CONCORDE MB PARTNERS | IMAP

EXPORTÁLÁSI BEST PRACTICE-EK
MAGYAR EXPORT TOP 10
ÜZBEGISZTÁN: EGY POTENCIÁLIS CÉLORSZÁG
TERMELÉS KÜLFÖLDÖN IS
TUDÁS- ÉS TŐKEEXPORT VIETNÁMBA
A MAGYAROK LEHETNÉNEK ADAKOZÓBBAK
HANS ROSLING: TÉNYEK
KÖZÖSSÉGI ÁFASZABÁLYOK

cégérték

14. ÉVFOLYAM 97. SZÁM | 2019. JANUÁR–FEBRUÁR

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

A MAGYAR GAZDASÁG HÚZÓEREJE

AZ EXPORTRÓL HALADÓKNAK

április 15.
Duna Palota

MAGYAR VÁLLALATOK 2030 – TÚL A SELEJTEZŐN? KONFERENCIA

Beszélgessünk a magyar közép- és nagyvállalkozók dilemmáiról, előrelépési lehetőségeiről és a nagyvállalattá válás kihívásairól!

- Mik a további növekedés feltételei?
- Hogy lesznek sikeres magyar vállalkozóink 2030-ban is?
- Mi a közös a most sikeres magyar cégekben?
- Hogyan látják a magyar vállalatokat a nemzetközi szereplők?

További információ: **www.magyarvallalatok2030.hu**
Jelentkezés: **rsvp@magyarvallalatok2030.hu**

előadók

Fülöp Szabolcs, Trans-Sped
Raskó György, Lajoskomáromi Mezőgazdasági Holding
Vajda Attila, Vajda Papír
Varga Zoltán, Centrál Médiacsoport
Vinnai Balázs, W.UP
Zettwitz Sándor, 77 Elektronika
Zombori Antal, Unix Autó

a panelbeszélgetés résztvevői, többek között

Antal Erzsébet, Profirent
Blaskó Nikolett, ACG
Jaksity György, Concorde Értékpapír
Koren Miklós, CEU
Lannert Judit, Tárki-Tudok
Lencsés Gergő, GE Power
Martin A. Dale, Siemens
Nagy Tamás, EBRD
Orbán Krisztián, Oriens
Reng Zoltán, Hungrana

MBP CONCORDE MB PARTNERS | IMAP

Raiffeisen BANK

MGYOSZ BUSINESS HUNGARY

KEDVES OLVASÓINK!

Sok szeretettel köszöntjük olvasóinkat idei első számunkkal. Számunkra, a Cégérték szerkesztőinek és a Concorde MB Partners szakértőinek kiemelt fontossággal bír, hogy tehetségünk és lehetőségeink szerint a hazai tulajdonú közép- és nagyvállalatok továbbfejlődésén ügyködjünk. Ezért indítottuk azt a kezdeményezést, aminek keretében az *MGYOSZ*-szal és támogató partnerünkkel, a *Raiffeisen Bank*kal együttműködésben **2019. április 15-re,** hétfőre a **Duna Palotába *Magyar vállalatok 2030 – túl a selejtezőn*** címmel konferenciát szervezünk, melyre minden olvasónkat szeretettel várjuk. És ezért is jelentkezünk ezzel a speciális Cégérték-számmal, melyben a hazai közép- és nagyvállalatok exporttevékenységét vesszük górcső alá azzal a nem titkolt céllal, hogy azok, amelyek ebben esetleg kevésbé előrehaladottak, tanulhassanak. Merthogy hisszük, hogy a közép- és nagyvállalataink akkor tudnak fenntarthatóan jó teljesítményt nyújtani, ha a nemzetközi porondon is sikeresen megmérettetnek.

Az idei első Cégértékben két jó példát mutatunk be; a nemzetközileg nagyon sikeres termékeladással rendelkező *Diagon* példáját és a *Master Goods*-ét, amelyek nem csak sikeresen exportálják termékeiket, de nemrégiben a tudás- és tőkeexportba is belevágtak; helyi partnereikkel Vietnámban létesítettek elsőként nagyipari agrárvonalat, majd pedig feldolgozóipari üzemet is. A CMBP nagyon drukkol a vállalkozásnak, mert távolság és kitettség tekintetében is úttörő a *Bárány család* kezdeményezése.

A két fő cikk mellett olvasóink találnak a számban egy elemzést arról, hogy a CMBP tapasztalatai szerint strukturálisan milyen módon szervezik a hazai vállalkozások exportjukat, illetve összefoglaló cikkben emelünk ki olyan vállalatokat, melyeket mi példaértékűnek tekintünk termék- és szolgáltatás-kiviteli tevékenységükben. A témát lezárva pedig bemutatjuk *Üzbegisztánt,* egy országot, amely a Szovjetunió felbomlása utáni húsz évben nagyon zárt maradt, de az utóbbi években kifejezetten kinyílt. Mi ezt az országot olyan területnek tartjuk, ahova akár jelentősebb tőke- és tudásexport is indulhatna tőlünk; az ország fejlődési pályája hasonló lehet majd ahhoz, amin Magyarország átment az utóbbi harminc évben. Tehát olyanok, akik itthon sikeresen vették a kanyarokat, és figyelték, hogy a külföldiek itthon mivel és hogyan próbálkoztak, akár sikeresen léphetnének be az ottani piacra. És ilyen törekvések már több iparágban is látszanak kibontakozni.

A Cégérték mostani száma tartalmaz egy specialitást is. Van benne egy könyvajánló; a CMBP ugyanis elindította könyvklubját, melynek keretében rendszeresen ajánl ügyfeleinek, olvasóinak és intézményi barátainak az üzleti életben hasznos olvasnivalót. Célunk, hogy ezeket a könyveket nem csak a Cégérték hasábjain, de zárt körben egy személyes beszélgetés keretében is bemutassuk. Az első ilyen alkalom már sikeresen lezajlott, köszönjük a közreműködőknek és a vendégeknek az aktív résztvételt.

Reméljük, hasznosnak találják ezt a számot, és minél többükkel találkozhatunk majd személyesen a konferencián, melyre jelentkezésüket az **rsvp@magyarvallalatok2030.hu** e-mail címre várjuk.

Jó olvasást kívánunk!

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

EXPORTÁLÁSI BEST PRACTICE-EK

A 2018 DECEMBERI CÉGÉRTÉKBEN *LAKATOS PÉTER, MGYOSZ* TÁRSELNÖK ÉS *SZENDRŐI GÁBOR,* A *CMBP* EGYIK ÜGYVEZETŐ PARTNERE MEGHIRDETTE A MAGYAR VÁLLALATOK 2030 CÍMŰ KONFERENCIÁT, AMI, MINT AHOGY EBBEN A SZÁMBAN IS REKLÁMOZZUK, 2019. ÁPRILIS 15-ÉN, BUDAPESTEN, A DUNA PALOTÁBAN KERÜL MEGRENDEZÉSRE. A KONFERENCIÁRA VALÓ KÉSZÜLÉS JEGYÉBEN A SZERVEZŐK SZÁMOS MÉLYINTERJÚT KÉSZÍTETTEK SIKERES MAGYAR VÁLLALKOZÓKKAL. MÁR A KONFERENCIÁRA FELHÍVÓ SZÖVEGÜNKBEN EMLÍTÉSRE KERÜLT A MINÉL AKTÍVABB EXPORTTELJESÍTMÉNY MINT KÖVETENDŐ PÉLDA A MAGYAR VÁLLALATOK ELŐTT. CIKKÜNKBEN A MÉLYINTERJÚK ÉS MÁS, HAZAI KÖZÉPVÁLLALATOKKAL KAPCSOLATOS TAPASZTALATAINK ALAPJÁN AZT FOGLALJUK ÖSSZE, HOGY MILYEN TIPIKUS PÉLDÁKAT TALÁLTUNK A LEGJOBB MAGYAR VÁLLALATOK EXPORTTEVÉKENYSÉGÉRE.

Magyarország exportképessége a gazdaság nagy húzóereje. Mint ahogy köztudott, a hazai gazdasági szereplők munkahatékonysága nagyban függ attól, hogy a tulajdonos hazai vagy külföldi-e, így exportképességük is nagyban különbözik a cégek e jellemzője alapján. Az ország exporttevékenységének komoly része ugyanis a már eleve nemzetközi tulajdonú cégek kezében összpontosul. Szerencsére jó példák vannak komoly exporttevékenységű magyar tulajdonú cégekre is. Tapasztalataink szerint az exportteljesítménynek tíz, hozzáadott értékben és nemzetközi kapcsolatrendszer-tartósságban jelentősen különböző szintjét különböztetjük meg, melyeket a következőkben mutatunk be.

A legáltalánosabb, a magyar tulajdonú középvállalatokra, de adott esetben nemzetközi tulajdonú, itthon működő cégekre jellemző export-tevékenység, amikor a vállalatok direkt eladásban, tipikusan beszállítói kapcsolattal, B2B eladást végeznek. Ennek a tevékenységnek is lehetnek különféle szintjei:

- például először a magyar cég csak egy kisebb fröccsöntött vagy forgácsolt részegységet gyárt le,
- majd egy valamivel nagyobb, összetettebb elemet gyárt le és összeszerelést is végez,
- később már a célszerszámok is itt készülnek,
- esetleg az adott terület komplett beszerzési tevékenysége, vagy a teljes gyártósora is idekerül
- végül a cég már a gyártmány tervezésébe is bevonásra kerül.

Ebben a kategóriában tipikusan a kapcsolat megmarad beszállítói jellegű, azaz nem saját brandet építő, sokszor részegységre és nem teljes termékre fókuszáló tevékenységnél. Ebben az esetben a gyártó sok esetben nem is terméket gyárt, hanem szolgáltatást nyújt – vevőjének adott pillanatban a legjobb áron, megfelelő minőségben és időzítéssel szállít valamit, pillanatnyilag saját üzemében gyárt le, de akár hozhatná bárhonnan máshonnan, ha olcsóbban, jobban vagy gyorsabban onnan tudná az igényt teljesíteni. Mi ide tartozónak véljük azt is, amikor egy gyártó végterméket gyárt, de az exportteljesítmény „saját márkás" alapon, azaz nem a gyártó, hanem az ügyfél brandje alatt kerül értékesítésre.

Tapasztalataink szerint a hazai exportteljesítmény jelentős része ebbe a kategóriába tartozik. Erre a kategóriára számos példát lehet hozni a fémmegmunkálás, a műanyag-feldolgozás vagy az élelmiszergyártás területén.

Az ezután következő kilenc kategória már mind valamiféle brandelt termékre vonatkozó export-tevékenységet takar, legyen az termék vagy szolgáltatás.

A következő lépcső a saját márkás termékek disztribútoron keresztüli eladása. Ez történhet Magyarországról történő menedzseléssel, de akár régiós vagy helyi értékesítőn keresztül is, amikor már bizonyos területekért van felelős, de azok nem a direkt helyi eladásért, hanem a disztribútorok összefogásáért felelősek. A legtöbb hazai orvosi műszergyártó, illetve brandelt eszköz gyártója ebbe a kategóriába tartozik; tapasztalataink szerint direkt eladási szervezetet nagyon kevesen építenek ki a hazai cégek közül.

A következő kategória, amikor egy hazai cég nemzetközileg kilép, és saját jogon, saját név alatt árulja termékét vagy szolgáltatását. Erre kevés példa van és azok is főleg a környező országokban való megjelenést mutatnak; ilyen az *Unix Autó* és a *Bárdi* környező országokbeli kilépése, vagy a *CBA-hálózat* szlovákiai megjelenése.

A következő lépcső akkor következik be, amikor egy hazai cég már nemcsak itthon megtermelt javakat vagy itthon kidolgozott szolgáltatásokat visz saját cégben külföldre, hanem külföldön gyártási tevékenységet indít vagy olyan termelőeszközt vásárol, amivel aztán termelni tud. Ennek tipikus példájaként a *Vajda Papír* norvégiai cégvásárlására gondolunk, amikor a helyi piaci jelenlét megerősítése egy papírgyár megvásárlásával történt.

A következő három kategória a szaktudás exportjának különféle megjelenései.

