

INVESTOR

PÉNZÜGYI MAGAZIN 2021 DECEMBER

IPARÁGI BEMUTATÓ:

- ▶ AUTÓIPARI TRANZAKCIÓK KÜLSŐ SOKKOK IDEJÉN
- ▶ MIÉRT NEM FEKTETÜNK BE ELEGET ROMÁNIÁBAN?
- ▶ MEGSZENVEDTÉK A TAVASZI IDŐSZAKOT A HAZAI HOTELEK
TAPASZTALATOK A HARMADIK HULLÁM IDŐSZAKÁRÓL

ÜZLETI ÉLET:

- ▶ HOGYAN SEGÍT A BIZALMI VAGYONKEZELÉS
AZ ÖRÖKLÉS KAPCSÁN?
- ▶ TÖBB VÁLLALAT MENTHETŐ
MINT GONDOLNÁNK

RATATICS PÉTER

A MOL-CSOPORT
FOGYASZTÓI SZOLGÁLTATÁSOKÉRT FELELŐS
ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓJA

- ▶ HOGYAN AUTÓZNAK A GYEREKEINK
20 ÉV MÚLVA?

IBDO

A BDO A VILÁG 167 ORSZÁGÁBAN VAN JELEN



FEKETE MÁRK

A BDO PÉNZÜGYI
TANÁCSADÁSI ÜZLETÁG
VEZÉRIGAZGATÓJA
ÉS PARTNERE

NORTH AMERICA AND CARIBBEAN

- Anguilla
- Aruba
- Bahamas
- Barbados
- British Virgin Islands
- Canada
- Cayman Islands
- Curaçao
- Dominican Rep.
- Dutch Caribbean
- French Polynesia
- Jamaica
- Montserrat
- Puerto Rico including US Virgin Islands
- St Kitts & Nevis
- St Lucia
- St Maarten
- St Vincent
- Suriname
- Trinidad & Tobago
- USA

LATIN AMERICA

- Argentina
- Bolivia
- Brazil
- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- Ecuador
- El Salvador
- French Guiana
- Guatemala
- Mexico
- Panama
- Paraguay
- Peru
- Uruguay
- Venezuela

SUB-SAHARAN AFRICA

- Angola
- Botswana
- Burundi
- Comoros
- Ethiopia
- Kenya
- Madagascar
- Malawi
- Mauritius
- Mozambique
- Namibia
- Nigeria
- Reunion & Mayotte
- Rwanda
- Seychelles
- South Africa
- Tanzania
- Uganda
- Zambia
- Zimbabwe

MIDDLE EAST

- Bahrain
- Egypt
- Jordan
- Kuwait
- Lebanon
- Oman
- Qatar
- Saudi Arabia
- Sierra Leone
- UAE

Kedves olvasóink, kedves kollégáink

Mozgalmas időket él a világ gazdasága, ami természetesen a magyar cégeket, vállalatokat sem hagyja érintetlenül. Úgy gondoljuk, hogy ezekre a változásokra többféle módon is reagálni kell. A reakciók döntéseket kívánnak, a megalapozott döntések pedig információkat. Ez az, amiért életre hívtuk ezt a magazint. Úgy látjuk ugyanis, hogy jelenleg kevés a magyar nyelvű, széles látóterű, kifejezetten a vállalatfelvásárlás, a finanszírozás, a vállalati pénzügyek mindennapjaival foglalkozó felület.

Magazinunkkal szeretnénk szórakoztatni és elgondolkodtatni, új szempontokat adni a vállalati gazdálkodás legégetőbb kérdéseire, beszámolni a hazai és nemzetközi eseményekről és hírekről. Ha pedig Ön kézhez kapta vagy elektronikus formában olvassa ezt a magazint, az azt is jelenti, hogy valamilyen formában szintén érintett az általunk bemutatott témákban, a hatékony céges működés világában, amely a mi mindennapjainkat is meghatározza, immár 15 éve. Bízunk benne, hogy magazinunkat elgondolkodtatónak és hasznosnak találja majd, és legalább olyan örömmel fogja olvasni, ahogy mi készítjük.

ÍZELÍTŐ a magazinból

Ratatics Pétert kérdeztük a
MOL 2030-as stratégiájáról

4. oldal

Óvatos forradalom
- globális autóiipari elemzés

12. oldal

A „Szórádi” vállalat értékesítésének története

8. oldal

Hogyan segít a bizalmi vagyonezelés
az öröklés kapcsán?

27. oldal

A hollandok már nagyon előttünk járnak,
de megelőztek a csehek is: miért nem vagyunk
aktívabb befektetők Romániában

31. oldal

Jól járhatott, aki kitartott a nyári időszakig
- szállodaipari körkép a harmadik hullám idején

37. oldal

A történelem legnagyobb felvásárlásai

44. oldal

ASIA PACIFIC

- Australia
- Bangladesh
- Brunei
- Darussalam
- Cambodia
- China
- Fiji
- Hong Kong
- India
- Indonesia
- Japan
- Korea
- Macao
- Malaysia
- Mongolia
- Myanmar
- New Zealand
- Pakistan
- Papua New Guinea
- Philippines
- Singapore
- Sri Lanka
- Taiwan
- Thailand
- Vietnam

EUROPE

- Albania
- Algeria
- Armenia
- Austria
- Azerbajjan
- Belarus
- Belgium
- Bosnia & Herzegovina
- Bulgaria
- Cape Verde
- Croatia
- Cyprus
- Czech Rep.
- Denmark & Faroe Islands
- Estonia
- Finland
- France
- Georgia
- Germany
- Gibraltar
- Greece
- Greenland
- Guernsey
- Hungary
- Iceland
- Ireland
- Isle of Man
- Israel
- Italy
- Jersey
- Kazakhstan
- Kosovo
- Kyrgyzstan
- Latvia
- Liechtenstein
- Lithuania
- Luxembourg
- Macedonia
- Malta
- Moldova
- Montenegro
- Morocco
- Netherlands
- Norway
- Poland
- Portugal
- Romania
- Russia
- San Marino
- Serbia
- Slovak Rep.
- Slovenia
- Spain
- Sweden
- Switzerland
- Tajikistan
- Tunisia
- Turkey
- Turkmenistan
- Ukraine
- United Kingdom

01

LITEREK HELYETT KILOMÉTEREKBEN GONDOLKODIK A MOL



A NAGY ÁTMENET KARMESTERE

Rohanó világunkban az új szokásokhoz és technológiákhoz igazodva elengedhetetlen a gyors és innovatív válasz az üzleti és fogyasztói igények kielégítése érdekében. A MOL más nagy olajipari cégekhez képest is intenzíven vesz részt a közlekedés XXI. századi, új irányainak fejlesztésében, az alternatív hajtású járművek kiszolgáló infrastruktúrájának építésében. A cég tagja a regionális Next-E konzorciumnak, évek óta dinamikusabban fejleszti Plugee néven saját, immár zöldenergiával működő elektromos töltőhálózatát. A vállalat több naplemparkot is telepített már, és az ország első igazán működő közbringa- és autómegosztó rendszerei is a cég nevéhez fűződnek.



Az Investor pénzügyi magazin kérdéseire Ratatics Péter, a MOL Magyarország operatív működéséért felelős ügyvezető igazgatója, a MOL-csoport fogyasztói szolgáltatásokért felelős ügyvezető igazgatója válaszolt.

”



**- A MOL 2030-ig hirdette meg hosszútávú stratégiáját, ami-
ben – a hagyományos tevé-
kenységei mellett – renge-
teg új területen jelenik meg
a cég. Ezek jelentős részével
már naponta találkozhatunk,
és túlnyomó részük a nagyon
széles értelemben vett mobi-
litásról szól. Hol a határ? Van
olyan, ami már kívül esne a
cég új látókörén?**

- Ratatics Péter: 2016-ban, amikor a MOL meghirdette a 2030-as hosszú távú stratégiáját, egyértelművé tettük, hogy literek helyett kilométereket fogunk értékesíteni annak érdekében, hogy az úton lévők első számú választása legyünk. Ez a gyakorlatban lefed minden olyan szolgáltatást, amely az utazáshoz, a közlekedéshez szükséges, vagy azt kényelmesebbé teszi. Idén, mikor ezt a stratégiát frissítettük, csak megerősítettük ezt az elképzelést és ennek mentén tovább-bővítjük mobilitási szolgáltatásainkat, hogy az ügyfelek választani tudjanak: az autó, a közösségi autó, a kerékpár, vagy a közösségi közlekedés közül.

**- A számos téma, közlekedési
mód közül melyek a legfonto-
sabbak a MOL-csoport és az
Ön által vezetett Fogyasztói
Szolgáltatások üzletág szá-
mára?**

- R. P.: Azon dolgozunk, hogy a MOL vezethesse a közlekedés evolúcióját vagy revolúcióját a közép-kelet-európai régióban. A MOL Limo elindítása is ezt a célt szolgálta; a közösségi autómegosztó szolgáltatásunk a mobilitási portfólióink egyik zászlóshajója, amellyel nagyon eltaláltuk a fogyasztói igényeket. Mobilitási koncepciónk egy további lábát a tömegközlekedés, tulajdonképpen a legrégebbi, megosztáson alapuló közlekedési forma adja. Ennek kapcsán közeli célunk a buszüzemeltetési és -gyártási kompetencia megszerzése, amit az immár MOL többségi tulajdonában álló ITK holdingon belül kialakított stratégiai együttműködésünk biztosít. A másik fontos terület pedig az elektromobilitás. Ezen a piacon 2012 óta vagyunk jelen, és ma már Magyarországon 81, régiós szinten pedig 171 gyors- és ultra elektromosautó-töltővel rendelkezünk.

- **Mintha a mobilitásban minden az elektromosságtól lenne hangos, miközben az autók túlnyomó része még hagyományos üzemanyagot használ. Mekkora „szeletet” fog jelenteni a MOL 10 éves terveiben az elektromos közlekedés és más alternatív meghajtás a bevételi és a kiadási oldalon? A többi mobilitási téma mekkora hatással lesz a P&L-re?**

- **R. P.:** A szabályozási környezet és a fogyasztói elvárások is egyértelmű utat jelölnek ki: miközben az energia iránti igény folyamatosan nő, üzleti és társadalmi szempontból is egyre fontosabb szempont a környezettudatosság. Éppen ezért mi folyamatosan fejlesztjük a hálózatot, keressük az alternatív energiaforrásokat és dolgozunk azon is, hogy a hagyományos üzemanyagok egyre kevésbé terheljék a környezetet. Az e-töltő-hálózatunk fejlesztését továbbra is napirenden tartjuk, 2025-ig 500-ra emelkedhet a régióban elérhető töltőink száma. Ezeknek az újításoknak köszönhetően folyamatosan növekvő árbevételét prognosztizálunk, amit a jelenlegi számaink is visszaigazolnak, a teljes forgalmunkon belül pedig a hagyományos üzemanyagokból származó bevétel részaránya lassan, de tendenciózusan csökken.

- **A cég a változás ellenére továbbra is fejleszti hagyományos kúthálózatát. Hogy illeszkedik egymáshoz a két koncepció azon kívül, hogy az új kutakon nyilván lesz elektromos töltőállomás is? Hogyan fog kinézni egy töltőállomás üzleti modellje, miből lesznek a bevételei a jövőben, milyen szolgáltatásokat fog ott egy átlagos utazó megtalálni?**

- **R. P.:** Már az elmúlt években elkezdjük gyökeresen átalakítani kereskedelmi üzletágunkat. A stratégiánk része, hogy úgy tekintünk magunkra, mint egy üzletlánc és nem pedig mint egy hagyományos töltőállomás. Éppen ezért a legfontosabb célunk az, hogy megértsük, mire van szüksége a vevőinknek, és miként tudunk ezekre az igényekre reagálni. Tapasztalataink alapján leginkább az látszik, hogy a vásárlók egyre inkább keresik azokat a lehetőségeket, szolgáltatásokat, amivel időt spórolhatnak, tehát gyorsan, kényelmesen útközben elintézhetik a dolgaikat. A Fresh Corner koncepciónk is ennek megfelelően alakult meg mintegy hat évvel ezelőtt, ma pedig már szinte minden második töltőállomáson friss étellel és kiváló minőségű kávéval várjuk a fogyasztókat. Sőt ennél is tovább megyünk és ezeket a pontokat úgy alakítjuk át, hogy ötvözzük a fizikai és online tér adta lehetőséget, és hibrid kiskereskedelmi szolgáltatást nyújtunk vásárlóinknak.





