kétirányú kommunikáció viszont intelligens chatbotokkal történik, ide értve minden adminisztrációt, a valóban egyedi igényekre szabott, adott esetben emberi beavatkozástól mentes tanácsadást, és a megbízások kezelését is. Ha szabályozási oldalról nem dugnak botot a küllők közé, akkor a mesterséges intelligenciára épülő megoldások

valószínűleg demokratizálják a jó minőségű befektetési szolgáltatásokat.

Az igazi izgalom azonban a befektetésszakmai lehetőségekben van. Évek óta működnek befektetési döntéseket támogató mesterséges intelligencia alkalmazások globálisan működő privátbanki házaknál, és gépi tanulásra építő autonóm kereskedő robotok hedge-fund-oknál. Sőt, a világ egyik legnagyobb bankja, az *HSBC* a hongkongi és szingapúri privátbanki ügyfeleinek tavaly óta kínál olyan strukturált terméket is, amelyben az *IBM* híres „*Watson*” nevű mesterséges intelligencia alkalmazása hozza a döntéseket, szabadon váltogatva az egyes eszközosztályok között.

Az egyelőre messze nem világos, hogy ezek az alkalmazások felül tudják-e múlni az embereket jövőbeni események valószínűségének a megítélésében. Niels Bohr Nobel-díjas atomfizikus ide vonatkozó mondása, mely szerint „az előrejelzés nagyon nehéz, különösen, ha a jövőről van szó”, egyáltalán nem biztos, hogy elavul a mesterséges intelligencia áttörésével sem.

De tegyük fel, hogy idővel az derül ki, hogy a robotok sokkal jobb befektetők. Ebben az esetben robotok fognak küzdeni robotokkal, így a robotoknak a száználmas biológiai organizmusokkal szembeni versenyelőnyének jelentősége rögtön el is veszne, az számítana, hogy melyik mesterséges intelligencia alkalmazás az „okosabb”. Ezek fejlesztésére pedig nemhogy az elegáns privátbanki szolgáltatóknak, hanem a nagy bankoknak sem lesz közelítőleg annyi lehetősége sem, mint az információtechnológiai óriásoknak.

Ezt azt eredményezné, hogy szofisztikált, globális mércével is mérhető, számlavezető platformok, és az ügyfél által a saját számlájára „ráengedett”, egészen máshonnan származó szakosított mesterséges intelligencia alkalmazások állítanak elő azt, amit most összefoglalóan befektetési szolgáltatásoknak nevezünk. A fejlődés másik iránya az, hogy a mesterséges intelligencia a döntéshozatal és a tanácsadói munka egy eddig sosem látott képességű szoftveres támogatását hozza el, de nem váltja ki azt.

A jövőről lévén szó, biztosan legfeljebb azt tudhatjuk minderről, hogy az evolúció logikája ki fogja próbálni az összes lehetséges variációt, könyörtelen versenyben, amiből az ügyfelek így vagy úgy, de remélhetőleg profitálni fognak.



KOVÁCS KRISZTIÁN
IGAZGATÓ
CONCORDE ÉRTÉKPAPÍR ZRT.
K.KRISZTIAN@CON.HU



MIT ÉR A RÉSZVÉNYES RÉSZVÉNY NÉLKÜL?

KÉNYELMI OKOKBÓL A MA MŰKÖDŐ RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK NAGY RÉSZE ÉLI AZ ÉLETÉT KIBOCSÁTOTT RÉSZVÉNYEK NÉLKÜL. KEVESEN TUDJÁK KÖZÜLÜK AZONBAN, HOGY EZÁLTAL MILYEN KOCKÁZATOKKAL ÉS GYAKORLATI PROBLÉMÁKKAL SZEMBESÜLHETNEK.

Részvényügyi gyorstalpaló

Egy részvénytársaságban tulajdonosi jogokat a részvény testesíti meg. Ez azt is jelenti, hogy részvényesi jogot – ideértve pl. a közgyűlésen való részvételt, a szavazati jogot vagy akár az osztalékhoz való jogot is – csupán a részvény birtokában lehet gyakorolni. Ez alól nem mentesít az sem, hogy a részvényes esetlegesen ennek ellenére a

részvénykönyvbe be van jegyezve: ez pusztán az egyik, de nem elégséges feltétele a részvényesi jogok jogszerű gyakorlásának.

A részvények két módon állíthatók elő. Egyrészt fizikai úton, amikor a tulajdonos egy speciális biztonsági előírásoknak megfelelő értékpapírt kap kézhez. Másrészt a részvények előállíthatók úgynevezett

dematerializált formában is. Ilyenkor a részvényeket a központi elszámolóház (KELER) keletkezteti, és azokat – az értékpapírszámla-vezetőn keresztül – ő írja jóvá a részvényes értékpapírszámláján. Mivel mind az értékpapír fizikai előállítás, mind pedig az elektronikus keletkeztetés egy időigényes és költséges folyamat, ezért azt sokan egy felesleges nyűgnek tekintik, és megpróbálják azt megúszni, vagy legalábbis elhalasztani. Márpedig ennek komoly következménye lehet.