Az első szaktudás exportálása zöldmezősen, tőkeexport keretében. Erre a legjobb példa a Cégérték mostani számában bemutatott eset, amikor a *Bárány család* tudást és tőkét exportált Vietnámba.

A második a szaktudás exportálása akvizíció keretében. Erre példa lehet a *Videoton,* ami a 90-es években Bulgáriában vett részt egy tranzakcióban, melynek keretében a Videoton a restrukturálási tapasztalatát csatasorba állítva vásárolt meg és javított fel egy céget. De ide tartozik, amikor a *MET Csoport* vásárol nemzetközileg cégeket az energetika területén.

A harmadik pedig egy speciális kategória, az *ODM (Original Design Manufacturing)* kategória, melynek keretében az exporttermék egy bizonyos termékkategória magas szinten való fejlesztési képessége, melynek eredményeként az exportcikk maga a kifejlesztett, legmagasabb szintű igényeknek is megfelelő termék lesz, sok esetben saját brand alatt és más brandek alatt is eladva nemzetközi piacokon. Ilyen státuszba kevés hazai cég került; egyes orvosi eszközgyártó (különösen a *77 Elektronika*) jutott el erre a szintre.

Végül pedig maradt három speciális kategória. Az első a tevékenység-áthelyezés. Ennek speciális példája a *MobileEngine* nevű szoftverfejlesztő cég, amely magyarországi debütálása után székhelyét és fő tevékenységét Törökországba, majd pedig az USA-ba helyezte.

Ennek a kategóriának speciális esetét az informatika területén a *Qualisoft* járta be, mely elsőként Ausztriában indult, majd pedig onnan Magyarországra visszatérve, illetve a Dach régióban és a Közép-Kelet-Európában terjeszkedve nyújtja szolgáltatásait.

Végül pedig meg kell emlékezni a *MOL* és az *OTP* által bejárt útról, mely cégek kifejezetten nagyvállalatok akvizícióján keresztül léptek nemzetközi porondra, és alakították ki regionális multi szerepüket.

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

AKIKRE BÜSZKÉK VAGYUNK
MAGYAR EXPORT TOP 10

KIS NYITOTT GAZDASÁGKÉNT TERMÉSZETI ERŐFORRÁSOK HÍJÁN, SOK IMPORTRA SZORULVA, A MAGYAR GAZDASÁGBAN ALAPVETŐ FONTOSSÁGÚ A CÉGEK EXPORTKÉPESSÉGE. SZERENCSÉRE EBBEN NEM CSAK A HAZÁNKBAN MŰKÖDŐ NEMZETKÖZI TULAJDONÚ, DE SOK ESETBEN A HELYI KÖZÉPVÁLLALATOK IS JELESKEDNEK. CIKKÜNKBEN TÍZ OLYAN VÁLLALATOT EMELÜNK KI, MELYEK TELJES ÁRBEVÉTELÜKHÖZ KÉPEST ÓRIÁSI EXPORTHÁNYADOT ÉRNEK EL – AZAZ SZINTE CSAK ÉS KIZÁRÓLAG EXPORTRA DOLGOZNAK ÚGY, HOGY ENNEK ELLENÉRE ITTHON MŰKÖDNEK.

FELFÖLDI

Az édességgyár minden egyes terméke a debreceni telephely 1200 négyzetmétert meghaladó gyárterületén készül. A *Felföldi Édességgyártó Kft.* innovatív termékeit – ízesített drazséval töltött szívószálakat, valamint muffin-, brownie- és cookies-alapokat –, egy nagyobb disztribútor *(Unilever)* is értékesíti világszerte. Termékeik nemcsak Európában (EU-n belüli az export 65%-a), hanem az Egyesült Államokban, Kanadában, Japánban, Ausztráliában és Dél-Koreában is elérhetőek.

LISS

A répcelaki *Liss Kft.* a világ öt szódapatrongyártójának egyike, 2001 májusa óta 100 százalékos magyar tulajdonban van. A cég elsősorban szén-dioxiddal töltött szóda- és habpatronokat, speciális patronokat, valamint szóda- és habszifonkészülékeket gyárt. Töltenek nitrogén-, argon- és dinitrogén-oxid gázzal is, ez utóbbiak az egészségügyben és az iparban használatosak. A cég termékeit belföldön és Európában, Észak-Amerikában, Közép-Amerikában, Dél- Amerikában, valamint Afrikában értékesítik. Az amerikai kontinensen a kiszolgálást a cég leányvállalata, a LISS America végzi.

Ongropack

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Szirmabesenyőn, a PVC műanyag termékek előállításával és forgalmazásával foglalkozó *Ongropack Kft.* 2017-ben már 24 ezer tonna késztermék – PVC-ből készült háztartási fóliát, élelmiszeripari és gyógyszeripari csomagolóanyagot, valamint építőipari terméket gyártottak –, ennek több mint 90 százalékát exportálták, főleg uniós országokba.

AGRIKON KAM

Az *Agrikon Kam Kft.* kiskunmajsai gyára 1945 óta működik, az 1960-as évek óta foglalkozik fülkegyártással. Kombájn- és traktorfülkéken kívül különböző építőgépekhez gyárt fülkéket, éves szinten mintegy 25.000 egységet. Vevői nyugat- és közép-európai (pl. *Claas, JLG, Zetor*), valamint amerikai egyesült államokbeli gépgyárak. Az elmúlt évek beruházásai folytán az Agrikon a legmodernebb technológiákkal és gépekkel rendelkezik. Ezekkel, és a mintegy ötvenéves gyártási tapasztalattal és szakképzett dolgozóival az Agrikon Európa vezető fülkegyárai közé fejlődött. Ugyancsak ők gyártják a mintegy negyven országba exportált *Teqball One* asztalokat.

ACCELSIORS

Az *Accelsiors Kft.* mára több mint 220 embert alkalmaz és négy kontinensen 17 irodát működtet. Tevékenysége a gyógyszergyárak megrendelésére végzett klinikai kutatásszervezés. Az Accelsiors leggyakoribb megrendelői amerikai gyógyszergyárak, innen jön a munkák 60 százaléka. Az európai partnerek a forgalom harminc százalékát adják, míg Kanadából és Dél-Koreából 5–5 százaléknyi megrendelés érkezik.

LightTech

A *Lighttech* 900 alkalmazottat foglalkoztató dunakeszi üzeme a világ első számú szoláriumcső-gyártója, a föld napozólámpáinak fele náluk készül. A *Sauska Krisztián* által tulajdonolt csoport az USA-ban és Ázsiában *LightSources,* továbbá az USA-ban *LDC Lighting, Voltarc* neveken is értékesít fénycsövek mellett a vegyszermentes víz-és levegőtisztítás bakteriális sterilizálásához, csírátlanításához használt UVC germicidlámpákat.

3DHISTECH
THE DIGITAL PATHOLOGY COMPANY

A *3DHISTECH* a digitális mikroszkópok fejlesztésében és gyártásában élenjáró, Európában piacvezető vállalat. Fejlesztéseikkel olyan orvostechnikai eszközöket bocsátanak a diagnosztika és a kutatások szolgálatába, amelyek egyedülálló módon teszik lehetővé a szövettani, genetikai eltérések megjelenítését, kiértékelését és archiválását. *Molnár Béla* mérnök kollégái segítségével alkotta meg a digitális tárgylemez szkenner prototípusát. A digitális szövettani laboratóriumért 2003-ban elnyerte a Magyar Innovációs Nagydíjat, és egy évvel később a *Carl Zeiss*-szel is szerződést kötött, amelynek értelmében a német optikai cég saját márkanév alatt értékesítette a termékeit. A szerződés lejárta után, 2009-től a cég egymaga építette fel a világszintűvé vált disztribúciós és szervizhálózatát.

DIGIC
PICTURES

Szintén a világpiacot célozza a 2002-ben, *Andrew G. Vajna* és *Rabb Sándor Alex* által alapított, több száz főt foglalkoztató *Digic Pictures,* mely főleg 3D-s animációk, illetve CGI-jelenetek készítésével foglalkozik (dolgoztak a *Terminátor 3: A gépek lázadása* egyes jelenetein is). A magyar csapat az elmúlt években olyan népszerű videójátékokhoz készített videókat, mint az *Assassin's Creed*-széria több epizódja, a *The Witcher 3: The Wild Hunt,* az *Uncharted 4: A Thief's End,* a *Kevin Spacey*-t főellenségként felvonultató *Call of Duty: Advanced Warfare* vagy éppen a tavaly megjelent *Call of Duty WWII.*

visual engineering
LIGHTWARE

A *Lightware Kft.* 1998-as megalapítása óta töretlenül fejlődik, folyamatosan nyereséget termel, s mára elérte a 170 fős létszámot, a több mint 4 milliárd forintos árbevételt, amihez évente 19 ezer termék előállítása szükséges. A cég termékei prémium minőségű és magas funkcionalitással rendelkező digitális videojel-szétosztó és -továbbító eszközök, melyek mérete a cigarettásdoboztól a kétméteres ruhásszekrényig terjed. A cég értékesítési hálózata a világ különböző országaiban jelen lévő disztribútori hálózat mellett már tíz saját márkanév alatt futó értékesítési irodával rendelkezik. Az évek során kiépítve a Lightware márkát mára a cég az AV (audiovizuális) piac egyik meghatározó szereplőjévé nőtte ki magát, néhány nagy amerikai multinacionális céggel konkurálva.

ChemAxon

A *Chemaxon* kémiai-informatikai szoftvereit a Life Science és egyéb R&D területeken működő ügyfeleik használják. Első irodájukat 2002-ben nyitották meg az USA-ban, 2009-ben megkötötték első üzletüket egy globális pharma céggel (GSK). Jelenleg négy irodán (Európa és USA) és kilenc exkluzív disztibútoron keresztül (Ázsia és Ausztrália, valamint Spanyolország) szolgálják ki ügyfeleiket.

Cikkünkben tíz vállalatot emeltünk ki, de szerencsére számos olyan magyar tulajdonú cég van, amelyeknek átlagos árbevétel-arányos exporthányada 90% felett volt 2016. és 2017. években, legalább 1 milliárd forintos árbevétel mellett, az exporthányad csökkenő sorrendjében:

OMIXON BIOCOMPUTING KFT.
ACCELSIORS KFT.
IMMEDEX EUROPE KFT.
MÉZ-VILÁG KFT.
SCENIA KFT.
NÉMETH-EUROTRANS KFT.
SEMILAB ZRT.
CHEMAXON KFT.
EUROPTIK-ROHMANN KFT.
AKTEX BT.
JÁRMŰSZERELVÉNYT GYÁRTÓ ZRT.
3DHISTECH KFT.
ÁR-TI FAMILIA SZOLGÁLTATÓ KFT.
ALBERTFALVI CÉRNÁZÓ KFT.
DIGIC PICTURES KFT.
MP WIDENTA KFT.
R&D MECHANIKA KFT.
LIGHTTECH KFT.
KOPPÁNY 2007 KFT.
KISS ÉS TÁRSA KFT.
VIDEOTON BATTERY TECHNOLOGIES KFT.
PNH KFT.
RATI KFT.
MARDEGAN LEGNO KFT.
LIGHTWARE KFT.
KREATÍV-FOGKLINIKA KFT.
UKRAILTRANS TRADE AND LOGISTIC KFT.
TRÉLOG KFT.
MENING HUNGARY ZRT.
KOBELA TRANS KFT.
COMINNEX ZRT.
LINARTECH KFT.
CSABA-BERÉNYI KFT.
AGROTA-2L KFT.
HK-CERAM KFT.
KÖNIG KFT.
VÁMOSGÉP KFT.
CYCLOLAB KFT.
TECHNOCAR-MC-2003 KFT.
OWI ZALA BT.
DR. BATA ZRT.
SÁGHEGY KFT.
VEGS KFT.
POLINVENT KFT.
DENSION ELEKTRONIKAI KFT.
MEDIAGNOST KFT.
FF FÉMFELDOLGOZÓ ZRT.
K9-SPORT KFT.
CSABACAST KFT.
MOTIM KFT.
BETONBAUER 2000 KFT.
LISS KFT.
SILVESTRIS & SZILAS KFT.
FÉMALK ZRT.
ALUFE FÉMSZERKEZETI KFT.
UNI-SYSTEM BAU KFT.
FELFÖLDI ÉDESSÉGGYÁRTÓ KFT.
AGRO LINE KFT.
KSH RUGÓGYÁR BT.
LAKICS GÉPGYÁRTÓ KFT.
INTERPLUS KFT.
TEKNO GROUP KFT.
EDELHOLZ KFT.
SZIMMETRIA KFT.
SIÓ-TRANS KFT.
KÁTA CNC KFT.
GARTEN KFT.
V-SPED KFT.
LEMEZTECHNIKA KFT.
AGRIKON KAM KFT.
ONGROPACK KFT.
DGA KFT.
KECSKEMÉTI KONZERVGYÁRTÓ KFT.
VIDEOTON EAS KFT.
ACCENTURE INDUSTRIAL SOFTWARE SOLUTIONS KFT.
GSD PIG KFT.
RAMEXA ZRT.
NIVO-VAS KFT.
INCONEX KFT.
MEDINOVITAS KFT.
THALESNANO ZRT.
GÉPFORG 2000 KFT.
SABINA ZRT.
VILATI ZRT.