- Saját kutatásaik alapján milyen tendenciákat látnak a mobilitás egyes területein, mikor lesznek egyeduralgók az elektromos autók, az autómegosztó szolgáltatások vagy az önvezető autók? Hogyan fognak a gyerekeink munkába járni 20 év múlva, hogy fog kinézni egy napjuk és hol, milyen formában fognak találkozni a MOL-lal?

- R. P.: A jövőt az úgynevezett autonomous, connected, electric és shared vagyis az ACES koncepció mentén képzeljük el. A felhasználóknak továbbra is folyamatosan arra lesz igényük, hogy A pontból B pontba eljussanak, de ezt várhatóan egyre kevésbé a saját gépjárműjükkel, egyre inkább alternatív hajtásokat használva és □ hosszabb távra tekintve □ akár önvezető járművekkel fogják megoldani. Mindazok a mobilitási tevékenységek, amelyekbe már belefogtunk, ennek a jövőbeli vízióknak a megvalósítását szolgálják. Felépítjük a képességeinket a gépjárművek kezelése, a megosztott mobilitási módok és a felhasználóink változó mobilitási igényeinek kiszolgálása terén, hogy a változásokat ne utólag próbáljuk követni, hanem ezek élén járjunk és aktívan alakítsuk. Így célunk, hogy 20 év múlva is a dinamikus bővülő mobilitási megoldásokban a MOL a jövőbeni felhasználóink megbízható partnere tudjon lenni.



NÉVJEGY:

Ratatics Péter

Ratatics Péter vezetésével 2016-ban jött létre a MOL Fogyasztói Szolgáltatások divíziója, amely a fentebb említett szolgáltatásokat foglalja magába.

Vezetése alatt az üzletág kiemelkedő eredményeket produkált:

- A Fresh Corner koncepció jegyében olyan üzleteket nyitott a vállalat a töltőállomásokon, ahol kellemes környezetben kibővült áruválasztékkal, kávéval, friss szendvicsekkel, pékáruval várja a vásárlókat. A budapesti belvárosban található Fresh Corner kávézó megnyitása-

val pedig a töltőállomások kereteiből is kilépett. A Fresh Corner hálózat immár több mint 1000 egységből áll szerte a régióban.

- A MOL 2030-as stratégiájában a mobilitást tűzte zászlajára, ennek megfelelően szintén Péter irányítása alatt jött létre 2018 januárjában a MOL autómegosztó szolgáltatása.
- Végül, de nem utolsó sorban szintén Péter felel a MOL új székházának, a MOL Campus-nak a megvalósításáért. A MOL Campus-ban a MOL Közép-Európa leginnovatívabb munkakörnyezetét hozza létre azzal a céllal, hogy idevonzza és megtartsa a legjobb munkavállalókat.

MOTTÓ:

*A változásokra nem reagálni kell,
hanem az élére állni, irányítani!*



MÉG JOBBAN JÁRTUNK MINT AHOGY VÁRTUK

*Interjú a már csak nevében "Szórádi" vállalat
egykori cégvezetőjével, Szórádi Gáborral*



*Egyáltalán nem volt egyszerű, de
azt gondolom, hogy egy tisztességes
cégeladás eleve nem lehet az.*

Szórádi Gábor

A Szórádi vállalat egykori cégvezetője

”

A 1992-ben alapított Szórádi és Társai Kft. egyszemélyes cékként indult, 2019-es nettó árbevétele pedig meghaladta az ötmilliárd forintot.

A vállalat nagy teljesítményű és speciális, hőre lágyuló valamint szerkezeti műanyagok (polikarbonátok, poliamidok, polipropilének) nagykereskedelmével foglalkozik.

A név tehát továbbra is ragyogóan cseng a műanyagipari alapanyagok szegmensében, miközben az alapító és családja már 8 éve kiszállt a cégből. A mai napig úgy tűnik, hogy a tranzakcióval mindenki csak nyert, személyesen és gazdasági szempontból is. Az apa, Szórádi Péter alapította, a fiú, Szórádi Gábor vezette az eladáskor, és most egy cseh multinacionális csoport viszi tovább, szintén sikerrel, a tanulságok pedig továbbra is érvényesek.

Az előzetes tanácsadói megbeszélések alapján nagyjából tudtuk, mire számítsunk, de végül egy összetett konstrukció alapján még jobban jártunk, mint ahogy vártuk.

”



- Miért adták el az évek óta stabilan jól teljesítő céget annak idején?

- **Szórádi Gábor:** Mint általában, itt is több tényező együttállása vezetett a döntésig. Édesapám már 2006-ban átadta nekem a cégvezetést, de ettől függetlenül napi szinten részt vett a munkában, ahogy a nővérem is, a társaság pedig a családi vállalkozásként töltött 21 év alatt egy többmilliárdos forgalmú vállalattá nőtt. Édesapánk akkorra nyugdíjas korú lett, mi pedig a nővéremmel, bár szerettük a céget és sikeresek voltunk benne, más, nagyon eltérő területeken is ki szeretnénk volna magunkat próbálni. Ebben a „felállásban” ért bennünket a tény, hogy egy erős, közvetlen, csehországi, de már akkor számos országban jelenlévő vetélytárs - a RADKA Pardubice a.s. - elhatározta: belép a magyar piacra. Dönthettünk a várhatóan kemény verseny és az együttműködés között, és

a fentieket mérlegelve végül közösen a kooperációt választottuk, ami ez esetben egyértelműen eladást jelentett.

- Mennyire volt egyszerű ennek a folyamata, illetve mennyire tartogatott meglepetéseket?

- **Sz. G.:** Egyáltalán nem volt egyszerű, de azt gondolom, hogy egy tisztességes cégeladás eleve nem lehet az. Szerencsére azonban meglepetéseket sem tartogatott, ami egyértelműen az alapos előkészítésnek és a tanácsadói közreműködésnek köszönhető, hiszen korábban nyilvánvalóan egyikünk sem adott el céget. Tudtuk, hogy ezt nem fogjuk tudni végig csinálni anélkül, hogy ne kérjünk segítséget, és azt gondoltuk, hogy a maximumot is így lehet kihozni az üzletből.



- **Sz. G.:** Valamivel több mint egy évig tartott az előkészítés, az átvilágítás, majd a szerződés aláírását követően én még egy évig ügyvezetőként dolgoztam tovább, és folyamatosan adtam át az ügyeket, a felhalmozott tapasztalatokat és a kapcsolati tőkét.

- Nehéz megválni a családi vállalkozástól?

- **Sz. G.:** Igen és nem. Egyrészt a saját döntésünk volt, másrészt nem egyik napról a másikra történt, hanem hosszú hónapok, esetemben évek alatt, volt idő hozzászokni. Az elején mindannyiunknak, főleg édesapámnak furcsa volt, hogy nem jár be naponta, és persze én is 22 évet töltöttem a Szórádi Kft.-nél. De mostanra mindhárman felépítettük az új életünket, és azt gondolom, hogy mind elégedettek is vagyunk vele.

- Számok nélkül, de hadd kérdezzük meg: mennyire voltak elégedettek a vételárral ahhoz képest, amire számítottak?


- **Sz. G.:** Az előzetes tanácsadói megbeszélések alapján nagyjából tudtuk, mire számítsunk, de végül egy összetett konstrukció alapján még jobban jártunk, mint ahogy vártuk. Úgy állapodtunk meg, hogy három részletben kapjuk meg a vételárat, méghozzá a cég hároméves teljesítményének függvényében. Az első év adott és fix volt, csak meg kellett várni a mérleget.

A várakozásainkat lényegében már az első részlet teljesítette, így - bár a két későbbi év ki volt téve a piaci hatásoknak, mert az ár az üzleti tervben meghatározott EBITDA függvénye volt - nem aggódtunk. Végül azokat az éveket is sikerrel és növekedéssel zárta a cég.

- Hogy reagált a környezet, a partnerek, a munkavállalók?

- **Sz. G.:** Mivel a szándékot és a tárgyalásokat is sokáig bizalmasan kezeltük, valamint a személyes és piaci okokkal sem lehettek tisztában, nagyjából meglepődve és értetlenül. Mondhatni, hogy elsőként mindenki sokkot kapott, de mivel látták, hogy a közlést követő hetekben, hónapokban sem változott semmi, meg is nyugodtak. Már a tárgyalások alatt szempont volt, hogy a kollégák jövője legalább valamennyire biztosítva legyen. Nyilván nem köthettük meg az új tulajdonos kezét - nem is akartuk, de mindent megtettünk, hogy felfedje az ezzel kapcsolatos elképzeléseit, és lényegében nem voltak ilyenek. Értve ezalatt, hogy egyáltalán nem akart egy jól működő csapaton, egy elkötelezett, hozzáértő gárdán - sokan évtizedek óta voltak nálunk - változtatni. Mindenekelőtt a stabilitásban volt érdekelt, ahogy a dolgozók is, így a kollégák túlnyomó része a mai napig a cégnél dolgozik.

- A Szórádi és Társai Kft.-nél. Nem furcsa, hogy még mindig így hívják a vállalatot, miközben a család már kivonult belőle?



- **Sz. G.:** De igen. Nem bánám, ha az autók már nem Szórádi Kft. felirattal futkosnának az utakon, hiszen semmilyen módon nem veszünk részt a munkában. Ugyanakkor a vevő nemcsak egy vállalatot, hanem egy bejáratott, hiteles brandet is vett, így nincs oka lecserélni, és persze az jó érzés, hogy ezt a brandet mi hárman tettük értékké, nyilván közösen a cég többi dolgozójával.

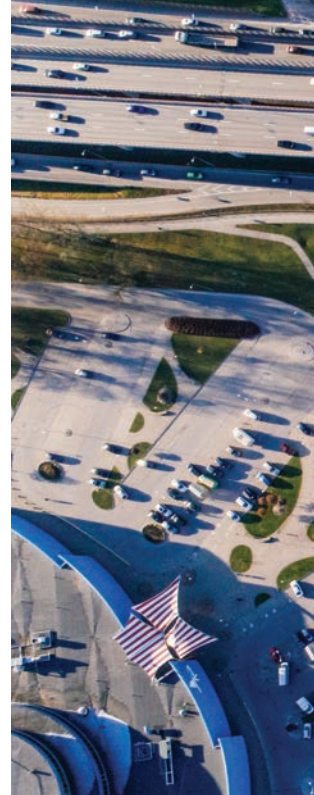
- **Ha tanácsot adna azoknak, akik cégeladás előtt állnak, mi lenne az?**

- **Sz. G.:** Egyrészt ne próbáljanak meg tanácsadó nélkül belevágni, nagyjából annyira ne, amennyire nem szeretnék ügyvéd nélkül bíróság elé állni egy egzotikus országban. Lehetőleg még a döntés előtt, az ötlet másnapján keressenek meg egy szakembert, olyat, akinek nemcsak megfelelő referenciái vannak,

de megtalálják vele személyesen is a hangot, illetve az elejétől a legvégéig számíthatnak rá. Nem gondolom, hogy kevésbé vagy jobban felkészültek lettünk volna annak idején, mint más, hasonló családi vállalkozások, ezért mondom ezt ilyen nyomatékosan.

A másik, hogy az eladás után, a vételárral a „zsebben” az ember ne legyen türelmetlen a következő befektetését illetően. Várja ki, amíg „kitisztul a feje”, szánjon időt, hogy megkeresse azt az új területet, ahol tényleg érzi az anyagi, érzelmi jövőjét, azt, hogy ez lehet az új nagy vállalkozása. Ja, és továbbra se akarjon egy fenékkal több lovat megülni.

ÓVATOS FORRADALOM: A BDO MAGYARORSZÁG GLOBÁLIS AUTÓIPARI ELEMZÉSE



Az autóipar kiemelten fontos szektora az európai gazdaságnak, hiszen az uniós polgárok 6,1%-nak biztosít munkahelyet, ami 13,8 millió közvetett és közvetlen foglalkoztatottat jelent.



TÖRÖK BÁLINT

A BDO MAGYARORSZÁG PÉNZÜGYI
TANÁCSADÁSI ÜZLETÁGÁNAK
TRANZAKCIÓS MENEDZSERE



MÓDER MERCÉDESZ

A BDO MAGYARORSZÁG PÉNZÜGYI
TANÁCSADÁSI ÜZLETÁGÁNAK
BEFEKTETÉSI TANÁCSADÓJA

Habár az európai GDP 7%-a származik az autóiparból, globális szinten a növekedés 80%-ért EU-n kívüli területek a felelősek. Az autóipar a gazdaság egészét tekintve is jelentős ágazat, mert aktívan összekapcsolja az upstream, alapanyagtermelő iparágakat (acél, alumínium, textil, vegyianyag, műanyag stb.) a downstream területen elhelyezkedő szektorokkal (információtechnológia, mobilitási, karbantartási és szervízszolgáltatások).¹ Miközben minden szak- és gazdasági felület az ágazat technológiai váltásától hangos, illetve különböző, jövőről szóló forgatókönyveket hoznak létre a 2020-ban bekövetkezett, kétségtelen visszaeséssel kapcsolatban, a befektetői, tisztán gazdasági megközelítésből az látszik, hogy az autóipar még mindig prosperál. A hagyományosnak tekintett, fosszilis üzemanyaggal hajtott belsőégésű motorokat pedig még nagyon korai lenne leírni; a váltás mostanra már kétségtelennek látszik, de az is, hogy a részben vagy tisztán elektromos üzemű autók még akár évtizedekig nem kerülnek többségbe az utakon, és ez a globális ágazati dinamizmusért felelős, fejlődőnek nevezett piacokon fokozottan igaz.