Ha a közgyűlési határozat megtámadásra kerül

Egy társaság működése tekintetében mindaddig nincs is gond a részvények keletkeztetésének hiányával, amíg a tulajdonosok között teljes az összhang. Ilyenkor, még ha keletkeztetett részvények hiányában a társaság esetleg nem is működik jogszerűen, egyetlen tulajdonosnak sem érdeke, hogy ezt felhántorgassa, vagy esetleg a saját javára fordítsa. Más a helyzet azonban, ha a tulajdonosok között érdekellentét keletkezik.

Amennyiben ugyanis valamely közgyűlési döntést úgy hoznak meg, hogy a részvényesek nem rendelkeztek részvennyel (hiszen az nem került kibocsátásra), úgy az a részvényes, akinek érdekét a döntés sérti, azt a bíróság előtt megtámadhatja. Márpedig – mint ahogy az a bíróságok következetes, hasonló ügyekben hozott határozataiból egyértelműen kitűnik – egy ilyen megtámadás várhatóan sikeres lesz.

Ez különös problémát jelent olyan kérdésekben, amikor egy közgyűlési határozat meghozatalára sürgősen van szükség. Így például egy új vezérigazgató megválasztásának vagy a régi vezérigazgató visszahívásának az elhúzódása, vagy akár egy sürgős tőkebevonás elmaradása komoly galibákat tud okozni egy társaság működésében.

Társaságeladással kapcsolatos mizériák

Egy részvénytársaságban fennálló részesedések értékesítése a részvények átruházásával történik. A részvények átruházásához pedig az adott részvény fizikai átadására (vagy dematerializált részvény esetén transzferálására) és adott esetben a részvény forgatmányozására van szükség. Értelemszerűen, ha valamely társaság nem bocsátotta ki a részvényeit, úgy a társaságban fennálló részesedések eladására sem kerülhet sor. És bár ez a hiányosság pótolható, az akár több hónappal is képes elhúzni egy tranzakció folyamatát, vagy akár annak megghiúsuláshoz is vezethet.

Még ha a részvények kibocsátásra is kerültek, akkor is tudnak egy értékesítési tranzakció során problémát okozni. Így például, ha egy nyomtatott részvényen még

Egy részvénytársaság alapításánál vagy tőkeemeléskor a részvények kibocsátását is célszerű egyértelműen az ügyvédi munka integráns részévé tenni.

a régi társaság adatai szerepelnek, vagy akár az alaptőke, akár a névérték összege még egy régi állapotot tükröz, úgy az nem testesíti meg megfelelően a részvényesi jogokat. Ilyen esetben a részvények cseréjéről kell gondoskodni a tranzakció előtt. Előfordult már az is nem egyszer, hogy valamely eladó részvényes „nem találta” meg a részvényét. Márpedig egy elvesztett részvény pótlása nem egyszerű folyamat: először az eltűnt részvények tekintetében kell közjegyző közreműködésével egy megsemmisítési eljárást lefolytatni, majd ezt követően kezdődhet az új részvény előállítása, amely akár több mint fél évre is megállíthatja az értékesítés folyamatát.

Adózás szempontjából sem mindegy

Mint ahogy bármely egyéb tulajdonosi jog, így az osztalékhoz való jog is csak a részvény birtokában gyakorolható. Ha a társaság a részvényesének osztalékot fizet, de a határozat a fentiek szerint érvénytelenítésre kerül, úgy megkérdőjelezhető lehet az ilyen kifizetés osztalékként való minősítése is. Emiatt pedig a céggel szembeni adóhatósági ellenőrzés könnyen arra juthat, hogy a tulajdonosnak teljesített kifizetés mégsem osztalék, hanem ún. egyéb jövedelem. Ez pedig súlyos további adóterhekkel fog jární – ideértve a várhatóan kiszabásra kerülő adóbírságot is.

Konklúzió

Ahogy a fenti példák is rávilágítanak, nem célravezető megúszni a részvény-előállítás maceráját, még akkor sem, ha ehhez esetleg kevésbé fűlik a tulajdonosok foga. Egy részvénytársaság alapításánál vagy tőkeemeléskor a részvények kibocsátását is célszerű egyértelműen az ügyvédi munka integráns részévé tenni. És ha már a részvények fizikai módon előállításra kerültek, akkor azokat kezeljük arra méltó módon: elzárva, széfben, biztonságos helyen, nem pedig valahol a cégdokumentumok között elszórva, fellelhetetlenül.



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





AMENNYIBEN MÁS AZ ELKÉPZELÉSE A VAGYONTERVEZÉSRŐL...

BIZALMI VAGYONKEZELÉS | GENERÁCIÓVÁLTÁS | ADÓZÁS | CÉGELADÁS



JALSOVSZKY

VAGYONTERVEZES.HU