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

Forrás: EMIS, társaságok honlapjai

ÜZBEGISZTÁN: EGY POTENCIÁLIS CÉLORSZÁG MAGYAR TECHNOLÓGIA-, TUDÁS- ÉS TŐKEEXPORTRA

A HAZAI KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATOK ELŐRELÉPÉSÉHEZ A MAGYAR GAZDASÁG ÉS VÁSÁRLÓERŐ LIMITÁCIÓI MIATT ELŐBB-UTÓBB ELENGEDHETETLEN LESZ, HOGY NEMZETKÖZI PORONDRA LÉPJENEK AZOK. BÁR ILYENNEL KEVESEN PRÓBÁLKOZNAK (SIKERESEN), AZOK KÖZÜL, AKIK A TERMÉK- VAGY SZOLGÁLTATÁSEXPORTON TÚLLÉPNEK, LEGTÖBBEN LEGEGYSZERŰBBNEK A KÖRNYEZŐ ORSZÁGOKAT TARTJÁK BEVEHETŐNEK ÜZLETI SZEMPONTBÓL. MÁSOK A KÖZEL-KELETI ORSZÁGOKAT, ESETLEG NYUGAT-EURÓPÁT, VAGY A TÁVOLI ÁZSIAI TERÜLETEKET VÁLASZTJÁK – AZ EGYES ORSZÁGOK TERÜLETI VAGY KULTURÁLIS KÖZELSÉGE, AZ GAZDASÁG MÉRETE ÉS AZ ÁLLAMPOLGÁROK EGYÉNI GAZDAGSÁGA MIATT, VAGY PEDIG EGYSZERŰEN AZÉRT, MERT EZEKRŐL AZ ORSZÁGOKRÓL ESETLEG SOKAT HALLUNK. KEVESEBB VÁLLALKOZÓBAN MERÜL FEL, HOGY KÖZÉP-ÁZSIÁBAN VANNAK OLYAN ORSZÁGOK, MELYEK GAZDASÁGA A JELEN PILLANATBAN KÖZEL ÁLL AHHOZ, AHONNAN A MAGYAR GAZDASÁG A 80-AS ÉVEKBEN ÉS A 90-ES ÉVEK ELEJÉN INDULT – AZ AZ ÚT, AMIN EZEK AZ ORSZÁGOK VÉGIGMENNEK MAJD, VÉLHETŐEN NAGYON HASONLÓ LESZ AHHOZ, AMI ITTHON IS TAPASZTALHATÓ VOLT. VÉLHETŐ TEHÁT, HOGY AKIK ARRAFELÉ KERESIK AZ ELŐRELÉPÉST, BIZONYOS TEKINTETBEN ISMERŐS TERÜLETEN MOZOGHATNAK. SZENDRŐI GÁBOR, A CMBP EGYIK ÜGYVEZETŐ PARTNERE 2018 OKTÓBERÉBEN AZ ORSZÁGBAN JÁRT, ÉS AZ ÜZLETI LEHETŐSÉGEKET TANULMÁNYOZTA.

Amit Üzbegisztánról tudni érdemes

Az ország területe a történelemben nagyon jelentős szerepet játszott, mint az Ázsia és Európa közötti kereskedelem egyik tranzitzónája; a selyemút átszelte; területén ősi, már a Kr. e. 5–7. században is fennálló hatalmas államok alakultak ki. Nagy Sándor is elfoglalta; a hódító halála után három részre szakadt, az Üzbegisztán déli részén elterülő állam kétszáz évig fennmaradt. Kr. u. 7. században arabok foglalják el, ekkortól az iszlám a területen élők fő vallása. Két népcsoport lakja: a fárszi nyelvet beszélő *perzsák* (akik *tadzsikok* tulajdonképpen) és a *türk* népcsoport. Oroszország az 1860-as években foglalta el, majd 1920-tól a bolsevikek integrálták a Szovjetunióba. Az ország hetvenéves szovjet uralom után 1991. szeptember 1-jén lett önálló; bár kissé szovjet jellegű állam alakult. Üzbegisztán 447.400 négyzetkilométer nagyságú, lakosainak száma kb. 32,5 millió.

Az ország sorsának alakulása az utóbbi 25 évben

Az elmúlt csaknem három évtizedben visszarendeződés figyelhető meg az országban a hagyományok és a régi mentalitás felé. Az államapparátus a lehetőségekhez mérten próbálja magát távol tartani Oroszországtól, aminek egyik megnyilvánulása, hogy igyekszenek kimaradni az erősebb és erősödő, orosz kezdeménye-zésre elinduló eurázsiai szövetségekből. Az ország mindenkori vezetése igyekszik távolságot tartani mind az USA-tól, mind pedig Kínától, azaz próbálja függetlenségét tartani. A külön utas kísérletekre jellemző az is, hogy az elmúlt huszonöt évben az ország gyakran a szomszédjaitól is igyekezett különülni – ami a változások után komoly elszigetelődést okozott az ország lakosságának. Az első huszonöt év a szovjet időszak első titkárának elnöksége alatt telt; az ország mind gazdaságilag, mind politikailag nagyon bezárkózott, központosított modellben működött. Ennek a politikának voltak a fejlődést komolyan gátló megnyilvánulásai: a kormányzat kötött devizagazdálkodást folytatott, valamint végsőkig kitartott a monokulturális gyapottermelés mellett, még akkor is, amikor nemzetközi elemzők kimutatták, hogy a termelés már a 90-es évek elején is sok helyen veszteséges volt. Az első elnök váratlan halála után komoly gazdasági liberalizáció és decentralizáció kezdődött; megszűnt a kötött devizagazdálkodás, infrastrukturális és közlekedésfejlesztési beruházások indultak és készültek el, a mezőgazdaságban is újabb és újabb területeket szabadítottak fel újfajta termékek (zöldség, gyümölcs, gabona) termelésére.

Lehetőségek az országban magyar vállalkozók számára

Az üzbég kormányzat kiemelt célkitűzése a mezőgazdaság és élelmiszeripar fejlesztése, export-orientált és importhelyettesítő termelés létrehozása. A kiemelt export célország Oroszország, ahol a friss zöldség-gyümölcs mellett a feldolgozott termékeket is szeretnék minél nagyobb volumenben szállítani. Kormányzati szinten intenzív tárgyalások folynak, és az orosz fél is kész megteremteni a feltételeket, hogy az üzbég exportképes friss és feldolgozott élelmiszerek eljussanak az orosz piacra. Oroszországban sorra nyílnak az üzbég kereskedőházak, és regionális szinteken is együttműködési tárgyalások folynak. Az exportkapacitások és az importhelyettesítő termelés kiépítésére, a minőségi termékek létrehozásához az üzbég kormányzat keresi a megfelelő külföldi partnereket, akik számára kész megadni a szükséges támogatásokat és preferenciákat. Ezek a lehetőségek a magyar mezőgazdasági, élelmiszeripari és élelmiszeripari berendezéseket gyártó cégek előtt is nyitva állnak akár beszállítóként, akár beruházóként, a következő területeken: zöldség-gyümölcstermesztés, búza- és kukoricatermesztés, takarmányozás, állattenyésztés (szarvasmarha-, baromfi-, pulyka-, liba-, kacsa- és nyúltenyésztés), halászat, méhészet, melegházak, hűtőházak, konzervipar (zöldség-gyümölcs feldolgozás), hús- és tejfeldolgozás, szeszipar, szőlészet és borászat.

Az üzbég gazdasági fejlesztési programban való magyar részvétel azt is elősegítheti, hogy az embargós területeken is, akár áttételesen, fenntartsuk a jelenlétünket az orosz piacon, és az embargó lejárta

után az így kialakított kapcsolatrendszer segítségével könnyebben térhetünk vissza a Magyarországon gyártott termékekkel is. További területek, amelyekben komoly lehetőségek vannak a magyar vállalatok számára: autóipar, gyógyszeripar, orvosi műszerek és berendezések, energetika, olaj- és gázipar, környezetvédelem és hulladékgazdálkodás, vízgazdálkodás, turizmus és textilipar.

Módok, ahogy a magyar vállalkozók kapcsolataikat fejleszthetik az országban

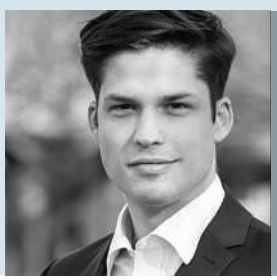
Üzbegisztánban a helyi vállalkozókra a kormányzat részéről (központi és helyi) komoly nyomás nehezedik azzal a céllal, hogy fejlesztési projekteket valósítsanak meg. Az elnök kb. havi rendszerességgel látogat meg egy-egy megyét, ahol a helyi vállalkozók az általuk megvalósítani kívánt projekteket mutatják be. Azok a projektek, amelyeket az elnök jóváhagy, bekerülnek az úgynevezett elnöki programba, és így zöld utat kapnak adminisztratív és pénzügyi szempontból is. Ezzel párhuzamosan a gazdaság egyes területeit összefogó minisztérium rangú szakági holdingokban (mint pl. borászati, halászati, élelmiszeripari, textilipari, selyemipari, vegyipari holdingok), amelyekbe állami, részben magánvállalatok is tartoznak, készülnek a miniszertanács felügyeletével hosszú távú fejlesztési programok, egyes vállalatokra lebontott konkrét projektlistákkal ellátva. Ezeket az ágazati fejlesztési programokat elnöki rendelettel törvényi erőre emelik, és megvalósításuk ellenőrzése komoly kontroll alá kerül. A kormányzat keresi az együttműködést a nemzetközi pénzügyi szervezetekkel kedvező hitelvonalak biztosításához, és az elmúlt egy évtizedben aktív *Asian Development Bank, Világbank, Iszlám Bank* mellett felzárkózott az *EBRD* is. Jelenleg pl. 150 milliós USD hitelvonal (Világbank) nyílt meg az állattenyésztés és a hozzá tartozó élelmiszeripar (tej-, húsfeldolgozás) fejlesztésének finanszírozására. Ebben az évben pedig megnyílik egy másik, 150 milliós USD hitelkeret (részben EBRD) a zöldség-gyümölcstermesztés és a hozzá tartozó feldolgozóipar fejlesztésére. Ezek a hitelek a helyi kereskedelmi bankoknál vannak elhelyezve, ahol a Mezőgazdasági Minisztérium Fejlesztési Ügynökségének koordinálása mellett vehetik igénybe a helyi vállalkozók. A magyar *Eximbank* is indított egy programot, mely keretében helyi banki együttműködésben van lehetőség hitelfelvételre fejlesztési projekthez.