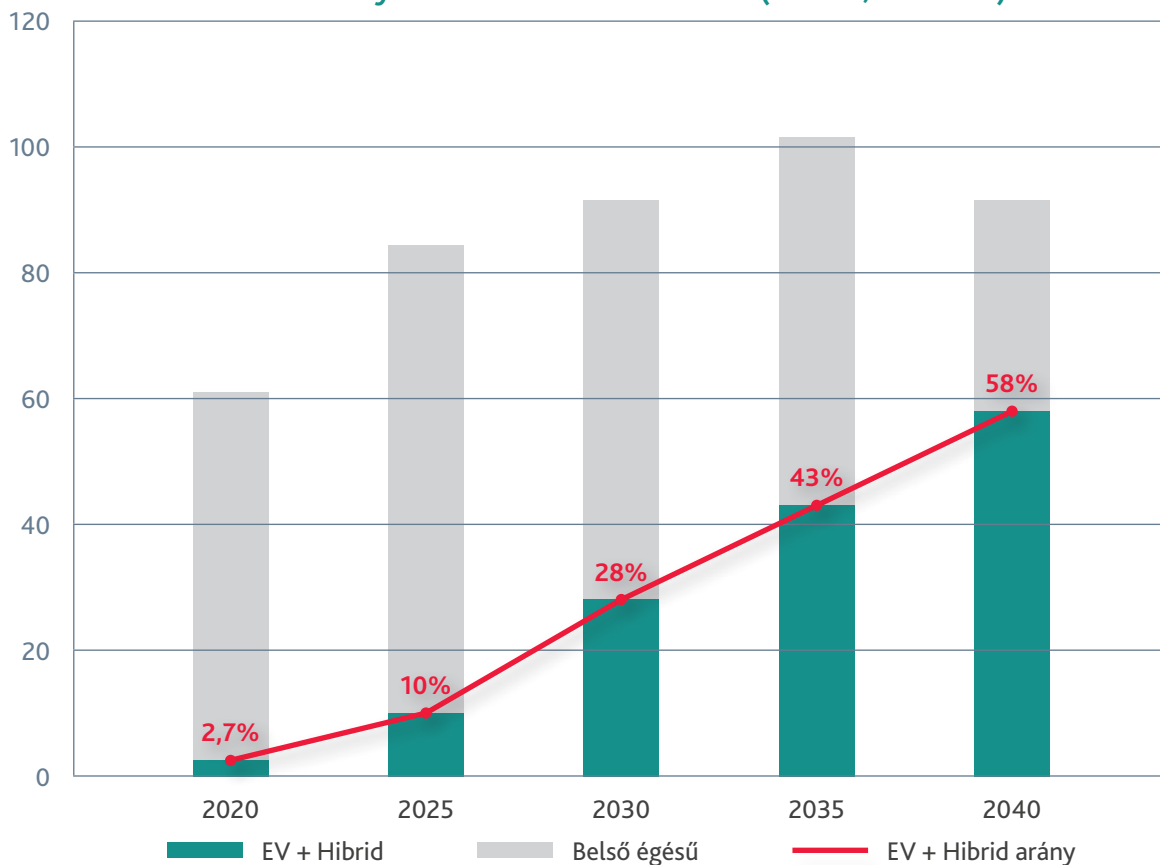
¹ European Court of Auditors (ECOA) (2021)



PIACI TRENDÉK AZ AUTÓIPARBAN

1. Kína és Európa „villanyosít”, a többiek alig

Globális személy- és kisteherautó-eladások (évente, millió db)²



² Bloomberg New Energy Finance (2020)

- 2020-ban 11,3 millió elektromos autó volt forgalomban, ami közel 40%-os növekedés 2019-hez képest. Ugyanakkor az elektromos autók piacán jelenleg Kína és Európa a két meghatározó szereplő, a globális állomány közel fele (~48%) Kínában, harmada (~28%) Európában található. Ezzel szemben az USA minden tekintetben lemaradásban van, a világszerte forgalomban lévő elektromos autók csak 16%-a üzemel az államokban, és mindössze további 7% jut a világ többi részére.³

- Az újautó-eladásoknál jelenleg 2,7% az elektromos autók aránya. Az alternatív meghajtású (elektromos és hibrid) autók összes eladási aránya a teljes tortából folyamatosan nő, a következő tíz évben az újonnan eladott autók közel 30%-a lesz elektromos meghajtású.² Mivel azonban az összes újautó-eladások épp azokban a régiókban nőnek a legdinamikusabban, ahol az elektromos autók aránya a legalacsonyabb, az előrejelzések szerint

a „zöld” járművek az újonnan eladottak között csak valamikor 2037 táján kerülnek globálisan is többségbe. Ráadásul ez nem jelenti azt, hogy a régebbi, hagyományos hajtású autók ettől eltűnnek az utakról, tehát a közlekedés egészére nézve ez a fordulat még ennél is jóval későbbre, csak 2050 utánra várható.

- A jelenlegi piaci struktúra alapján az elektromos autók térnyerése erősen kétébességessé vált. A fejlett piacokon gyorsan emelkedő penetráció ellenére az érzékenyebb, fejlődő országok továbbra is rontják az elektromos autók térnyerésének ütemét. Ezeken a területeken az elektromos és hagyományos meghajtással működő kocsik ára kb. 2027-ben fog összeérni, majd az elektromos technológia árának további csökkenése várható. A globális keresletre és ellátási láncokra szakosodott autóiipari OEM-eket nagy kihívások elé állítja majd a piacok különböző szintű elektromosautó-penetrációja.²



Az alternatív meghajtású (elektromos és hibrid) autók összes eladási aránya a teljes tortából folyamatosan nő, a következő tíz évben az újonnan eladott autók közel 30%-a lesz elektromos meghajtású.

”

² Bloomberg New Energy Finance (2020)

³ IEA (2021)

2. Tölteni sem könnyű

Az elektromos autókkal szemben számos kritikát fogalmaznak meg, a legerősebbet talán az elmaradott töltőállomás-infrastruktúra miatt.⁴ Európában összesen 3,3 millió elektromos autó üzemel, melyet ma mindössze 286 ezer töltőállomás¹ kellene, hogy ellásson. Világszerte 100 millió⁴ töltőpont kialakítására lenne szükség ahhoz, hogy az

infrastruktúra megfelelően alkalmazkodik a szigorú elektromos átállási célokhoz. Ugyanakkor egyelőre ennek a jelentős infrastruktúrális beruházásnak a finanszírozása nem egyértelmű, sokféle konstrukcióra van példa. A töltőállomások eloszlása ráadásul területileg és tulajdonosi szinten is erősen koncentrált, így például

az európai hálózat 76%-a⁵ 4 országban összpontosul (Franciaország, Hollandia, Németország, Egyesült Királyság).⁴

”



¹ European Court of Auditors (ECoA) (2021)

⁴ BCG (2021)

⁵ Virta Global (2021)

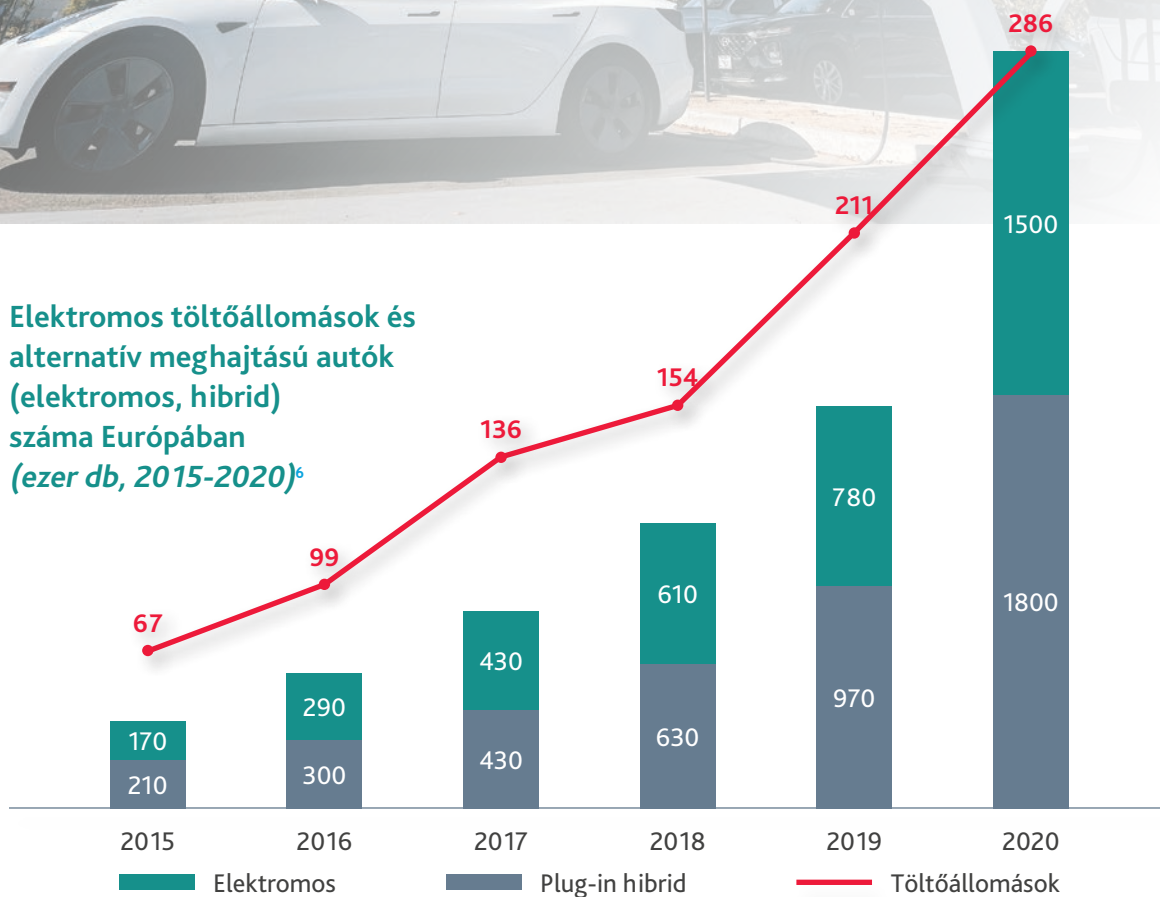
3. Mindenki benzint „iszik”, de villanyt prédikál

Az elektromos autók térnyerése nagy nyilvánosság és széles közvélemény előtt zajlik. Miközben a technológiában – és főleg a hype-ban – az elmúlt években lemaradó, nagy, hagyományos autógyártóknak nagy erővel igyekeznek csökkenteni lemaradásukat a feltörekvő új szereplőkkel, mindenképp a Teslával vagy a kevésbé ismert, de nagy volumen kibocsátó kínai gyártókkal szemben, a beszállítók körében a változások még kevésbé látványosak. Sok beszállító

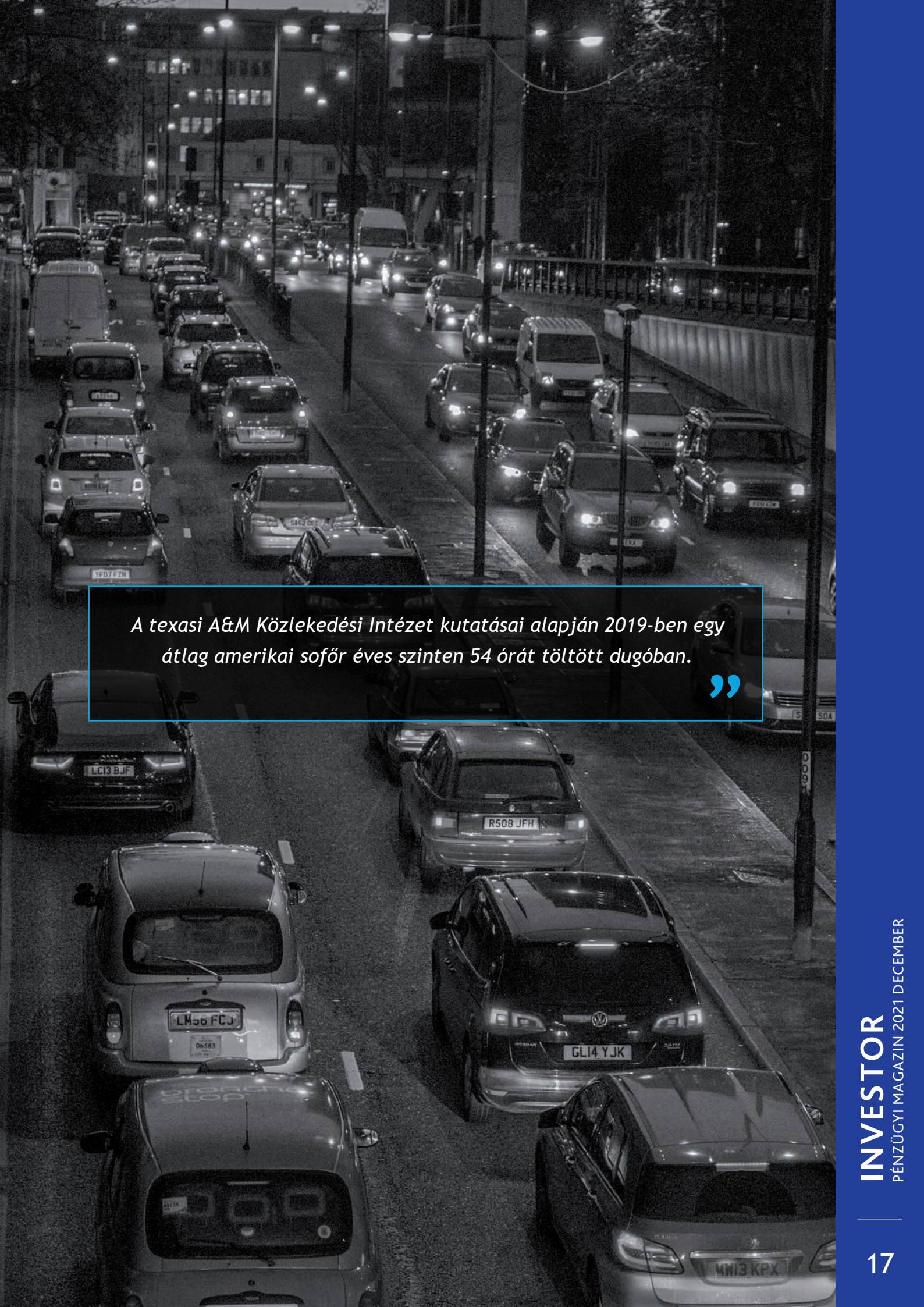
szempontjából továbbra is nagy figyelmet és menedzsmentfókuszot kíván a hagyományos technológia, amely még évekig a nyereség zömét hozza majd – ahogy az OEM gyártóknak is. Miközben már évek óta készülnek az e-autózás előretörésére, a hagyományos hajtáslánc alkatrészei még hosszú évekig bevételt és kiszámítható nyereséget ígérnek a beszállítóknak, ami a tranzakciós piacon is érvényes: korai lenne még temetni ezen Tier2 vagy Tier3 cégeket.



Elektromos töltőállomások és alternatív meghajtású autók (elektromos, hibrid) száma Európában (ezer db, 2015-2020)⁶



⁶ IHS Markit (2021)



A texasi A&M Közlekedési Intézet kutatásai alapján 2019-ben egy átlag amerikai sofőr éves szinten 54 órát töltött dugóban.

”

4. Környezetvédelmi elvárások formálják az autóiipari és mobilitási témaköröket

- Az európai New Green Deal keretében 2050-re klímaseglegességet szeretne elérni az Európai Unió, míg az USA a Párizsi Egyezménybe való visszacsatlakozásával tovább erősíti a kibocsátásszigorítás politikai motívumait.⁴



- *Az EU mérőkövei alapján 2030-ra legalább 30 millió alternatív meghajtású autó lesz az utakon, míg 2050-re a tervek szerint az Unióban az összes üzemben lévő autó, teherautó és kistehergépjármű, busz károsanyag-kibocsátástól mentes lesz.*⁴

”

- Az Európai Bizottság 2021 júliusi javaslatában¹¹ aktualizálta célkitűzéseit a hagyományos fosszilis üzemanyaggal működő autók kivezetéséről. 2035-től gyakorlatilag már nem értékesíthetők az EU-ban ilyen járművek, és 2030-ra a CO₂ kibocsátást 55%-kal kellene csökkenteni az idei évhez képest.

Korábbi kutatás szerint a lakosság 63%-a támogatja 2030 után a belsőégésű motorok betiltását, a nagyvállalatok 2035-re javasolták a teljes átállást az elektromos autózásra az új autók piacán.

A nagyvállalatok 2035-re javasolták a teljes átállást az elektromos autózásra az új autók piacán.⁷ A jövő kérdése ugyanakkor, hogy 2035 után a globálisan is előkelő helyen rangsorolt tömeggyártók, mint a Volkswagen vagy az újonnan egyesült Stellantis továbbra is ontják-e majd a fejlődő piacokra a „füstölő” új autókat, miközben az európai piacokon csak elektromos hajtásúakat árulnak? Hogyan dolgozzák majd fel a kérdés mögött feszülő gazdasági-környezeti-etikai ellentmondást a gyártók és hogyan a politika?

⁴ BCG (2021)
⁶ IHS Markit (2021)
¹¹ Reuters, 2021. július



▪ Az autógyártók aktívan fordulnak az elektromos járművek irányába: 2022-re már 500 elektromos meghajtású modell is elérhető lehet a fogyasztók számára.² Habár az autógyártók elkötelezettek az elektromos átállást illetően, a szabályozói oldalról érkező elvárásokat túlzónak találják. 2020-ban az átlagos CO₂ kibocsátási szint 107 g/km volt, amely meghaladja a 2020-as évre kitűzött, céltékként meghatározott 96 g/km-t.

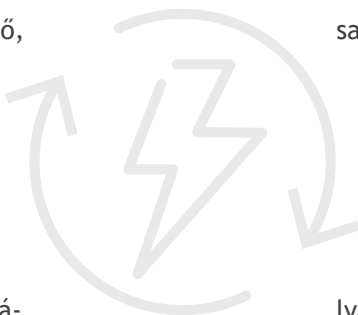
A tendencia így is csökkenő, hiszen a 2019-es szintnél 12%-kal, azaz 15 g/km-rel alacsonyabb átlagos szén-dioxid-kibocsátást értek el az autógyártók.⁷

▪ Habár a szén-dioxid-kibocsátás szintje jelentősen csökkent az EU-ban, ez a tagországok között különböző mértékű visszaesést jelentett. Szlovákiában, Csehországban és Lengyelországban a belsőégésű motorok iránt továbbra is nagy volt a kereslet. Hollandia, Dánia, Portugália, Franciaország, Finnország és Svédország esetében 100 g/km alatt volt a kibocsátás átlagos értéke, továbbá ezekben az országokban

volt a legmagasabb az újonnan regisztrált elektromos autók száma is. Svédország kiemelkedően jól teljesített ebben a zöld versenyben, hiszen a forgalomba helyezett autók 32%-a már elektromos meghajtású volt.²

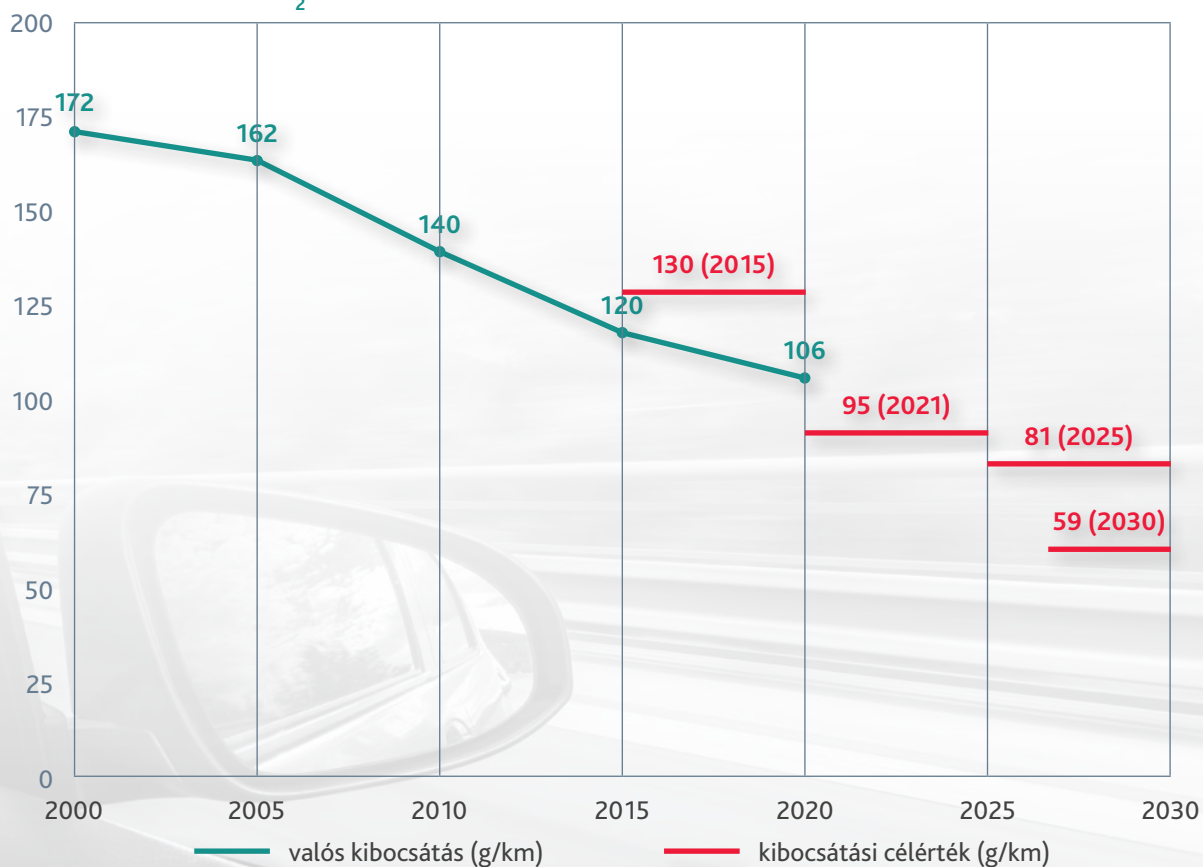
▪ A korábbi várakozásokhoz képest lassabb a közösségi autózás piacának fejlődése. A járvány hatására jócskán megerősödő otthoni munkavégzés miatt globálisan is rövidebbek lettek a megtett útvonalak. A Bloomberg tanulmánya szerint² ez 2023-ra érheti el a pandémia előtti, 2019-es szintet. A COVID-19 miatti visszaesés után a közösségi autóhasználat súlya emelkedni fog és várhatóan 2040-re már az összes km 16%-át a közösségi eszközökkel teszik meg.

▪ A fenntartható városi közlekedés egy másik fontos szelete, a tömegközlekedés is egyre nagyobb elektromos flottával rendelkezik. 2020-ban a globális tömegközlekedési flotta 33%-a már elektromos járművekből állt, míg 2030-ra ez arány 58%² is lehet.



² Bloomberg New Energy Finance (2020)
⁷ Transport and Environment (T&E) (2021)

Európai Unióban forgalomba hozott új személyautók átlagos CO₂ kibocsátási értékei és kibocsátási célértékek^{8;9}



⁸ EEA (2021)

⁹ Autocar.co.uk (2021)

5. Külső sokkok kereszt-tüzében 2020-2021-ben is



▪ A fejlett piacokon több mint 20%-kal esett vissza a termelési érték 2020-ban, 2021-re 14%-os növekedés várható. A pandémia autói-
parra kifejtett hatása Kínát rázta meg legkevésbé,
ahol a visszaesés mindössze 4%-os volt. ”

▪ A járvány hatására az autók iránti kereslet is visszaesett, de hosszú távon növekedés várható. A magasabb szintű higiénia-
ás elvárások miatt egy időre népszerűbb lehet a saját autó vásárlása a közösségi
közlekedéssel szemben, amely során a fogyasztók várhatóan előnyben részesítik
majd a környezettudatos járműveket.