Ahhoz, hogy a magyar vállalatok tudjanak kapcsolódni az üzbég fejlesztési igényekhez, programokhoz, szükséges, hogy megmutassák magukat és a lehetőségeiket, milyen konkrét termesztésekhez, tenyésztésekhez, termelésekhez tudnak biztosítani technológiát, tudást, berendezéseket a konkrét kapacitások megadása mellett. Ezeket az információkat mi a nagykövetségen keresztül el tudjuk juttatni az üzbég kormányzati szervekhez, a szakági holdingokhoz, a regionális kormányzatokhoz és a hiteleket kezelő kereskedelmi bankokhoz. Továbbá tudjuk szervezni a magyar cégek üzbegisztáni bemutatkozását kormányzati és szakági, regionális szinteken is. Üzbegisztánban sűrű a kiállítások naptára is, és ezeken a kiállításokon keresztül is bemutatkozhatnak a hazai vállalkozások. Az Üzbegisztánban megvalósított jelenlét a közép-ázsiai régióban Afganisztánt is figyelembe véve 110 milliós piachoz való hozzáférést biztosíthat.
A magyar szállításokat Üzbegisztánba elősegítheti az Eximbank által az üzbég Hamkorbanknál elhelyezett 3 millió USD-es keret is, amelyet helyi vállalkozások vehetnek igénybe beruházási projektek megvalósításához. Ebből a hitelkeretből valósult meg a tavalyi évben egy magyar cég közreműködésével Kibraj településen egy komplett borászati üzem.

Üzbegisztánban a befektetők nem csak hiteloldalon számíthatnak támogatásra; az új projekteket indítók kedvezményeket kapnak a vám és adózás területén. A mezőgazdasági vagy élelmiszeripari projektekhez az alapanyag biztosításához a beruházó térítésmentesen kaphatja meg a szükséges termőföldterületet, akár 500–5000 hektárt is. A kötött devizagazdálkodás megszüntetése óta a nyereség repatriálása nem ütközik semmilyen akadályba. Példaként egy konkrét mezőgazdasági beruházási projektet tudunk hozni: egy török cég vállalta, hogy csemegeszőlőt termeszt, amelyet feldolgoz és mazsolaként exportálja. Ehhez kapott 500 hektár öntözőt, termőföldet, amelyből vállalta, hogy 300 hektáron telepítenek szőlőt, 200 hektáron viszont már termelő szőlőültetvény van.
A projektet a török cég nagyobb részben az üzbegisztáni finanszírozási lehetőségekkel tudja megvalósítani, így a kockázat is minimálisra csökken.

Fontos tudni, hogy az Üzbegisztánban megvalósított termeléssel nemcsak a közép-ázsiai régiót lehet elérni, hanem Oroszországot és a többi FÁK-országot is, amelyekkel kedvezményes kereskedelmi feltételek állnak fenn.

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



MERCZEL LEVENTE
IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
LEVENTE.MERCZEL@CMBP.HU

Interjú Dr. Kern Józseffel, a Diagon tulajdonosával

IPARÁGI LOGIKA ÉS LEHETŐSÉGEK FORMÁLTA NEMZETKÖZI MŰKÖDÉSI MODELL

A 101 ÉVES MAGYAR ORVOSTECHNIKAI IPARÁG KIEMELT NEMZETGAZDASÁGI JELENTŐSÉGŰ MIND FOGLALKOZTATÁSBAN BETÖLTÖTT SZEREPE, MIND MEGTERMELT GAZDASÁGI HOZZÁADOTT ÉRTÉKE, MIND EXPORTKÉPESSÉGE ALAPJÁN. A SZEKTOR ÚGY KÉPES TARTÓSAN NEMZETKÖZI SIKEREKET ELÉRNI, HOGY A HAZAI TÁRSASÁGOK TÚLNYOMÓ TÖBBSÉGE KIZÁRÓLAG MAGYAR TULAJDONBAN VAN.

AZ IPARÁGON BELÜL A *DIAGON KFT.* TÖRTÉNETE ÉS MAI TEVÉKENYSÉGE IS PÉLDÁT AD A NEMZETKÖZI PORONDON A TERMÉKEK FEJLESZTÉSÉBEN ÉS AZOK EXPORTJÁBAN IS SIKERES CÉGEKRE. AZ 1989-BEN ALAPÍTOTT TÁRSASÁG A VÉRDIAGNOSZTIKAI REAGENSEKRE ÉS BERENDEZÉSEKRE ÖSSZPONTOSÍT, MELY SZEGMENSEKBEN A VILÁG EGYIK VEZETŐ SZEREPLŐJE. BÁR AZ ÚJPESTI FEJLESZTŐKÖZPONTBAN GYÁRTJÁK AZ ALAPANYAGOK JELENTŐS RÉSZÉT, A GYÁRTÁSI KAPACITÁSAIKAT A LEGFONTOSABB CÉLPIACAIKHOZ IGAZÍTOTTÁK. EZEN FELÜL HELYBEN IS ÁLLÍTANAK ELŐ REAGENSEKET INDONÉZIÁBAN, BRAZÍLIÁBAN, INDIÁBAN, KÍNÁBAN, LEGÚJABBAN PEDIG AUSZTRIÁBAN.

DR. KERN JÓZSEF – A DIAGON KFT. ALAPÍTÓJA ÉS ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓJA – IGAZI SELF-MADE MAN. ANNO A SZEGEDI EGYETEMEN VÉGZETT VEGYÉSZKÉNT, EZT KÖVETŐEN IDEHAZA ÉS KÜLFÖLDÖN IS DOLGOZOTT. A RENDSZERVÁLTÁS IDEJÉN – ÉPP INDONÉZIÁBAN - AZON TÖRTE A FEJÉT, HOGY SZAKTERÜLETÉNEK MELY RÉSZÉN ALKOTHATNÁNAK VALAMI IGAZÁN EGYEDIT, AMI VILÁGSZINTEN IS SIKERES LEHET. ÍGY ALAPÍTOTTA MEG, CSAKNEM HARMINC ÉVVEL EZELŐTT, ALIG 40 EZER FORINT TŐKÉVEL A DIAGON KFT.-T, MELY MA MÁR ÖT KONTINENSEN VAN JELEN TERMÉKEIVEL ÉS TÖBB MINT SZÁZ ORSZÁGBA EXPORTÁL. DR. KERN JÓZSEF ÚRRAL AZ IRODÁJÁBAN BESZÉLGETTÜNK.

A Diagon az egyik legjelentősebb magyar medikai termékeket exportáló vállalkozás. Számos országban nemcsak partnereken keresztül értékesít, hanem akár helyi gyártási kapacitással is rendelkezik. Milyen logika mentén hozták a döntéseket, hogy melyik országban milyen tevékenységgel vannak jelen?
A jelenlegi nemzetközi jelenlétünket formálta mind az iparági és gazdasági logika, mind a lehetőségek és véletlenek. Mondok mindkettőre néhány példát. Ázsia hatalmas lakosságú, gyorsan fejlődő piacai a korai időktől kezdve figyelmünk előterében voltak. Ráadásul mivel a 80-as években sokat dolgoztam a régióban, így már voltak kapcsolataim, amikre tudtam építeni. Indonéziában például a kezdetek óta jelen vagyunk. Akkor még nagyon fejletlen volt a piac, így jó lehetőségünk volt betörni.

Kínában a 2000-es években indultunk el. Viszont ezen a piacon Magyarországról kiszolgálva nem lehet versenyképesen működni, helyben kell végezni a gyártást. Piacfelmérésünk után úgy gondoltuk, hogy a vérképdiagnosztika csúcskategóriájában lehetünk sikeresek, így a kezdetek óta erre fókuszálunk.

Indiában nem régen változott a szabályozási háttér, új törvényeket hoztak, és a közalkalmazottak számára bevezették az alapbiztosítást. Ez nagyjából 300 millió embert érintett, és ez a szám várhatóan még nőni fog. Mivel az egészségügyi ellátás alapja a megfelelő diagnózis, amelyhez sok esetben szükséges a vérkép, így nagy növekedésre és fejlődésre számítottunk a piacon.

Brazíliában viszont mondhatni, hogy váratlan lehetőségek mentén alakult ki üzletünk. A privatizációt követően szétesett Medicornak volt jelentős piaca Brazília – az ottani hematológiai részleget mi vettük át és fejlesztettük tovább.

Ilyen sok és ilyen jelentősen eltérő kultúrájú országban operációt fenntartani és sikeresen működtetni hatalmas kihívás. Hogyan lehet tartósan sikeres ezek vezetése?
A sikernek természetesen számos eleme van, melyek közül most csak egyet emelnék ki: meg kell ismerni az egyes kultúrákat, és rengeteg utazás árán ki kell építeni és fenn kell tartani az emberi kapcsolatokat a partnereinkkel. Ez viszont bizonyos cégméret felett már nem lehet egy ember feladata. Csapatra van szükség, melynek egyes tagjai a legfontosabb országokban állandó jelleggel ott vannak.

Kulturális és üzletviteli szempontból régiókon belül az országok között vannak hasonlóságok, ami segíti az eligazodást, azonban például az arab világban eltéveszteni, hogy ki szunnita, síita vagy akár perzsa, megbocsájthatatlan és megismételhetetlen bűn.

A kínai partnerek megbízhatósága kapcsán folyton résen kell lenni, és bizonyos üzleti felállásokba nem is szabad szerintem belekezdeni, mert nagy valószínűséggel úgyis csalódás lesz a vége.

A japán partnerek megbízhatósága ugyanakkor nem kérdéses, viszont a minőségi elvárások egészen magas szintűek. Számukra csakis a legjobb minőség és minden egyes alkalommal nyújtott 100%-os hibátlan teljesítés elfogadható. Minden más bukásnak minősül.

A Diagon tapasztalata alapján mely tevékenységeket lehet külföldre telepíteni, és mely tevékenységeket kell itthon tartani?
A fókusz megtartása érdekében a tevékenységünk lényegi részét igyekszünk itthon tartani, a kevésbé kritikus, vagy helyi piacokon hatékonyabban végezhető feladatokat pedig igyekszünk vagy kiszervezni, vagy külföldön megvalósítani.

Kutatás-fejlesztést csak itthon végzünk, és nem is nagyon akarjuk külföldre vinni főleg komplexitása és speciális jellege miatt. Persze vannak külföldi partnereink, egyetemek, kutatóintézetek, például most van egy ausztrál-kaliforniai hármas együttműködésünk. De a legfontosabb döntések és a kutatási tevékenység itthon történik. Csak Magyarországon foglalkozunk high-tech témákkal is, mert ez egy nagyon új terület, magas felkészültséget igényel. A stratégiai döntéseket is itthonról hozzuk meg.

Gyártás területén alapvetően költség-haszon elemzés mentén hozunk döntést. Sokszor idehaza gyártjuk le az alapanyagokat, helyben pedig a koncentrátum hígítását végezzük kiszerelő üzemekben. Természetesen van, amikor megfelelően szigorú ellenőrzés mellett a teljes gyártási folyamatot helyben végezzük. Ilyen például a brazil piac.

Értékesítést természetesen csak a helyi piacok alapvető ismerete mellett lehet hatékonyan és hatásosan művelni. Ezt a tevékenységet vagy ki kell szervezni helyi partnerekhez, vagy saját, de helyi szervezetet kell létrehozni. Hogy a két út közül melyik a helyes, azt számos tényező határozza meg: a kapcsolati tőke minősége, a piacra lépés költsége, a szabályozás, a helyi politika. Kínába például nagyon nehéz külföldiként bekerülni és ott megmaradni. Például az engedélyeztetési eljárás egyedülálló külföldiként két évet vesz igénybe, míg ugyanez a folyamat egy helyi kínai cég számára hat hónapon belül megvalósítható.

Mik voltak a külföldi operációk nehézségei? Voltak tanulságos történetek?
Mindig aktívan jelen kell lenni, figyelni a piac és a partnerek minden rezdülését. Jövőképet kell mutatni a partnereknek, hogy milyen lehetőségeik lesznek 3-5 év múlva. Így látni fogja a partner, hogy amit befektet a kapcsolatba és piacfejlesztésbe, az nem kidobott pénz, meg fog térülni a befektetése. Mindenképp tanulságos volt az orosz operáció, amelynek esetében ipari kémkedés áldozatai lettünk. Aztán Kínában is voltak problémák, az ottani partnercég testvértulajdonosai vesztek össze. Akkor hónapokig jártam Kínába békíteni őket, mert az én üzletem is veszélybe került.

De voltak sikereink is, Indonéziában például a 97-es valutaválság alatt sikerült megerősödnünk, mert bíztunk az indonéz piacban, és jókor tudtunk lépni. Meg is lett az eredménye, nagyon megerősítettük tőkehelyzetünket és piaci pozícióinkat.

Tavaly volt százéves a hazai orvostechnikai műszergyártás. Az centenáriumi ünnepségeken nagyívű gazdaságfejlesztési célok hangzottak el. Ön szerint milyen támogatásra lenne igazán szüksége a hazai kézben lévő orvostechnikai gyártóknak?
Egy ilyen kerek évforduló mindig kiváló alkalom a helyzetértékelésre. Megalakult a Magyar Egészségipari Gyártók Országos Szövetsége (hat, 100%-ban magyar tulajdonú cég részvételével), amelynek tagjai már bizonyítottak a nemzetközi piacokon, mivel az orvostechnikai termékek exportjának 80%-át adják. Ugyanakkor ezen cégek semmi fejlesztési forráshoz nem férnek hozzá annak ellenére, hogy a kormány az egészségipart jelölte meg az ország egyik kitörési pontjának.

Ezzel egyidőben fontos tudni, hogy a szigorodó EU-s és nemzetközi szabályozások miatt egyre inkább csak a legnagyobb, legerősebb gyártók lehetnek sikeresek. A támasztott követelményeknek csak a legnagyobb multivállalatok képesek megfelelni.

A hazai piacokon komoly lehetőségeket lehetne teremteni a magyar orvostechnikai gyártók számára. Németországban 60%, Franciaországban 80% a hazai cégek által gyártott termékek aránya a kórházakban. Ugyanez az arány Magyarországon 18%, pedig a Magyar Egészségipari Gyártók Országos Szövetségébe tartozó hat cég a 60%-át el tudná látni a keletkező igényeknek, mégpedig a legmagasabb nemzetközi standardoknak megfelelő szinten.

A külföldi multik hazai letelepedésének jelentős állami támogatása is megnehezíti a magyar vállalkozások életét – a munkaerő-támogatásoknak és adókedvezményeknek köszönhetően előnyösebb helyzetből indulva elszívják a jó munkaerőt. Természetesen a nemzetközi cégek idecsábításának komoly előnyei is vannak, azonban komoly költségeket jelentenek, és más negatív hatásukkal is tisztában kell lennünk.

Szintén nehézség, hogy nincs olyan nemzetközi háttérrel rendelkező magyar kötődésű bank, amely nemzetközi fejlesztésekhez tudna hitelt biztosítani távolabbi piacokon. A probléma megoldásában a magyar állam tudna segíteni, ha megfelelő biztosítéki rendszert tudna kialakítani és működtetni a megfelelően stabil cégek számára.

Az egészségipar egy olyan húzóágazat, aminek erősítése fejleszti az oktatást, az informatikát, az orvostudományt, a gyógyszeripart és még sorolhatnám. Számos területen lehet kitörési pontokat megfogalmazni, melyek tudatos támogatása mellett jelentős hozzáadott érték előállítására nyílna lehetőség.

Az Önök példája azt is mutatta, hogy a válságban lehet és érdemes fejlesztésekkel előremenekülni. Hogyan készülnek egy esetleges újabb gazdasági lassulásra? Milyen eredményekkel zárták a 2018-as évet, és hogyan látja a Diagon jövőjét?
Egy lelassulás nem mindenki számára jelent visszalépést, mi például szeretnénk ismét az előrelépők táborába tartozni majd, ahogy tettük ezt a 2008-as válság idején is.

2018 a jövőbeli eredmények megalapozásának éve volt számunkra. Nem volt könnyű év, de céljainkat alapvetően elértük. Befejeztünk számos technológiai fejlesztést, beruházásokat hajtottunk végre, engedélyezési folyamatokat zártunk le sikeresen. Sokat költöttünk termékfejlesztésre is, így 2019-ben és 2020-ban új termékeket tudunk majd piacra dobni.

Beindult az osztrák gyártás a múlt év során, mely nagyon fontos lehet majd az értékesítés szempontjából, hiszen egy külföldi vevőnek a gyártás helye sokszor garanciát jelent a minőségre. Azt tapasztaljuk, hogy ugyanaz a termék azonos minőségben, de mondjuk német gyártó által előállítva akár 30%-kal magasabb áron értékesíthető, mint egy kelet-európai gyártású termék.

A világpiacokra kitekintve számos jelzőszám sejteti, hogy lelassulás várható. Nekünk jelentős mértékben globális a kitettségünk, számos fejlődő piacon vannak komoly pozícióink. Jelenleg a legnagyobb kitettségünk Oroszországban van, ahol kiszerelő üzemünk ez évben kezdi meg működését és a protekcionista gazdaságpolitika lehet ránk komoly hatással. Törökországban a múlt évi valutaválságban az egyik disztribútorunk bedőlt, de a másik megerősödött, így végül nekünk is sikerült megerősödnünk. Az indiai piacban viszont hatalmas növekedési potenciált látunk – az egészségügyi piac évi 17%-ot is nőhet a következő időkben. Itt már az összes termékünk be van regisztrálva, és most nyertünk el például egy nagyon jelentős tendert. Kínában lassulást tapasztalunk, Brazíliában pedig stagnálást. Indonéziában viszont szintén növekedésre számítunk.

Összességében azt gondolom, hogy erős alapokkal indulunk neki a jövő kihívásainak. Fejlesztéseinknek és kiterjedt nemzetközi pozícióinknak köszönhetően minden adott, hogy lelassulás esetén is a Diagon a megerősödő cégek táborához tartozzon majd ismét.

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

Beszélgetés ifj. Bárány Lászlóval, a Master Good csoport ügyvezető igazgatójával a cég vietnámi piacra lépéséről

TUDÁS- ÉS TŐKEEXPORT VIETNÁMBA

A 2018. NOVEMBERI CÉGÉRTÉK KÜLÖNSZÁMBAN, MELY A PRIVÁT TOP 100 LISTÁRÓL SZÓLT, *LAKATOS PÉTER* ÉS *SZENDRŐI GÁBOR „ERŐS MAGYAR CÉGEK: KELLENEK-E, LEHETNEK-E, HA IGEN, MIÉRT NEM*” CÍMMEL CIKKET JELENTETETT MEG, MELYBEN A HAZAI NAGYVÁLLALATOK FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEIRŐL GONDOLKODTAK. A HAZAI NAGYVÁLLALATOK ELŐTT ÁLLÓ LEHETŐSÉGEKET A CIKK VÉGÉN A SZERZŐK KILENC PONTBAN FOGLALTÁK ÖSSZE. A KILENC PONT KÖZÜL AZ EGYIK „A FEJLŐDŐ, MAGYARORSZÁG FEJLETTSÉGI SZINTJÉNÉL ROSSZABB HELYZETBEN LÉVŐ ORSZÁGOK FELÉ NYITÁS BEFEKTETÉSSEL, KERESKEDELEMMEL” VOLT. ENNEK A LEHETŐSÉGNEK EGYIK REMEK PÉLDÁJA A *MASTER GOOD* KEZDEMÉNYEZÉSE, MELYNEK KERETÉBEN KOMOLY MUNKA, IDŐ- ÉS TŐKEBEFEKTETÉSSEL A CÉG EGY DÉLKELET-ÁZSIAI ORSZÁGBAN LÉTESÍT BAROMFI INTEGRÁCIÓT. A PROJEKTRŐL ÉS ANNAK ÁLLÁSÁRÓL *IFJ. BÁRÁNY LÁSZLÓVAL* BESZÉLGETTÜNK.

Hogyan jött a külföldi terjeszkedés ötlete?
A 2008-as pénzügyi válság komoly irányváltásra kényszerített bennünket. Ránk a válság ugyanis nem a kereslet csökkenésén keresztül hatott, hanem mivel a pénzpiacról menekülő tőke az árupiacokon keresett menedéket, felhajtva az árakat, az inputjaink ára jelentősen megnövekedett. Például a gabonafélék ára, ami az állati takarmányozáson keresztül a költségeinknek több mint a felét teszi ki, megduplázódott – valóságos gabonaár-robbanás szemtanúi voltunk. Ez masszív veszteségbe tolta a baromfiágazatot – különösen a kevésbé hatékony cégeket. Az iparág szereplői előtt csak két út állt: gyors és jelentős lépésekkel növelik hatékonyságukat, vagy csődbe jutnak. Mi ekkor kezdtünk lépéseket tenni a hatékonyságjavítás irányába; javítottuk a munkaerő-hatékonyságot, az energiahatékonyságot, javítottuk a logisztikai egységköltségünket; eladási tevékenységünket úgy szerveztük át, hogy kevesebb vevőnek speciálisan magas minőségű terméket adjunk el nagy volumenben. A kezdeményezett átalakítások komoly eredménnyel jártak; míg 2008-ban veszteségesek voltunk, 2009-re működésünk addigi legmagasabb eredményét értük el, és utána eredményeink tovább javultak. A kezdeti sikereken felbuzdulva a hatékonyságjavítás megszállottjai lettünk; folyamatosan azt kerestük, hogy hogyan tudnánk fejleszteni tevékenységünket, és ezáltal nem csak Magyarországon, de Európa-szerte jegyzett baromfipiaci szereplők lettünk. Eddigre beérett édesapám erőfeszítése is, hogy testvéremmel együtt bevonjon minket a cég irányításába; öcsém az agrártevékenységekért , jómagam pedig a feldolgozóipari tevékenységért lettem felelős. Úgy gondoltuk: lenne mit exportálnunk tudás területén, és édesapám felszabaduló kapacitása kapóra jött ennek az ötletnek az implementálására.

Milyen irányba indultatok?
Mi a folyamat legelejétől kezdve partnerségben gondolkodtunk, tehát a legfontosabb az volt, hogy megfelelő partnert találjunk az egyes cél országokban. Jártunk Oroszországban, bejártuk Közép-Ázsiát.

Vietnámban is volt egy kezdeményezésünk, de az együttműködésre államilag kijelölt kolhozt nem tartottuk megfelelő partnernek. Aztán Laoszban voltak viszonylag előrehaladott tárgyalásaink, de végül visszaléptünk, mert kiderült, hogy a helyi partnerjelölt egyáltalán nem gondolkodott saját vagyona kockáztatásában. Amikor ez a lehetőség sem valósult meg (2014-et írtunk ekkor), kicsit elkedvetlenedtünk és bő egy évig kizárólag a saját itthoni dolgainkkal foglalkoztunk. És ekkor kopogtatott ránk egy lehetőség – Vietnámból, de itthon. Egy ottani takarmányos családi cég tulajdonosai gondolták azt, hogy továbblépnének az egyprofilú takarmánygyártáson és baromfi-integrációba vágnának. Ehhez kerestek technológiát és működtetési tudást –, ránk találtak, és onnantól ez már történelem…

Miért éppen a magyar baromfi-integrációs technológia érdekli őket?
Ebben egy speciális helyzet és a szerencse játszottak szerepet. Az indokínai térség hosszú évszázadok alatt elnyomás alatt élt – hol a környékbeliek, hol pedig európai elnyomók alatt élt a terület lakossága. Ez a helyzet rányomja a bélyegét a maiakra is; a mi partnerünk nem bízott sem a környező országokból (Kína, Japán), se a térségben újkori gazdasági gyarmatosítást folytató thai befektetőkben; akkor sem, ha ezek az országok egyébként élelmiszeripari technológiákban a világ élvonalában járnak. Partnereink arra jutottak, hogy ezekkel csak egy európai technológia segítségével vehetik fel a versenyt. És itt jött a szerencse faktor. Helyben egy vietnámi – magyar szülőktől született kiváló emberrel vették fel a kapcsolatot, aki elsőként minket keresett meg a lehetőséggel.

Miből tudtátok, hogy megfelelő partnerre leltetek?
Azt kell mondanom, hogy már a tárgyalások elején kiderült, hogy „azonos a vércsoportunk". Ők is, mint mi, 100%-ban családilag tulajdonolják a cégeket . Működő, az iparágunk szempontjából releváns operációjuk van. És nagyon reálisan gondolkodtak arról, hogy hogyan lehet egy ilyen kooperációt elindítani.