▪ A Covid-járvány kínálatoldali utóhatá-
sai határt szabnak az autói-
par növekedé-
sének, rövid távon a tartós trend alatt
tartva azt. Beszállítói oldalon a chipek
esetében a leglátványosabb a kapaci-
táshiány. A járvány alatt a megnőtt a
kereslet a szórakoztatóelektronika pia-
cán, amely felszívta az autói-
par elől az
elektronikai chipeket. A jelenlegi válság

előreláthatólag bőven átnyúlik 2022-be,
de pesszimista vélekedések szerint még
tovább is.⁶

▪ A jövőben kiegyensúlyozottabb és ta-
lán rövidebb ellátási láncok kialakítására
kell törekedniük az autói-
par szereplők-
nek, hogy a hasonló kínálati sokkok ke-
vésbé korlátozzák a termelést. A rövi-
debb láncokból az európai, ezen belül az
alacsonyabb költségű magyar beszállítói
kör is profitálhat.

▪ A hosszú egyezkedések után megvaló-
suló Brexit legtöbb negatív hatását már
korábban kifejtette, 2021 elején inkább
logisztikai szempontból kellett alkalmaz-
kodni az ellátási láncok mentén.

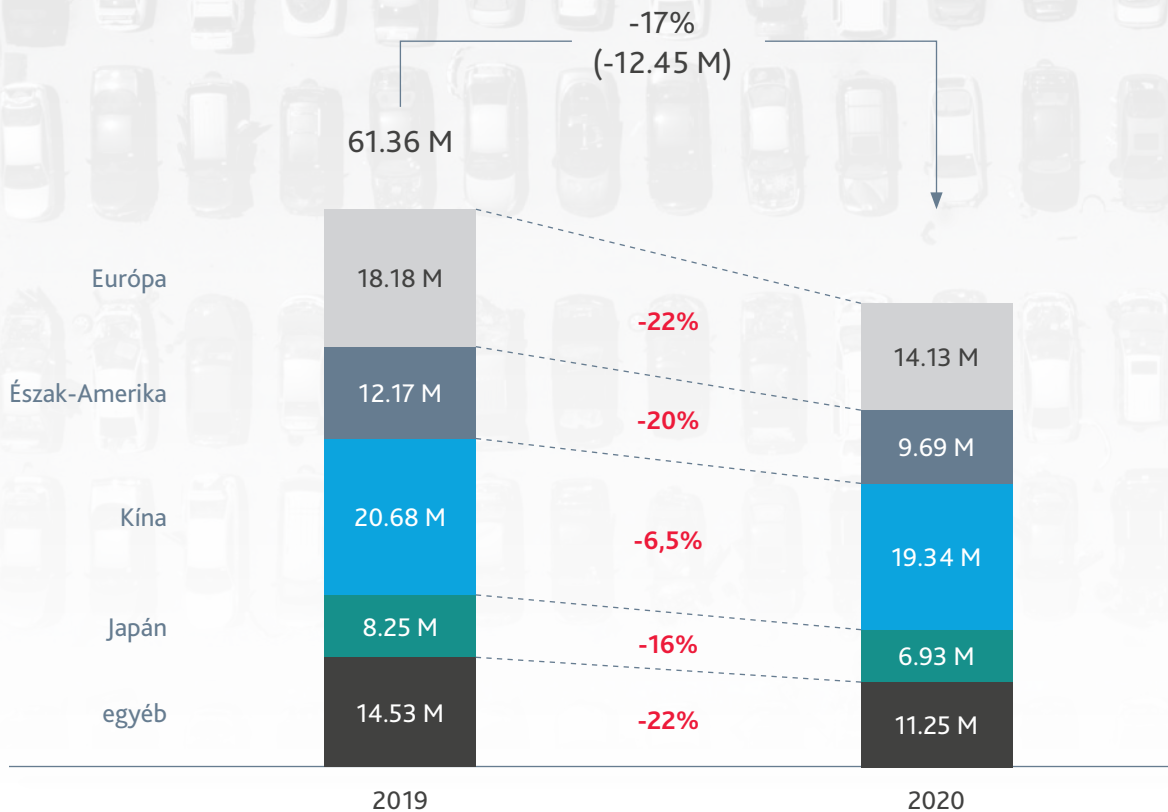
⁶ IHS Markit (2021)



1896. január 28-án Walter Arnold négyszeresen túllépve a megengedett sebességhatárt (8 mérföld/órás → 12,8 kilométer/órás sebességgel száguldott), így ő volt az első, aki megkapta az első gyorsajtási bírságot a világon.



A globális személyautógyártás volumenének változása 2019-2020 között (millió db)⁶



⁶ IHS Markit (2021)

M&A TRANZAKCIÓS KÖRKÉP A GLOBÁLIS ÉS EURÓPAI PIACOKON¹⁰

A 2020-as évben a járvány okozta bizonytalan piaci dinamikák következtében a tranzakciós piacon is kevesebb lett az ügylet. Globális szinten mind a nyílt tőkepiaci tranzakciók, mind a nem nyilvános piacokon megvalósuló M&A tranzakciók száma csökkent a 2019-es évhez képest. Az európai tranzakciós dinamikák szorosan követik a globális trendeket az autóiparon belül, a globális ellátási láncok mentén.

Az ismert értékeltetésű tranzakciók globális összértéke 2020-ban 106 Mrd EUR volt, ami csaknem megegyezik a 2019-es 110 Mrd EUR értékkel. A medián tranzakciós érték a 2019-es 22 mEUR-ról 2020-ban 30 mEUR-ra emelkedett.

Az autóipari tranzakciók során használt értékelési szorzószámok nem mutattak na-

gyobb változást a korábbi évekhez képest. Az autóipar még mindig érett és viszonylag kiegyensúlyozott iparágnak mondható, dacára a szegmenst érő kihívásoknak.

A cégérték/éves árbevétel alapú (EV/Árbevétel) mutatószám mediánja 2020-ban az ismert értékeltetésű tranzakciók esetében a korábbi évekhez hasonlóan 1,0 körül alakult, ami csak csekély csökkenés a korábbi évekhez képest.

A leginkább figyelemmel kísért mutatószám, a cégérték és az „üzemi cash-flow” hányadosa (EV/EBITDA). A tőzsdén jegyzett, fejlett piacokon megvalósuló, nyílt tranzakciók esetében enyhe emelkedés volt megfigyelhető a jövedelemalapú szorzószám alakulásában tavaly, a 8,9-es medián teljes mértékben illeszkedik az elmúlt évek trendjébe.

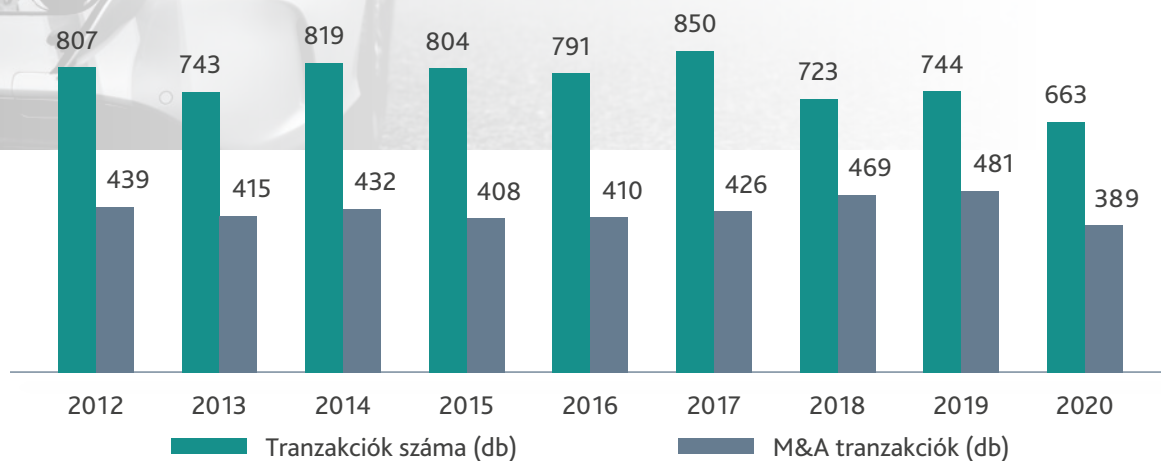
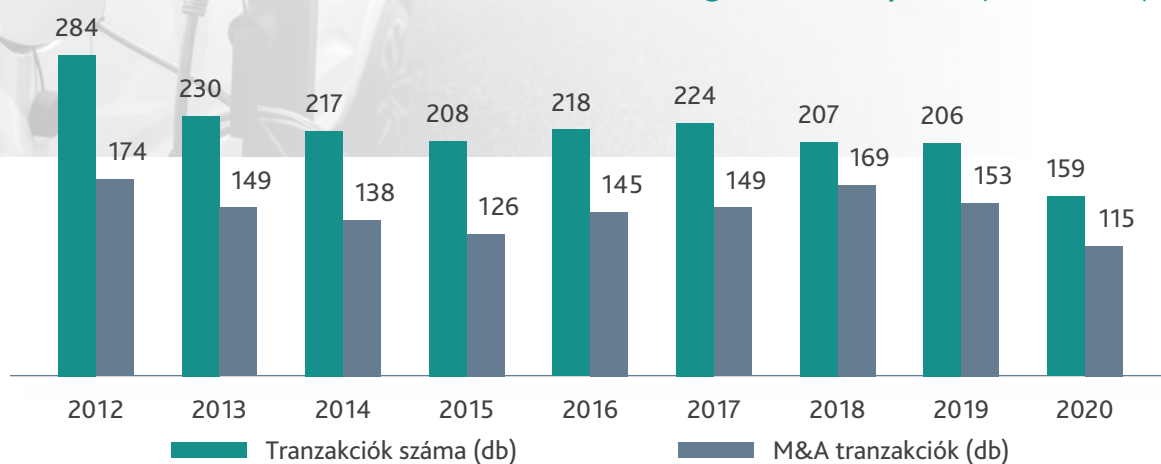
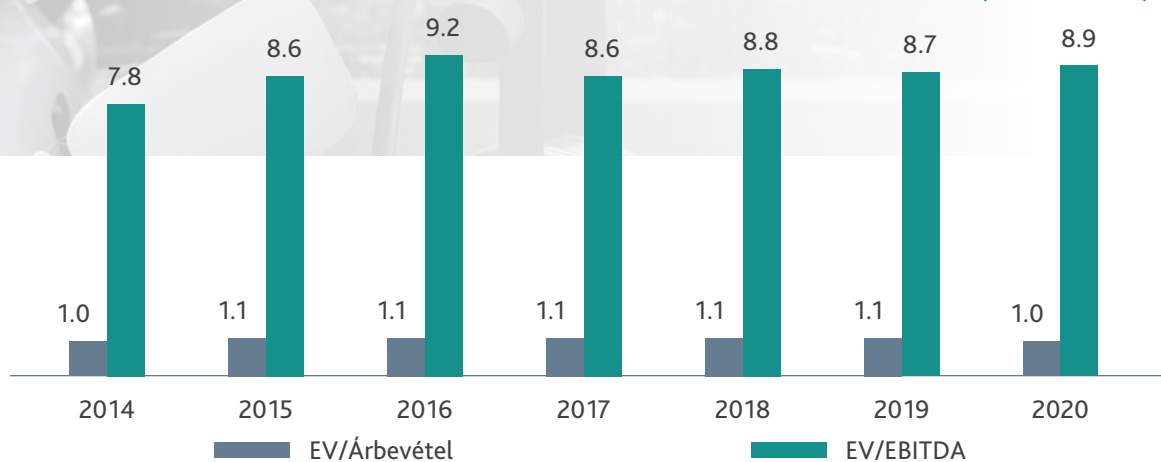
A BDO Pénzügyi Tanácsadási üzletág tapasztalatai alapján a zárt piacon kereskedett autóipari cégek esetében a régióinkban 4-6 körül alakul az EV/EBITDA aránya.

”



Ne feledjük, hogy a tranzakciók zöme a fejlett piacokon vagy a gyorsan növekvő, feltörekvő piacokon zárult le, ahol az értékeltetés jellemzően magasabb a magyarországi szintnél. Egyedi esetekben természetesen nem kizárt, hogy hasonlóan magas EBITDA szorzóban tudnak megegyezni a felek egy magyar érintettségű ügyletnél.