Mik az együttműködésetek alapjai?
Eleinte kizárólag tudástranszferről volt szó. Mi terveztük meg a termelési eszközöket, támogattuk az eszközök beszerzését, felügyeltük a projekt végrehajtását, betanítottuk a termelésirányító munkásokat. Például most is két vietnámi leendő munkatársunk dolgozik és tanul nálunk Magyarországon – az egyik az termelési igazgató, a másik az IT-vezető lesz. Mi is, kollégáink is sokat jártunk a helyszínen. Aztán 2017 elején látszott, hogy az együttműködés alapvetően jól halad; eddigre lett kész a beruházás agrárágazati része (baromfi-tenyésztés és -keltetés). Ekkor merült fel, hogy lépjünk velük JV-re. Elsőként arról volt szó, hogy csak a feldolgozóipari beruházást fogjuk közösen megvalósítani, majd pedig kiegészült azzal (és ez még most is tárgyalás alatt áll), hogy az agrárrészbe is szálljunk be. A feldolgozóipari üzem alapkőletételén túl vagyunk; a terveink szerint 2019 végére a termelés is beindul. Ha minden a tervek szerint alakul, akkor a JV-ben egy komplett vertikális integráció alapjait tesszük le, amire lehet építeni; a JV termelési volumene a hazai volumen ötöde lesz, azzal a perspektívával, hogy viszonylag rövid idő alatt a hazai üzem méreteit is elérheti.

Hogyan menedzselitek a távoli operációt?
Mivel komoly részesedésünk van a JV-ben, igyekszünk viszonylag szorosan fogni a gyeplőt. Persze reálisan kell látni, hogy a földrajzi távolság és az eltérő időzónák, a kommunikáció nehézségei és a kulturális különbségek mind nehezítik a JV működtetését. Mondhatnám úgy is, hogy a tulajdonosi szándékok sokszor módosulnak, ritkábban elvesznek a távolság okozta kommunikációs zajban. Ezt ellensúlyozza, hogy helyben képviseli érdekeinket ügyvezető igazgatói minőségben az a magyar–vietnámi személy, aki a két cég közötti kapcsolatfelvételt kezdeményezte. Tulajdonosi szinten is sokszor járunk ki, kollégák is képviselnek minket helyben, és már ők felügyelik a most folyó beruházási munkálatokat is.

Mi a célotok ezzel a kalanddal?
Nézd, mi vállalkozócsalád vagyunk. Jött egy lehetőség, ráadásul olyan területen, ahol mi is kerestük azt.
Ha nem próbáltuk volna ki magunkat, sosem tudtuk volna, hogy jól tettük-e, hogy belevágtunk ebbe a befektetésbe. Mi Délkelet-Ázsiát nagyon dinamikusan fejlődő területnek látjuk, és ezen belül Észak-Vietnám, ahol mi vagyunk, egy még relatíve kevésbé fejlett terület. Tíz év, és ott is nyüzsögni fognak a külföldi befektetők. Mi azt gondoljuk, hogy jókor mentünk jó helyre – és a célunk, hogy hasonló méretűvé növeljük az operációt, mint itthon. Középtávon nem célunk, hogy ebből az invesztícióból pénzt szedjünk ki; az a tervünk, hogy minden profitot befektetünk helyben.

Mikor lesztek elégedettek a befektetéssel?
A siker mérőfoka a pénz. Három éven belül el kell tudnunk oda jutni, hogy a tevékenység pénzt termel, mégpedig annyit, amiből a további lépések finanszírozása megoldható. És ha meg tudjuk vetni a lábunkat, és sikerrel járunk, akkor ez megnyitja a lehetőséget a többi hazai agráripari szereplőnek is. Szerintem ez reális – persze ahhoz, hogy ezt elérjük, még sokat kell dolgoznunk.

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

LATINOVIC ALEX
ELEMZŐ
CONCORDE MB PARTNERS
ALEX.LATINOVIC@CMBP.HU

Beszélgetés Mészáros Antóniával, az UNICEF Magyarország ügyvezető igazgatójával

A MAGYAROK LEHETNÉNEK ADAKOZÓBBAK

HAZAI PROGRAMOKKAL ÉS NEMZETKÖZI SZEMLÉLETTEL FŰZNÉ SZOROSABBRA A KAPCSOLATOT A GAZDASÁGI SZEREPLŐKKEL AZ *UNICEF MAGYARORSZÁG* ÜGYVEZETŐJE. *MÉSZÁROS ANTÓNIA* SZERINT AZ INTEGRÁLT PARTNERSÉGÉ A JÖVŐ, A GYEREKEKÉRT VÉGZETT MUNKÁJA KAPCSÁN NEMCSAK A VÁLLALATOK SZPONZORÁCIÓJÁRA, HANEM SZAKTUDÁSÁRA IS TÁMASZKODNA A SZERVEZET. A CMBP IS MEGKEZDTE A MAGA EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT AZ *UNICEF MAGYARORSZÁGGAL*: KÖNYVKLUBUNK FÉL ÉVENTE AZ OLVASÓK FIGYELMÉBE AJÁNL EGY-EGY KÖNYVET, AMELY ÜZLETI SZEMPONTBÓL FONTOS LEHET, A TÉNYEK (FACTFULNESS) CÍMŰ KÖTETET PEDIG TÖBBEK KÖZÖTT *MÉSZÁROS ANTÓNIA* SEGÍTSÉGÉVEL MUTATTUK BE. AZ IZGALMAS KEREKASZTAL-BESZÉLGETÉS UTÁN KÉSZÍTETTÜNK INTERJÚT AZ ÜGYVEZETŐVEL.

Mennyire adakozó szelleműek a magyarok?
Nem igazán alakult még ki idehaza az adományozás kultúrája, ez számokban is jól kifejezhető, hiszen utolsók vagyunk azon a világranglistán, amely lakosság-arányosan mutatja meg, hogy mennyien támogatják a munkánkat. Hozzáteszem, más jótékonysági szervezetek is hasonló helyzetben vannak. Az említett listán Izland az első, ott a lakosság 11%-a utal minden hónapban az UNICEF-nek. Mi a lakosság 0,045%-ától kapunk rendszeres adományokat. Mondhatjuk, hogy könnyű az izlandiaknak, ott magasabb az életszínvonal, ám Magyarországnál sokkal rosszabb helyzetben lévő országokban is szívesebben adnak az emberek jótékony célra. Számunkra természetes, hogy a csapból tiszta víz folyik és a gyerekeink biztonságban élnek, hozzáférnek az oktatáshoz, az egészségügyi ellátáshoz –, de ott még nem tartunk, hogy gondoljunk azokra, akiknek ez álom csupán. Lehet, hogy mi gyakran másként érezzük, ám az igazság az, hogy a világ legszerencsésebb öt százalékához tartozunk. Nálunk különösen nehéz globális célokra pénzt gyűjteni, pedig ma már végképp nincsenek „távoli ügyek”, egy-egy régió krízisei előbb-utóbb a mi életünket is befolyásolják.

Mik a globális programok céljai?
A világ legnagyobb és leghosszabb ideje működő gyermekjogi szervezeteként mindig ott segítünk, ahol erre a legnagyobb szükség mutatkozik. Sok esetben ezeken a területeken háború dúl, éhínség és járványok pusztítanak vagy akár mindez egyszerre: elég csak Jemenre gondolni. Dolgozunk azért, hogy tiszta ivóvízhez, oltásokhoz, egészségügyi ellátáshoz, megfelelő oktatáshoz jusson minden gyerek, de foglalkozunk gyerekkatonák reintegrációjával, a leánygyermekek helyzetének javításával, küzdünk a betegségek, például az ebola terjedése ellen, segítséget nyújtunk természeti csapások, mint legutóbb az indonéz vulkánkitörés, valamint humanitárius katasztrófák esetén. A magyar adakozókat tavaly leginkább a rohingya gyerekek története érintette meg. Ők minden túlzás nélkül a földi pokolból menekültek el, kortársaik közül sokakat élve dobtak a tűzre vagy a szüleik szeme láttára koncoltak fel, sokuk családját kiirtották, egész falvakat égettek fel. Akiknek sikerült átmenekülniük a zöldhatáron, táborokba zárva, oltások,egészségügyi ellátás és alapvető higiéniai feltételek nélkül, rettenetes nélkülözésben várták sorsuk jobbra fordulását.

A támogatott gyerekek közül több mint százezren ma már újra iskolába járhatnak, és a monszunszezont is sikerült átvészelniük komolyabb járvány kitörése nélkül. Ezt részben azoknak a magyar adakozóknak is köszönhetjük, akik nagyságrendileg akár egy-egy tábla csokoládé árával segítették az UNICEF helyszíni munkáját. A pénzből a gyerekek oltásokat kaptak, oktatási rendszert szerveztek a számukra, biztosították az illemhelyek higiéniáját, az alapvető orvosi ellátást és számos esetben az életmentő terápiás táplálást.

Idehaza is aktív a szervezet, vagy kizárólag az UNICEF nemzetközi munkájára gyűjtenek pénzt?
Sokszor és sokan feltették a kérdést, hogy ha az UNICEF minden gyerekért dolgozik, akkor mit teszünk a hazai fiatalokért? Szerencsére elmondhatom, hogy egyre többet. Nálunk nem kell kutakat fúrni vagy halálos járványok ellen küzdeni, a jogi felhatalmazásunk is más, mint a fejlődő világ országaiban, igyekszünk azonban minél szerteágazóbb munkát végezni. Ébresztőóra-programunk például négy éve működik sikeresen, az interaktív gyermekjogi előadásokkal már több mint ötvenezer diákot értünk el az ország minden szegletében. A *Szívünk rajta* programot a *Bookline*-nal indítottuk, a közösen odaítélt matricákat a legjobb minőségű, 4-12 éveseknek szóló magyar nyelvű könyvek kapják, hogy segítsük a szülőket a választásban.

Számos módon teszünk a gyerekek érdekeinek érvényesüléséért, például az UNICEF Gyerekbarát település program útján. A rászoruló gyerekeket illetően mindenképpen meg kell említenünk *Kilátó Élményprogramunkat,* amelyet tavaly *Ricky Martin* részvételével indítottunk útjára. Az UNICEF jószolgálati nagykövete éppen Budapesten koncertezett, és fogadta első csoportunkat, beszélgetett a gyerekekkel, sőt, két lány a színpadra is felmehetett vele. Alapvetően hátrányos helyzetű gyerekek csoportjai számára biztosítunk rendszeres, különleges élményeket, kulturális és sporteseményekre visszük el őket, a tapasztalatok feldolgozásában pedig pszichológusok, drámapedagógusok és más szakemberek segítenek. A cél az, hogy a nehéz sorsú gyerekek lelkileg megerősödjenek, értékesnek érezzék magukat, és gondolkodni merjenek a saját jövőjükben. Ugyancsak aktívak vagyunk egy minden gyermeket érintő témában, a *cyberbullying,* vagyis a netes zaklatás elleni harcban, és kampányolunk, ismereteket terjesztünk számos más, magyar családok életére is hatással levő témában. Már most remek tapasztalatokat szereztünk a *Rajtad áll a jövőd!* című pályázattal is, amely az EU országai közül elsőként Magyarországon debütált, a lényege pedig az, hogy hátrányos helyzetű csoportoknak adunk lehetőséget, hogy azonosítsák azt a problémát, amely leginkább befolyásolja az életüket, majd anyagi és szakmai segítséget biztosítunk ahhoz, hogy helyi megoldást találjanak rá. Jó példája ez az előremutató vállalati együttműködéseinknek is, mert nem csak szponzorációt, de rengeteg szakmai segítséget és emberi erőforrást is kaptunk a partnereinktől, ami az ő munkatársaikat is fontos élményekkel gazdagította. Hisszük, hogy összefogással tudjuk előidézni a legnagyobb változást.

Milyen együttműködési lehetőségeket kínálnak a hazai vállalkozásoknak?
Az UNICEF világszerte a stratégiai, integrált partnerségek irányába mozdult el, és egyre nagyobb az érdeklődés a hazai üzleti élet résztvevői között is, hogy szerepet vállaljanak a számukra izgalmas programokban. Erre jó példa az *Accenture* részvétele a Rajtad áll a jövőd! programban. A vállalat nemcsak anyagilag támogatja a versenyt, hanem saját kollégái tapasztalatával, tudásával is, ami felbecsülhetetlen segítséget jelent. A kis- és középvállalkozások irányába tett fontos lépés volt, hogy tavaly először avattunk Bajnokokat, azaz tizenhét sikeres, elkötelezett és kreatív embert állítottunk magunk mellé. *Béres Alexandra, Fördős Zé, Mihalik Enikő, Illés Gabriella, Zwack Sándor, Kieselbach Anita, Kolosi Beáta, Benes Anita, Keszthelyi Vivien, Csorba Zoltán, Szalai Dóri, Mádai Vivien, Békefi Anna, Kovács Nimród, Ternyák Kata, Vári Gergő* és *Barta Péter* a saját anyagi hozzájárulásukon kívül még mindmind egyéni akciókat, támogatási módokat találtak ki és valósítottak meg nekünk, igazán büszkék vagyunk rájuk.

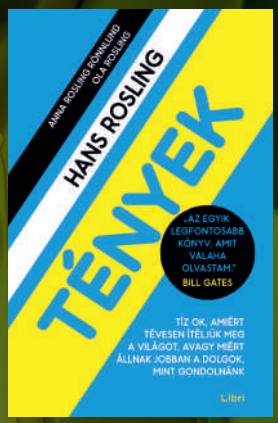
Készülünk idén egy nagyszabású akcióra is apák napján, vagyis június 16-án egy jótékonysági szuperkoncertet szervezünk, terveink szerint ez lesz a nyár egyik legnagyobb bulija, de részleteket majd csak márciusban árulhatok el.

Komoly visszhangot váltott ki november 20-án a *Gyerekhang* kampány, idén lesz folytatása?
Természetesen. Idén ünnepeljük a Gyerekjogi egyezmény életbe lépésének harmincadik évfordulóját, így mindenképpen nagy dobásra készülünk. Tavaly közel száz eseményt tartottunk, ahol a gyerekek felnőtt szerepekben próbálhatták ki magukat és hallatták hangjukat a *Parlamenttől* az *OTP* bankkártyagyárán át a *Nemzeti Színházig.* Több mint száz influencer öltözött kékbe és posztolta az üzenetünket, hogy a gyerekek véleménye igenis számít, figyeljünk oda rájuk. Kék fényben pompázott a dunai panoráma is, például a Lánchíd és a MÜPA. Hétmillió embert értünk el csak a Facebookon, 40 milliót pedig a több mint háromszáz médiamegjelenés segítségével. Idén is keressük azokat a vállalatokat, vállalkozókat, akik számára fontos a gyerekjogok kérdése, és szívesen „kékítenék" be a logójukat aznap, segítenének az üzenetek továbbításában, támogatnák a kezdeményezést és/vagy szerveznének saját eseményeket.

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

CMBP KÖNYVKLUB

HANS ROSLING, OLA ROSLING, ANNA ROSLING RÖNNLUND: TÉNYEK



A CMBP ELINDÍTJA *KÖNYVKLUBJÁT,* MELYNEK KERETÉBEN ÉVENTE EGYSZER ÜGYFELEINK, OLVASÓINK ÉS SZÉLESEBB KAPCSOLATRENDSZERÜNK FIGYELMÉBE AJÁNLUNK EGY-EGY KÖNYVET, MELYET ÜZLETI SZEMPONTBÓL FONTOSNAK ÉS ÉRDEKESNEK TALÁLUNK. AZ ELSŐ KÖNYV, AMELYET AJÁNLUNK, A 2018 TAVASZÁN ANGOLUL MEGJELENT ÉS 2018 KARÁCSONYÁRA A *LIBRI* GONDOZÁSÁBAN MAGYARUL IS A POLCOKRA KERÜLT *TÉNYEK (FACTFULNESS)* CÍMŰ KÖNYV, MELYET *BILL GATES* OLYAN ALAPVETŐ FONTOSSÁGÚNAK TALÁLT, HOGY A 2018 NYARÁN DIPLOMÁZÓ KB. NÉGYMILLIÓ AMERIKAI EGYETEMISTÁHOZ MIND ELJUTTATTA AZT. MI EGYRÉSZT AZ ALÁBBIAKBAN BEMUTATJUK A KÖNYVET, MÁSRÉSZT BÜSZKÉN JELENTJÜK BE, HOGY 35 FŐ RÉSZVÉTELÉVEL KÖNYVKLUB-BESZÉLGETÉST SZERVEZTÜNK, MELYEN ELŐSZÖR *PŐCZE BALÁZS*, A *MITO KREATÍV* VEZETŐJE MUTATTA BE A MŰVET, MAJD PEDIG *MÉSZÁROS ANTÓNIA,* AZ *UNICEF* ÜGYVEZETŐJÉNEK VEZETÉSÉVEL *KIRÁLY JÚLIA, LANTOS CSABA, LÁSZLÓ GÉZA* ÉS *PŐCZE BALÁZS* FOLYTATOTT NAGYON ÉRDEKES BESZÉLGETÉST A KÖNYVRŐL.

Mikor *Hans Rosling,* az elismert TED-előadó és nemzetközi egészségügyi szakértő az 1980-as évek végén fiatal orvosként Mozambikban járt, megszólta egy látogatóban lévő barátja, hogy nem nyújt jobb ellátást egy, a klinikájára hozott, komoly betegségben szenvedő kisgyereknek. Rosling egy etetőcsővel biztosította a gyermek szájon keresztüli hidratálását, barátja viszont úgy gondolta, infúziót kellene kapnia, ami növelné a gyermek túlélési esélyét, ugyanakkor több időt venne igénybe. Rosling a vitában azzal érvelt, hogy nem tudnák biztosítani a magasabb szintű kezelést a relatív kisszámú gyermeknek, akik kórházba kerültek, és az elégséges szintű kezeléssel megspórolt időt felhasználhatja gyermekek beoltására és egészségügyi dolgozók képzésére, amivel megelőzhetik annak az évi 3900 gyermeknek a halálát a körzetében, akik nem jutnak megfelelő orvosi ellátáshoz. A szerző ezt a döntési dilemmát az „extrém szegénységből fakadó kegyetlen számításnak" nevezi, és amellett érvel, sok évre visszamenő adatsorokat vizsgálva, hogy a világban végbemenő sok pozitív trend miatt ennek a döntési technikának a használata jelentős mértékben visszaszorulóban van.

Rosling könyve, a Tények, amely posztumusz jelent meg fia és menye közreműködésével, azt szándékozik bebizonyítani az olvasónak, hogy a körülöttünk lévő világ egyre jobb, és megpróbálja elmagyarázni, hogy miért

gondoljuk ennek az ellenkezőjét. Attól függetlenül, hogy az olvasó éppen a fejlődő országok szakértője vagy csupán egy jobban-rosszabbul informált, a világot értelmezni próbáló szemlélő, a könyv olvasása közben össze lesz zavarodva, ahogy fejezetről fejezetre haladva kérdőjelezi meg korábbi feltételezéseit. Például az emberek általában a világon mindenhol jelentősen felülbecslik a szegénységben élő népesség nagyságát, (a világ lakosságának többsége közepes jövedelmű országokban él), alulbecslik a születéskor várható élettartamot (a globális átlag 72 év), a beoltott gyermekek arányát (80%), és általában rosszabb helynek gondolják a világot, mint ahogy azt az adatok mutatják. A szerző több okot is megnevez, hogy az ösztöneink miért vezetnek minket a pesszimista irányba – a világot gazdagokra és szegényekre osztjuk, félünk a katasztrófáktól, és elavult információk alapján általánosítunk.

Példaként említhetjük, hogy míg az 1960-as években empirikusan alátámasztható volt a népesség robbanásszerű növekedése miatti aggodalmunk, addig mára a gyermekszületési ráták növekedése lelassult, és a következő évtizedekben ellaposodik. Rosling szavaival élve elértük a „csúcs gyermekszámot", mivel az átlagos születési arány csak egy kicsivel van kettő felett (bár a népesség továbbra is nőni fog, mivel több felnőtt van).

A könyv olvasása közben érdekes lehet felismerni, hogy a fejlődő világ szakértői, támogatói maguk is ráerősítenek azokra a Rosling által azonosított ösztönökre, melyek a világ jobb megértésének útjába állnak. Lehet, hogy közgazdasági és szociológiai szaklapok megkülönböztetnek alacsony jövedelmű, törékeny gazdasággal rendelkező és közepes jövedelmű országokat, de a közbeszéd ritkán tud megszabadulni a gazdag világ – szegény világ megkülönböztetéstől; egy átlagolvasó biztosan nem ismeri és értékeli eléggé a fejlődést, amit a világ a szegénység elleni harcban elért.

Azonban Rosling célja, hogy elmondjon egy pozitív történetet, de ez ugyanattól a problémától szenved, mint amit másoknak tulajdonít – a sorsba vetett hitre való hajlamtól. Egyértelműen úgy gondolja, hogy az extrém szegénység területén elért előremenetel megállíthatatlan a gazdasági növekedés és a technológiai fejlődés miatt, annak ellenére, hogy sok jel mutatja ennek változását, a fejlődés lassulását – miközben India és Kína gazdasági növekedése milliókat emel ki a szegénységből, Nigéria és a Kongói Demokratikus Köztársaság a példája a szegénység terjedésére gazdasági növekedés közben egy konfliktusokkal teli államban.

Rosling nem foglalkozik a törékeny államok számának növekedésével vagy az emberiség elvándorlásával, talán azért, mert nem illene bele a metanarratívájába, vagyis, hogy a dolgok rosszak voltak, lehetnek most is rosszabbak, de most már egyre jobbak. Például azt állítja, hogy nincs olyan ország a világban, ahol a gyermekhalandóság növekszik, és mi magunk is elcsodálkoztunk, amikor megpróbáltuk ennek az ellenkezőjét kideríteni. Kiderült, hogy még Jemenben, a Kongói Demokratikus Köztársaságban és Szíriában is javul a helyzet. Rosling viszont arról már nem ír a könyvében, hogy az anyai halálozás már sokkal rosszabb képet mutat és növekszik ezekben az országokban.

Rosling azt mondja, hogy feldühíti, ha optimistának titulálják, mert attól naivnak tűnik. De a könyvben található nyolcvan ábra közül egy sem illusztrál negatív trendeket, ami azt sugallja, hogy nagyon kényelmesen belehelyezkedett „a félig teli pohár" professzor szerepébe. Rosling kivételesen tehetséges ebben, és a Tények még a legeltökéltebb pesszimistát is megingatja. Ez az a helyeslés, amire mindnyájunknak szüksége van, mikor szabadságra megyünk, miközben fake newst olvasunk és sütkérezünk a globális felmelegedésben…

Mi, a Concorde MB Partners szakértői nem akarunk állást foglalni abban, hogy a világ javult-e és abban a mértékben-e, mint ahogy azt az író gondolja. A Cégérték olvasói számára azért gondoltuk fontosnak a könyv bemutatását, mert a szerző ráirányítja figyelmünket a „döntési vakságra", amely nap mint nap befolyásolhatja mindennapi és akár üzleti döntéseinket is, és azokra a mozgatórugókra, melyek ezt a vakságot irányítják. És amellett érvel, hogy tegyünk sokkal több erőfeszítést, hogy ezektől a megrögzödöttségektől megszabaduljunk, mert a tények részletes, mély és leginkább pontos ismerete jobb döntésekhez vezet. Mi, mint a hazai középvállalati szektor gyakorló szakemberei sajnos túl sokszor látjuk, hogy a hazai középvállalatoknál sokszor megszokásokon, érzéseken, megérzéseken és automatizmusokon alapul a döntéshozatal, ami addig, amíg a környezet a megszokottak szerint működik, elégséges lehet, de hirtelen nagy változások kezelésére már nem alkalmas. Mi a Tények című könyv mint a CMBP Könyvklub első kötetének kiválasztásával ezt az üzenetet szeretnénk az olvasók számára eljuttatni.

A www.oxfamblogs.org/fp2p/dont-worry-be-factful-review-of-factfulness-by-hans-and-ola-rosling-and-anna-rosling-ronnlund cikkének felhasználásával

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

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

KÖZÖSSÉGI ÁFASZABÁLYOK: MERRE TOVÁBB?