¹⁰. Capital IQ (2021)

Tranzakciók száma és megoszlása globálisan (2012-2020)¹⁰Tranzakciók száma és megoszlása Európában (2012-2020)¹⁰EV/Árbevétel, EV/EBITDA mutatószámok (2014-2020)¹⁰¹⁰ Capital IQ (2021)

2020 legnagyobb ismert tranzakciós értékű ügyletei, a Capital IQ alapján
(nyilvános kibocsátások nélkül):

Céltársaság	Céltársaság székhelye	Tranzakciós érték (mEUR)	Vevő	Eladó
Delphi Technologies	Egyesült Királyság	3 655	BorgWarner Inc.	Pü befektetők
Rivian Automotive	USA	2 210	BlackRock; Soros Fund Management; Baron Capital Group; további intézményi befektetők; Amazon.com Inc.,	-
WM Motor Technology	Kína	1 252	Nemzetközi és kínai intézményi befektetők nagy csoportja	-
Zoox Inc.	USA	1 160	Amazon.com, Inc.	Threshold Ventures Management
Marelli Corporation	Japán	1 098	KKR & Co	-
Anhui Jianghuai Automobile Group	Kína	1 000	Volkswagen (China) Investment Co	-
XPeng Inc.	Kína	760	Nemzetközi és kínai intézményi befektetők nagy csoportja	-
Chongqing Changan Automobile	Kína	759	China South Industries Group; China Changan Automobile Group; South Industry Assets Management	-
JAC Volkswagen Automotive	Kína	675	Anhui Jianghuai Automobile Group Corp; Volkswagen (China) Investment Co.	-
Enovate Technology Group	Kína	631	-	-
Renk AG	Németország	527	Triton	Volkswagen Automobile Stuttgart GmbH
Hyundai Motor Company	Dél-Korea	511	-	The Capital Group Companies

¹⁰. Capital IQ (2021)

A night sky filled with stars and the Milky Way galaxy. In the foreground, two people are silhouetted against the light of a car with its interior lights on. The car is parked on a dark surface, and the overall scene is illuminated by the car's lights and the ambient light of the stars.

BDO

**People helping
People achieve
their dreams**

HOGYAN SEGÍT A BIZALMI VAGYONKEZELÉS AZ ÖRÖKLÉS KAPCSÁN?



Az öröklési eljárás és a végrendeletek kezelése gyakran hosszas, lelkiileg és fizikailag egyaránt megterhelő és időigényes procedúra. Napjainkban azonban már léteznek olyan jogi lehetőségek és megoldások, melyek a vagyonrendelőt és a kedvezményezett(ek)et is tehermentesítik. A BDO Magyarország szakértői gyakorlati példák segítségével mutatnak rá a bizalmi vagyonkezelés előnyeire.

A bizalmi vagyonkezelési jogviszony célja a családi vagyon megóvása és átörökítése generációk között, ennek megfelelően a vagyonrendelő és a kedvezményezett(ek) egyaránt magánszemélyek, de lehetnek cégek is akár. A kezelt vagyon tőkeösszege adómentes juttatásként kiosztható a kedvezményezettek részére, bizonyos feltételek teljesülése mellett.

”

A vagyonkezelő jogosult a személyi jövedelemadó szerinti tartós befektetési számla által elérhető kedvezmények alkalmazására, aminek köszönhetően a rendelkezésre álló vagyon kezelésével generált profit / hozam személyi jövedelemadó mentesen osztható ki a kedvezményezett részére öt éves tartási időszakot követően, további feltételek nélkül.

Magyarországon a bizalmi vagyonkezelés intézménye a szerződésbe foglalt végrendelet által biztosítja a vagyon védelmét, illetve a vagyon és a keletkező hozamok megfelelő felhasználását a vagyonrendelő kívánságainak megfelelően. Egyúttal jóval kevesebb

időráfordítással és adminisztratív teherrel jár a konstrukció kialakítása, melyre kedvezőbb adózási szabályok vonatkoznak. Bár a bizalmi vagyonkezelés külső szolgáltató megbízása esetén díjköteles szolgáltatás, a szerződés megkötésével minden kötelezettség a vagyonkezelőre hárul, mint például a kezelt vagyonra vonatkozó beszámolási és könyvvezetési teendők is. A jogszabály arra is lehetőséget ad, hogy egyfajta családi vagyonkezelési konstrukció jöjjön létre, melynek keretében családon belül kerül kijelölésre a vagyonkezelő személye, ezáltal garantálva a családi vagyon feletti belső kontrollt.





A konstrukció fontos szabályai, hogy a szerződést (melynek időtartama maximum 50 év lehet) írásba kell foglalni, a vagyonkezelő nem lehet kizárólagos kedvezményezett, egyúttal nem utasítható a vagyonrendelő és a kedvezményezett(ek) által. Ezekről eltekintve a jogi szabályzás alapvetően diszpozitív, és a felek szabad szerződéses akarata nagymértékben érvényesülhet minden más kérdésben.

”

„A bizalmi vagyonkezelés intézménye már jó ideje létezik a magyar szabályozási környezetben, de csak az utóbbi két-három évben kezdett széles körben alkalmazott vagyonvédelmi megoldássá válni. A magyar szabályozás rendkívül rugalmas és kedvező feltételeket biztosít, ezért jó vagyontervezési eszköz családi vállalkozások generációk közötti átörökítéséhez.”



KARÁCSONY BALÁZS

A BDO MAGYARORSZÁG ADÓIGAZGATÓJA

A bizalmi vagyonkezelési konstrukció számtalan élethelyzetben tud hatékony megoldás lenni a vállalkozók számára, az egyik legfontosabb szempont azonban a cégérték adózása.

Alap esetben ugyanis a cég alapításkori és eladási/átruházási értékének különbözete után nyereségadót kell fizetni az eladónak. Ha pl. egy magyar magánszemély 3 millió forint tőzrőtőkével alapított egy Kft-t 2003-ban, majd ezt eladja 2022-ben 300 millió forintért, akkor főszabály szerint 297 millió forint nyerség után kellene adóznia.

Amennyiben a végső cél egy valódi családi vagyongazdálkodás kialakítása, a cégeladásból származó bevétel részben befektetésként való használata úgy az adófizetési kötelezettséget akár teljes egészében meg lehet spórolni, ha az alapító él a bizalmi vagyonkezelés lehetőségével.

”



A HOLLANDOK MÁR NAGYON ELŐTTÜNK JÁRNAK, DE MEGELŐZTEK A CSEHEK IS: MIÉRT NEM VAGYUNK AKTÍVABB BEFEKTETŐK ROMÁNIÁBAN?

Az 1500 km-re lévő Hollandia 13-szor annyi működő tőkét vitt már Romániába, mint Magyarország, de a közelebb fekvő, mégis nyelvi és kulturális értelemben is távolabb álló Csehország is előttünk jár a befektetések terén. Kérdések és lehetőségek a 20 milliós szomszédságban.

A hazai vállalkozók gyakran nem elég bátrak, ha külföldi befektetésekről, terjeszkedésről van szó. Ennek számos oka lehet, a földrajzi távolságtól a nyelvi, jogszabályi bizonytalanságokon át az időhiányig, de gyakran idejétmúlt sztereotípiák is fékezik a vállalkozókedvet. Ahogy arra Szabó Zsolt kollégánk, a Saxum Románia ügyvezetője, a BKIK-val közös, „Hogyan vállalkozunk Romániában?” című, online webináriumán a nagyszámú hallgatóság előtt is rámutatott: A legjobb kockázat/hozam arányú befektetések a vállalkozásokat nem meglepő módon épp a „középutas” országokban várják, mint amilyen például Románia. Bár elvben a szomszédos, jelentős magyar lakosság-

gal bíró országról mindenki sokat tud, tapasztalataink szerint gyakran még az üzleti döntéshozók tudása sem elég friss. A téma szerteágazó, de hadd tegyünk itt néhány kijelentést, amelyek talán többeket elgondolkodtatnak:



SZABÓ ZSOLT
A SAXUM ROMÁNIA
ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓJA

1.

Románia 20 milliós piac, velünk azonos hitelminősítésű, természeti kincsekben gazdag uniós ország, ahol az egy főre jutó vásárlóerő azonos a magyarral. Nincs iparüzési adó, alacsonyabb az áfa, (19%, az élelmiszer- és gyógyszeriparban 9%), az osztalékadó pedig csak 5%, de egy uniós anyavállalat 0% adómérték mellett tudja az eredményt átcsoportosítani.



A külföldi működőtőke (FDI) állomány alakulása

Romániában származási ország szerint,
2007-2019 (kumulált érték, milliárd euró)

Sorsz.	Ország	2007	2017	2018	2019
1.	Hollandia	7.0	19.6	19.4	20.5
2.	Ausztria	9.2	9.6	9.9	11.1
3.	Németország	5.0	9.7	10.3	10.9
4.	Olaszország	2.6	4.7	7.7	7.3
5.	Franciaország	3.8	4.7	4.9	5.5
6.	Svájc	2.2	3.1	3.6	3.8
7.	Luxemburg	0.6	3.5	3.4	3.8
8.	Nagy-Britannia	0.4	1.5	1.7	2.9
9.	Belgium	0.5	1.6	2.3	2.5
10.	Csehország	0.3	1.4	1.6	2.0
11.	Magyarország	0.7	1.0	1.2	1.6
12.	Spanyolország	0.5	1.6	1.6	1.4
13.	Görögország	3.2	1.7	1.3	1.3
14.	Lengyelország	0.1	0.7	0.8	0.9
15.	USA	0.6	1.1	0.5	0.9

Forrás: BDO Pénzügyi Tanácsadás a Román Kereskedelmi Kamara adatai alapján

2.

Az itthoni befektetők számára Románia magyarlakta részein nincs, más területein pedig gyorsan áthidalható a nyelvi probléma, és az itthoninál könnyebb a magasan képzett munkaerő toborzása. Mindezt a magyarországi bankok is tudják, ezért örömmel és kedvező feltételekkel finanszíroznak romániai befektetéseket, így még az ottani ügyintézással sem kell bajlódni.

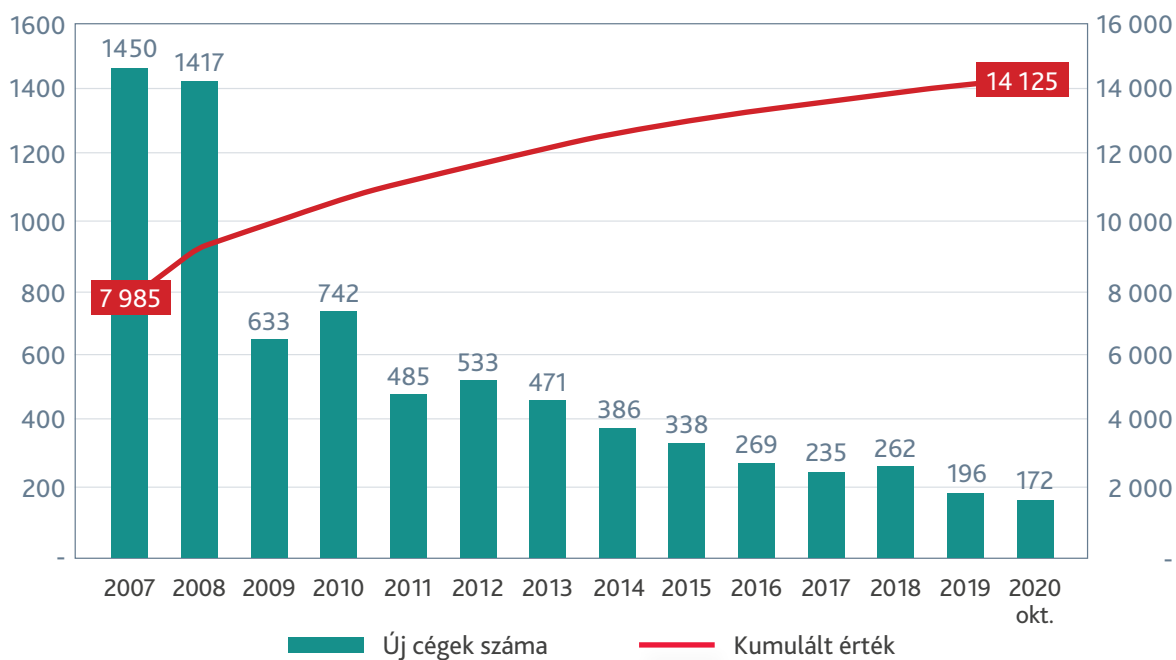
3.

Románia egyes szektoraiban még komoly fejlesztési lehetőségek vannak. Alig gyártanak gyógyszer- és vegyipari alapanyagokat, táplálékkiegészítőket, sok helyen akadozik a hulladékfeldolgozás, nagy az igény építőipari alapanyagokra, acélipari termékekre. A marhaállomány jelentős hányada élőállatként kerül ex-

portra, majd feldolgozva visszatér az országba, de a sertéshús is meghatározó importcikk lett az elmúlt években. A gabona feldolgozásával foglalkozó üzemek, bioetanol- vagy keményítőgyárak jelenléte is elenyésző, úgy, hogy az ország egyik legfontosabb exportcikke épp a gabona.



Romániában bejegyzett magyarországi tőkéjű cégek számának alakulása, 2007-2020 (db)



Forrás: BDO Pénzügyi Tanácsadás a Román Kereskedelmi Kamara adatai alapján

4.

Romániában 2020 első 9 hónapjában a külföldi cégek közel 2 milliárd EUR értékű beruházást hajtottak végre. Bár a lendület a járvány miatt megtorpant, szintén tény, hogy az ország 2007-es uniós csatlakozása óta az egyik legnép-

szerűbb európai befektetési célpont. Az EU legfejlettebb államai többszörösére növelték befektetéseiket 2009 és 2019 között, és nincs ok, amiért a pandémia után a trend ne folytatódna.

5.

Magyarország, bár több szempontból előnnyel indult ebben a versenyben, az utóbbi időben mintha elveszítette volna lendületét (míg 2007-ben 1450, addig 2019-ben mindössze 196 céget jegyeztek be Romániában magyar tőke részvételével) annak ellenére, hogy keleti szomszédunknál több szektorban is komoly igény van szakmai és pénzügyi befektetők megjelenésére.

A tapasztalatok szerint a lépés lényegesen kisebb trauma és kockázat, mint azt a legtöbben várják. Reméljük, Magyarország belátható időn belül újra aktív részese lesz a nemzetközi befektetői versenynek és még több közvetlen romániai investíciót üdvözölhetünk a jövőben. ”

A fenti tények számos kérdést felvetnek, miközben itthon számos szegmensre kitehetnék befektetői szempontból a „megtelt” táblát. A jelentősebb hazai tőkecsoportok lassan egymást kannibalizálják, felhajtva az eszközárakat, pedig Románia nemcsak a statisztikák szintjén, de a gyakorlatban is rendbe beváltja a befektetői várakozásokat.

Legutóbb például egy hazai vállalkozásnak segítettünk létrehozni egy új vágóhidat Romániában, méghozzá magyar finanszírozási háttérrel, tehát a kilépéshez még új bankkapcsolatokra sem volt szükségük. Számos ügyfél román piacra való kilépésében működtünk már közre, különböző szegmensekben, és ők is hasonlókról számolnak be.

JÓL JÁRHAZOTT, AKI KITARTOTT A NYÁRI IDŐSZAKIG



PÁSZTOR-SZABÓ RÉKA
A BDO MAGYARORSZÁG PÉNZÜGYI
TANÁCSADÁSI ÜZLETÁGÁNAK
BEFEKTETÉSI TANÁCSADÓJA

Ismét rekordot döntött a 2021-es nyári időszak a belföldi vendégéjszakákat tekintve. A külföldi vendégek aránya, valamint budapesti vendégforgalom azonban még nem tért vissza a 2019-es szintre sem. Nem könnyű utat jártak be a szállodák az elmúlt 1,5 évben, hiszen hullámvölgyek sorozata jellemezte az elmúlt időszakot.

A BDO Pénzügy Tanácsadási üzletága májusban készített felméréséből kiderül, hogy a hazai tulajdonú, legalább négycsillagos minősítéssel rendelkező hotelek jelentős része felújításra használta ki ezt a kényszerű szünetet. Befektetőtárs, üzleti partner bevonásában egye-

lőre kevés számban gondolkodtak az elmúlt időszak ellenére. A nyitást követően azonban beigazolódott, amitől a legtöbb megkérdezett is tartott: a pályaváltásra kényszerült, szakképzett alkalmazottak pótlása, a munkaerőhiány valóban kihívást okoznak a turizmus piacon.

A járvány miatti lezárások enyhítésével egy időben, május elején ért véget a BDO Pénzügy Tanácsadási üzletágának a hotelek körében végzett kutatása. A vezető hazai tulajdonú vállalati pénzügyi tanácsadó cég a nem reprezentatív

mintán végzett felmérés során a nyitást megelőzően 13 kérdést tett fel magyar tulajdonú hotelek tulajdonosainak és/vagy vezetőinek főként az elmúlt 1,5 évet érintő időszakra vonatkozóan.



A válság okozta költségcsökkentési kényszerre a megkérdezettek alacsonyabb hányada válaszolt teljes bezárással, de itt is jelentős különbség volt a fővárosi és vidéki intézmények között. Budapesten több szálloda zárt be, mivel bevételeik jóval nagyobb része származik, illetve származott az elmaradt külföldi vendégektől. ”

Általános jellemző volt a kisebb-nagyobb létszám- és/vagy fizetés-csökkentés, de a szobákat más célra (bérlakás, iroda) arányaiban kevesen próbálták meg hasznosítani. Többen próbálkoztak az üzleti

ügyfelek felé nyitni, de ez az általánosság vált otthoni munkavégzés időszakában nem hozott valódi áttörést, legfeljebb némi bevételt jelentett egyes szállodáknak.



Ezzel együtt jelentős volt azon intézmények aránya, ahol felújításra használták a rendelkezésre álló, lényegében egyéves időszakot. A bevételek jelentős csökkenése ellenére a megkérdezett hotelek mintegy háromnegyede végzett valamilyen felújítást, karbantartást, közülük sokan pedig új terekkel, szolgáltatásokkal is bővítették az egységeiket. Ráadásul ehhez meglepő módon a legtöbben saját forrásokat használtak fel.



A szektor szinte egybehangzóan a nyitás utáni legnagyobb feladatnak a válság miatt más szektorokban elhelyezkedett munkaerő visszacsábítását, illetve a fiatal, pályakezdő munkaerő számára a szállodaiparral, mint munkáltatóval szembeni bizalom helyreállítását nevezte meg, amely a nyári időszak alatt be is igazolódott. Ennek egyik legfőbb eszköze a munkabérek emelése. A KSH felmérései alapján a szálloda szektorban a foglal-



koztatottak bruttó átlagkeresete országos szinten 2019 Q2-höz képest 10%-kal lett magasabb 2021 Q2-re. Amennyiben a jelenleg még elmaradó budapesti szállodák foglaltsága is visszatér legalább a 2019-es szintre (Budapest esetében 2021 augusztusban 37%-kal, az országos mutatók esetében 2021 augusztusban 13%-kal maradt el tőle), a munkaerőhiány még jelentősebb problémává válhat.

További bizonytalanságot jelent az elkövetkezendő időszakban, hogy vajon a nyarat jellemző belföldi utazó kedv, valamint az utazásnak kedvező szabályozási környezet meg tud-e maradni az őszi időszakra is.

”



07

BDO CORPORATE FINANCE -

VILÁG SZINTEN



A LEGNAGYOBB M&A ÉS ÁTVILÁGÍTÁSSAL FOGLALKOZÓ TANÁCSADÓ CÉGEK KÖZÖTT

Globális vállalati pénzügyek

A BDO minden kontinensen rendelkezik vállalati pénzügyi kapacitásokkal, jelentős mértékben Európában és Észak-Amerikában.

- 2020-ban 1.546 ügyleten dolgoztunk, összesen 83,5 milliárd USD értékben
- Az ügyletek 23%-a határokon átívelő ügyletek
- A BDO International Network több, mint 120 országban nyújt vállalati pénzügyi szolgáltatásokat.
- A szolgáltatások főként M&A tranzakciós tanácsadásokat, értékeléseket és egyéb corporate finance szolgáltatásokat foglalnak magukba.
- Világszerte 2.500 vállalati pénzügyi szakemberrel rendelkezünk.

10.
LEGNAGYOBB
M&A TANÁCSADÓ
THOMSON REUTERS

5.
LEGNAGYOBB
DD SZOLGÁLTATÓ
MERGERMARKET

REFINITIV FINANCIAL ADVISORY 2020 LEAGUE TABLES

	Globális			Európai		
Pénzügyi tanácsadás	#2020	#2019	Volume US\$M	#2020	#2019	Volume US\$M
PwC	1	1	2184	1	2	753
KPMG	2	2	1754	2	3	880
Deloitte	3	3	1560	3	1	671
Houlhan Lokev	4	6	368	14	18	135
Rothschild	5	5	615	6	5	443
BDO	10	14	374	8	10	249

MERGERMARKET WORLDWIDE 2020 FINANCIAL DUE DILIGENCE LEAGUE TABLES

	Globális			Európai		
Átvilágítás	Ranking by No. deals	No. of deals	Volume US\$M	Ranking by No. deals	No. of deals	Volume US\$M
EY	1	628	176 791	1	-	105 864
BDO	2	475	24 945	5	-	13 187
KPMG	3	445	108 315	2	-	57 048
PwC	4	397	97 815	3	-	66 810
Deloitte	5	375	98 998	4	-	42 743

A TÖRTÉNELEM LEGNAGYOBB FELVÁSÁRLÁSAI

A cím láttán talán senki nem lepődik meg, ha dollármilliárdos üzletekről lesz szó, ahogy azon sem, hogy a tranzakciók túlnyomó része az USA piacán belül jött létre. Az érdekes inkább az a trend, ahogy az egyes megkötött üzletek értéke alakul. Az eredeti számok másképp festettek, de cikkünkben minden esetben az inflációval mó-

dosított, hozzávetőleg mai áron számított értékeket hasonlítunk össze. Az is természetes, hogy az alábbi tranzakcióknak csak egy kisebb hányada járt készpénzmozgással, ezekben a nagyságrendekben inkább a részvénytárcák cseréje, átruházása a jellemző, így az árak is azt a tőzsdei árfolyamot tükrözik, amin az üzletet megkötötték.

Az 1900-as évek első évtizedében a legnagyobb ilyen esemény a három nagy amerikai acélóriás, a Carnegie (róla nevezték el New York-ban a Carnegie Hall-t), a Federal és a National egyesülése volt, mai áron hozzávetőleg 15 milliárd dollár értékben. A cégek tevékenységüket United States Steel Corporation néven folytatták. Ezt egészen 1928-ig semmi nem tudta megközelíteni, amikor is két,



New York-i érdekeltségű energiaszolgáltató, a Brooklyn Edison Company (a céget még maga a feltaláló alapította) és a Consolidated Gas Company of New York közötti üzlet 15,1 milliárd dolláros értékével újra elérte ezt az összeget. A két cég utóda Consolidated Edison, Inc. néven szolgáltat ma is. A '30-as és '40-es években a válság és a háború nem kedvezett a tranzakcióknak.

Egészen 1959-ig kellett várni, hogy két telefonszolgáltató cég, a General Telephone és a Sylvania Electric Products egyesülése figyelemre méltó legyen - de még mindig „csak” 15 milliárd dollár körül.

”

A '60-as és '70-es évek nagy üzletei főleg az olajról szóltak, de a legnagyobb, az Atlantic Richfield Company és a Sinclair Oil Corporation egyesülése sem haladta meg a - szintén mai áron - nagyjából

26 milliárd dollárt. Ezekben az évtizedekben emelkedett az iparág élére sok, ma ismert, „szupernehézsúlyú” cég, mint a Shell és az Exxon.



A látszólag megállíthatatlan növekedésnek a '73-as olajválság vetett véget. Ez lépésekre készítette a jogszabályalkotókat is, a létrejövő antitrösztörvények pedig a jelentős konglomerátumok szét-

darabolását tették szükségessé. Változott a befektetők, stratégiák hozzáállása is. A korábbi, kizárólag növekedésvezérelt szemléletet lassan mindenütt felváltotta a hozzáadott értékek keresése.

'80-as évek

65

milliárd \$
A KKR & Co. megveszi az RJR Nabisco-t.

48

milliárd \$
A Japán Mitsui Bank felvásárolja a Taiyo Kobe Bankot.

32

milliárd \$
A Warner Media megveszi a Time média-birodalmat.

33

milliárd \$
A Chevron Oil megveszi a Gulf Oil-t.

29

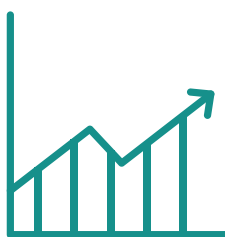
milliárd \$
A Philip Morris ennyit fizetett a Kraft Foods-ért.

A tranzakciókat a '80-as évekre jelentősen megváltoztatta az a tény, hogy a szakmai befektetők számára egy cég jóval értékesebb is lehet, mint a pénzügyi, gyakran „ellenségesnek” tartott tranzakciónál. Ebben az időszakban az 5 legnagyobb tranzakció mindegyike jóval magasabb értéken zajlott, és az ötből négy szakmai befektetésnek tekinthető.

Ez az értéknövekedés exponenciálisan folytatódott. 1990 és 1999 között a 34 legnagyobb tranzakció közül a legkisebbhez is 35 milliárdos érték társult, az első öt pedig 100 milliárd felett volt. Ehhez az időszakhoz kötődik az eddigi abszolút rekord, 1999-ben a Vodafone mai áron 284 milliárd körüli összegért vette meg a német Mannesmann ipari konglomerá-

tumot, a Pfizer pedig ugyanebben az évben a Warner-Lambertet, miután alig egy évvel korábban egyesült a Mobil és az Exxon.