AZ UNIÓS ÁFASZABÁLYOK NEM EGY ESETBEN OKOZNAK FEJFÁJÁST NEMZETKÖZI TERMÉKÉRTÉKESÍTÉSBEN ÉRDEKELT VÁLLALKOZÁSOKNAK: MIND A SZABÁLYOK KOMPLEXITÁSA, MIND PEDIG AZ AZOK VÉGREHAJTÁSÁT KÍSÉRŐ ADÓHATÓSÁGI SZIGOR SOKAKNÁL KOMOLY PÉNZEKET ÉS ERŐFORRÁSOKAT EMÉSZT FEL. PÁR ÉV MÚLVA VISZONT ÚJ VILÁG KÖSZÖNT RÁNK, ÉS AZ ELKÉPZELÉSEK SZERINT EGYSZERŰSÖDNEK ÉS EGYÉRTELMŰBBÉ VÁLNAK AZ UNIÓS ÁFASZABÁLYOK... VAGY MÉGSEM?

A jelenlegi európai áfarendszer már csaknem 25 éve az úgynevezett „átmeneti" jelzőt viseli, az csak előfutára az EU egységes áfarendszerének. A jelenlegi rendszerben a célország szerinti adóztatás elve érvényesül, azaz a közösségen belüli termékértékesítés adómentes, míg a közösségen belüli termékbeszerzés adóköteles. A kicsit hosszúra nyúlt átmeneti időszak után azonban mostanra látszanak már az új világ kontúrjai. De milyen is lesz ez a világ?

A NAGYSZABÁSÚ TERV

Az európai döntéshozók végső célja, hogy az unió egy egységes áfaterületként (Single VAT Area) tudjon működni. Ennek keretében – előreláthatólag 2022-től – egységessé válna a tagállamok közötti ügyletek adóztatása, miközben jelentősen kiszélesedne az úgynevezett egyablakos adózási rendszer.
A nagyszabású terv értelmében megszűnne a közösségen belüli termékbeszerzés koncepciója és a jövőben kizárólag csak az unión belüli termékértékesítés kerülne megadóztatásra. Az áfát – főszabály szerint – a termékértékesítőnek kell majd megfizetnie a saját adóhatóságának, méghozzá a célország áfakulcsával, majd a befizetett áfát az értékesítő tagállama szerinti adóhatóság továbbutalná a célország adóhatóságának.

Mindaddig azonban, amíg ez a terv valósággá nem válik, az Unió gyorsintézkedéseket fogadott el az átmeneti rendszer még átmenetibb szabályozására.

AZ ÁTMENET ÁTMENETE

Bár ezek a szabályok csak jövő évtől lépnek hatályba, azoknak várhatóan már a közeljövőben is hatása lesz az adóhatóság gyakorlatára. Érdemes ezért azokat behatóbban már most megismerni.

KIMENT VAGY NEM MENT KI – KÖZÖSSÉGI TERMÉKÉRTÉKESÍTÉSEK IGAZOLÁSA

Az unión belüli, más vállalkozásnak történő termékértékesítések áfamentességet élveznek, feltéve hogy a termék ténylegesen is elhagyja az eladó tagállamát. Ennek bizonyítása azonban rengeteg problémát szül a mindennapokban. Ha ugyanis a magyar eladó nem tudja megfelelően bizonyítani, hogy a termék ténylegesen is elhagyta az országot, akkor az adóhatóság megtagadhatja tőle az áfamentességet, és nulla helyett 27%-os áfát kell fizetnie.

Az EU által elfogadott gyorsintézkedés egyértelműsíti, hogy a jövőben mely bizonyítékokkal kell a kereskedőnek a kiszállítást igazolnia. Ha az eladó ezen bizonyítékokkal rendelkezik, úgy az adóhatóságnak a jövőben – ellenkező bizonyításig – el kell fogadnia, hogy a termék elhagyta az országot. Fontos látni azonban, hogy a megkívánt bizonyítékok köre elég rigorózusan került meghatározásra. A jogszabály alapesetben legalább két, egymástól és az ügyletben érdekelt felektől is független személy által kiállított, legalább kettő különböző, de egymással összhangban lévő iratot vár el a jövőben bizonyítékként (pl. fuvarozó vagy raktározó által aláírt CMR, hajóraklevél, légi teherszállítási okmány, raktárravételi bizonylat, közjegyzői okirat stb.). Ezen felül – a fuvarozást szervező személyétől függően – szükséges lesz az eladó vagy a vevő írásos nyilatkozatára is. Mindezeken túl a gyorsintézkedés két további adminisztratív alapfeltételhez is köti az áfamentességet. Egyrészt ahhoz, hogy az eladó rendelkezzen a vevő közösségi áfaszámával, másrészt ahhoz, hogy az értékesítésről készített összesítő jelentését hiánytalanul és helyesen töltse ki. Ha ezek az adminisztratív feltételek nem teljesülnek, úgy az áfamentesség főszabály szerint nem lesz alkalmazható.

LÁNCÜGYLETEK: A MAGYAR SZABÁLY A MINTA

A láncügyletek – azaz azon ügyletek, amikor egy termék a láncügyletben részt vevők között ugyan jogilag többször kerül értékesítésre, de tényleges fizikai szállítás csak a lánc első szereplőjétől az utolsóhoz történik – áfakezelése mindig is komplex volt az Unión belül. A legtöbb fejtörést az okozta, hogy az ügyletcsoport egyes láncszemei közül melyik az, amelyik közösségen belüli termékértékesítésnek minősül, amihez képest az azt megelőző, illetve azt követő ügyletek a belföldi értékesítés szabálya szerint adóznak. Ezen belül is kritikusak voltak az olyan láncügyletek, amelyekben a fuvart nem a végső eladó, vagy a végső vevő szervezi, hanem a közbenső szereplő (vagy ezen közbenső szereplők egyike). Ezen ügyleteket ugyanis a tagállamok áfaszempontból sokszor eltérően kezelték.

A jövőre hatályba lépő uniós előírás egységesíti az ilyen ügyfelek kezelését. Ráadásul az új uniós szabály a meglevő magyar szabályozás analógiájára jár el, amikor kimondja: ha a közbenső szereplő szervezi a fuvart, akkor vélelem szól amellett, hogy ezt vevői minőségben teszi, tehát a közbenső szereplő részére történő értékesítéshez fog az áfamentesség párosulni. Ezt a vélelmet a közbenső szereplő döntheti meg azáltal, hogy közli eladójával a fuvarozás megkezdése szerinti tagállam által kibocsátott közösségi áfaszámát. Ez utóbbi esetben a közbenső szereplő általi értékesítéshez fog kapcsolódni az áfamentesség.

AKKOR EZ MOST JÓ LESZ-E VAGY SEM?

A részletszabályok hiányában egyelőre túl korai lenne értékelni a „végsőként” megcélzott tervet. Már csak azért is, mert mivel annak elfogadásához a tagállamok egyhangú döntése szükséges, ezért annak 2022-ben történő startolása egyelőre elég kétséges.

Első látásra mindenképpen gyakorlati könnyebbséget hoz az, hogy jövőre már lehet tudni: konkrétan milyen bizonyítékok szükségesek annak igazolására, hogy az áru elhagyta valamely ország területét. Látni kell azonban azt is, hogy a külföldre szállító vállalkozásoktól a jövőben elvárt mérce a jelenleginél magasabb és bürokratikusabb lesz. Ráadásul egy-egy apró adminisztratív hiba miatt automatikusan „ugorhat” az áfamentesség.

Mindenképpen kedvező hatást hoz azonban a láncügyletekre vonatkozó magyar szabály átültetése uniós szintre. Bár ezen szabálynak a bevezetése magyar oldalról nem fog lényeges változást jelenteni, mindazonáltal a magyar vállalkozások részére megnyugtató lesz az új szabály. 2020-tól ugyanis nem kell majd attól tartani, hogy más tagállamok eltérően értelmezik a láncügylet szabályait, és esetleg más értékesítéshez kapcsolják az áfamentességet, mint a magyar hatóságok.

DR. BARTA PÉTER
ÜGYVÉD
JALSOVSZKY ÜGYVÉDI IRODA
PBARTA@JALSOVSZKY.COM

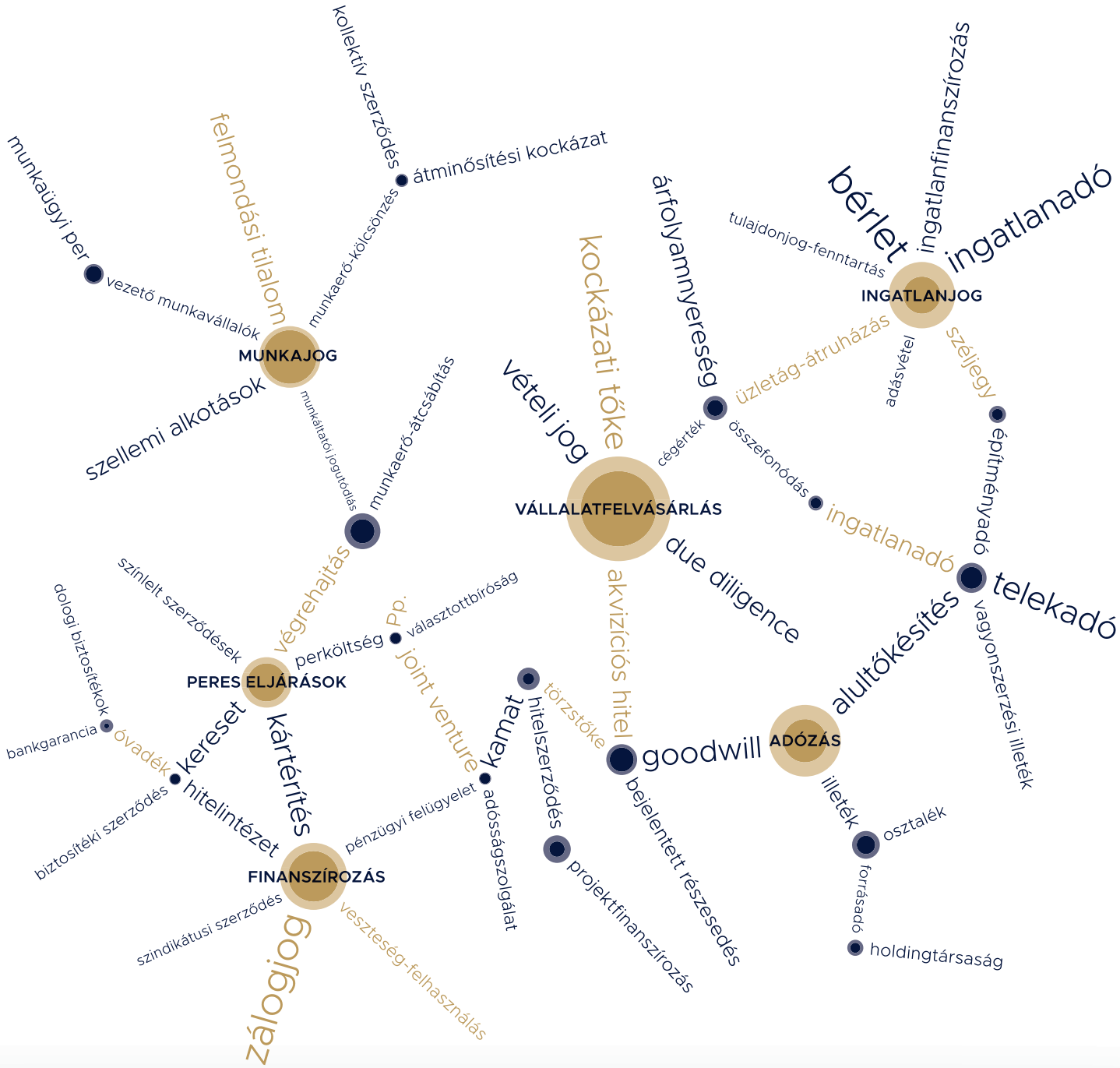
CONCORDE

CONCORDE – 25 ÉVE AZ ÜGYFELEK SZOLGÁLATÁBAN

> PRIVATE BANKING
> VAGYONKEZELÉS
> BEFEKTETÉSI TANÁCSADÁS
> ALAPKEZELÉS
> VÁLLALATI PÉNZÜGYEK

+36 1 489 2227 I www.con.hu

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



ÁTLÁTJA?

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

JALSOVSZKY

ADÓJOG | PERES ELJÁRÁSOK | VÁLLALATFELVÁSÁRLÁS | INGATLANJOG | FINANSZÍROZÁS

jalsovszky.com