A folyamat azonban nem állt meg, 35 milliárd dolláros értékkel 2000 és 2009 között már az első 40 legnagyobb tranzakció közé sem lehetett beférni, és ugyanez igaz a 2010 és 2019 közötti időszakra is. A 2020-as év újra visszaesést jelentett a már ismert okokból, „alig” 14 tranzakció érte el a 20 milliárd dolláros határt. A trendből magasan kiemelkedett azonban az ügylet, amelynek során a szaúdi Aramco, a világ egyik legnagyobb olajipari szereplője megvásárolta a másik nagy Petrolkémiai cég, a SABIC részvényeinek 70 százalékát, akkori árfolyamon 69,1 milliárd dollárért.





Mindezek az adatok persze csak a szabadpiaci ügyletekről szólnak, miközben Kínában, az állami tulajdonban lévő vállalatok között 2015 és 2018 között 6 egyesülés értéke is meghaladta a 100 milliárd dollárt, ebből 3 pedig a 200 milliárdot is. Bár a tulajdonosi szerkezetváltás egy másik formája, de mindenképp ide sorolhatjuk azokat az eseteket is, amikor ismert és sikeres cégek a tőzsdére lépve emelték meg robbanásszerűen az értéküket. Itt is figyelemreméltó a kínai tulajdonú vállalkozások jelentős hányada. A legismertebb ilyen történet az Alibaba 2014 szeptemberi debütálása a New York-i tőzsdén (NYSE, érdekes módon a NASDAQ helyett), a lépés néhány nap alatt 25 milliárd dollár érték növekedést hozott.

Az Alibabához hasonlóan az Agricultural Bank of China 22 milliárd dollárt hozott rövid idő alatt 2010-ben, az Industrial and Commercial Bank of China 2007-ben

össességében szintén 22 milliárddal. A General Motors 2010-es debütálásakor – miután egy évvel korábban csődöt jelentett – „összegyűlt” 20 milliárd dollár részvénykibocsájtás sokak szerint inkább a hazafiasság, mint a cégbe vetett bizalom jele volt. Volumenben valamivel elmarad, de a maga idején hatalmas visszhangot kapott a Facebook (NASDAQ: FB) debütálása a tőzsdén. A 2012 május 1-re időzített akció 16 milliárd dollárral emelte a közösségi médiatársaság értékét.

A trend és a mögötte álló tényezők messze összetettebbek annál, hogy pusztán tőkehatékonysággal, kis- és nagyhalakkal magyarázni lehessen. A robbanásszerű értéknövekedésben fontos hatás a globalizáció, a teljes világgazdaság információtechnológiai átalakulása, és ettől szintén nem függetlenül bizonyos régiók, sőt kontinensek életszínvonalának ugrásszerű növekedése, a politikai és jogszabályi környezetek változása is.

A felsorolt, illetve áttekintett tranzakciók mellett persze jó néhány olyan nagyszabású kezdeményezés is akadt, ahol a szándék és a rendelkezésre álló tőke ellenére végül mégsem jött létre az üzlet, akár többszöri „nekifutásra” sem. Következő lapszámunkban ezekkel foglalkozunk.

”

NÉHÁNY KIEMELT PÉNZÜGYI TANÁCSADÁSI REFERENCIÁNK A KÖZELMÚLTBÓL



Vállalatfelvásárlás

- Szállítmányozás & logisztika

A TREVELIN HOLDING ZRT. felvásárolta a Waberer's részvényeinek 24 %-át



Vállalatfelvásárlás

- Hotel

Az IndotekGroup megvette a Gellért szállót a Danubius Hotels Group-tól



Vállalatértékesítés

- Autóipar

A TFP Invest és a GKM Invest eladta a Tisza Automotive, műanyag autóiipari alkatrészeket gyártó vállalatot az AD Plastik, horvát, tőzsdén jegyzett vállalatnak



Vállalatértékesítés

- Kiskereskedelem

A Gran Private Equity Eladta a Dating Central Europe-ot a Russmedia, osztrák, családi tulajdonú vállalatnak



Tőkebevonás - Mezőgazdaság



Vállalatértékesítés - Kiskereskedelem



Vállalatértékesítés - Ipar



Vállalatértékesítés - Kiskereskedelem



Vállalatértékesítés - Kiskereskedelem



Vállalatfelvásárlás - Szállítmányozás és logisztika



BDO

PÉNZÜGYI TANÁCSADÁS TERMÉKPORTFÓLIÓ



M&A TANÁCSADÁS

VÁLLALATÉRTÉKESÍTÉS

Cégértékesítés során arra vállalkozunk, hogy maximalizáljuk a tulajdonosnak egy adott társaságban meglévő részesedéséért kapható vételárat.

Megismerjük a tulajdonos helyzetét, egyeztetjük a céljait és elképzeléseit az értékesítést illetően. Átvilágítjuk a céget, javaslatokat teszünk az értékesítésre vonatkozó felkészülés időtartamára és feladataira, vevőt keresünk a vállalkozásra stb.

VÁLLALATFELVÁSÁRLÁS

Jó befektetési döntést hozni, azt jelenti, hogy a jó célpontba, a megfelelő időben, jó áron vásárlunk be.

Annak érdekében, hogy elkerüljük a rossz döntéseket összegyűjtünk minden lehetséges információt a céltársaságról: átvilágítást végzünk, értékeljük a céget, szerződéses tárgyalásokat végzünk, kapcsolatot tartjuk a bankokkal stb. A folyamat során mindvégig nyomon követjük a társaság teljesítményét, monitorozzuk a piacot és a lényeges gazdasági eseményeket, hogy sem a vételár megfizetéséig, sem azt követően ne ériék a vevőt kellemtelen meglepetések.

TŐKEBEVONÁS

A tőkebevonás a tulajdonjog részbeni átengedésével jár együtt, ezért a meglévő tulajdonos megbízásából sok tekintetben a vállalatértékesítés folyamatába illeszkedő feladatokat végzünk el. A potenciális befektetők egy része kifejezetten olyan céltársaságokat keres, amelyekben tőkebevonás révén nemcsak értékes tulajdonrész megszerzésére nyílik lehetősége, hanem értékes tulajdonosi partnerkapcsolatra is szert tehet.



VÁLLALATÉRTÉKELÉS ÉS ÜZLETI TERVEZÉS

A vállalatértékelés speciális szakértelmet igényel. Mi a nemzetközi sztenderdek szerint a legelfogadottabb módszerek valamelyikével, vagy azokat kombinálva becsüljük a vállalatok piaci értékét: diszkontált cash-flow (DCF), összehasonlító vállalatértékelés vagy eszközérték módszertan alapján.

ÁTVILÁGÍTÁS

Vállalatfelvásárlás előtt a jövőbeli tulajdonos jellemzően meg kíván győződni, hogy üzleti, jogi és adó szempontból milyen kockázatok vannak a céltársaságban. A CFI Hungary átvilágítási csapata partner jogi irodával és adóspecialistákkal kiegészülve átvilágítja a társaságot üzleti, jogi és adó aspektusból. Az átvilágítás során feltárt kockázatok alapját képezik a vételár tárgyalásoknak, a menedzsment jövőbeli feladatainak és a menedzsmenttel szemben támasztott elvárásoknak, valamint segít elkerülni a későbbi jogi vitákat.

FINANSZÍROZÁS-SZERVEZÉS

A különböző banki, intézményi, vagy esetlegesen magán kölcsönök bevonása valamely vállalkozás finanszírozásába speciális tudást igénylő feladat. Az elérhető források elemzése mellett, ugyanolyan fontosnak tartjuk annak helyes meghatározását, hogy a vállalkozásnak milyen típusú kölcsönre, kölcsönökre van szüksége. Professzionálisan készítjük elő az ügyfeleink pénzügyi igényeit, lefordítjuk a bankok nyelvére és biztosítjuk a hitelkérelemhez szükséges információk határidőben történő rendelkezésre állását.

REORGANIZÁCIÓ ÉS VÁLSÁGMENEDZSMENT

Előfordul, hogy nincs más megoldás, mint az adott vállalkozás korábbi működésének teljes átalakítása, annak érdekében, hogy talpon maradjunk. Érzelmektől mentes és gyors döntésekre van szükség az ilyen reorganizációk során. Minden késlekedésért rendkívül magas árat kell fizetni és nincs lehetőség a hibázásra. Ismerni kell a jogi lehetőségeket és élni kell velük.

CÉGSTRUKTÚRA ÁTALAKÍTÁS

Üzleti tapasztalataink során számos esetben találkozunk olyan helyzettel, amikor célszerű egy vállalkozás, vagy cégcsoport átalakítása. (pl. Hitelből történő vállalatfelvásárlást követő egyesülések; Üzletágak kiszervezése; Ingatlan leválasztása az üzletmenetről). Az átalakulások jellemzően hosszú időt (5-7 hónap) igénybe vevő folyamatok, amelyek során számos lehetőség adódik a fő cél mellett, egyéb üzleti célok megvalósítására is.

PROJEKTÉRTÉKELÉSEK

Projektértékelések alatt azt értjük, ha egy még nem működő üzleti lehetőséget kívánunk értékelni, annak érdekében, hogy belevágjunk-e. Jellemzően ilyenek azok az üzleti lehetőségek, amelyek valamilyen új beruházás megvalósítását követően kecsegtetnek eredménnyel, az induló vállalkozások, vagy akár egy új termék piaci bevezetése.



KONTROLLING

Egy vállalatfelvásárlás, vagy egy tőkebevonás sohasem a vételár megfizetésével, vagy a tőkeemelés összegének rendelkezésre bocsájtásával zárul, ezek legfeljebb egy-egy kiemelt eseményei a befektetéseknek. A valódi munka ezután kezdődik.

Nem elég megszerezni, „jól tulajdonolni” is tudni kell a vállalkozásokat. Mi olyan controlling szolgáltatást nyújtunk partner tulajdonosaink számára, amely biztosítja, hogy mindazon információ birtokába kerüljenek, ami a megalapozott döntésekhez szükséges

TÖBB VÁLLALAT MENTHETŐ MINT GONDOLNÁNK

- DE A SEGÍTSÉG NÉHA TÚL KÉSŐN ÉRKEZIK

A kereskedelmi bankoknak kiemelt érdekük aktívan menedzselni a a nehéz pénzügyi helyzetbe került vállalatok talpra állítását, hogy ne az átvett eszközök hasznosításából próbálják veszteségeiket megtéríteni. Egy gyártó/termelő vállalat épületei, gépei, egyéb eszközei egy felszámolás során valószínűleg a könyvekben szereplő értékük töredékért hasznosíthatók, ha egyáltalán van rájuk kereslet.



CSOBÁDI ÁKOS

A BDO MAGYARORSZÁG PÉNZÜGYI
TANÁCSADÁSI ÜZLETÁGÁNAK
VEZÉRIGAZGATÓ-HELYETTESE

Aktív menedzseléssel a baj sokszor megelőzhető és ebben a finanszírozó bankoknak is nagy felelősségük van. Amikor már látják, hogy egy vállalat árbevétele, profitabilitása csökken, még ugyan törleszti a hiteleit de a működése veszélybe került, a tulajdonosokkal közösen érdemes felmérni a helyzetet. Lehetséges, hogy a piaci problémák egy része átmeneti (pl. Covid járvány hatása), de lehet, hogy mélyebben gyökereznek az

okok, nem hatékony a termelési struktúra, vagy a vállalatnak nincs hozzáférése egyes kritikus erőforrásokhoz (pl. képzett munkaerő). Végeredményben egy Turnaround vizsgálat eredménye az is lehet, hogy új ügyfelek megszerzése vagy a működés hatékonnyá tétele érdekében új finanszírozási forrásokat kell bevonni, át kell strukturálni a meglévő hiteleket, vagy új tőkepartnert kell bevonni a vállalkozás életébe.

1. lépés: A helyzet szakszerű felmérése, megoldási javaslatok kidolgozása.



Kiinduló helyzet

Az adott vállalat csökkenő profitokkal, piacvesztéssel szembesül, finanszírozási és likviditási problémái vannak.



Kereskedelmi bank

A Bank észleli a teljesítmény romlását a figyelt KPI-okon, kovenánsokon keresztül (Debt/EBITDA, DSCR).

Turnaround gyors audit segítségével 3 hét alatt megállapítható lehetséges-e változás

Pénzügyi teljesítmény - top-down szemlélet

- Üzleti modell, üzleti terv, finanszírozási struktúra áttekintése
- Piacok és termék-portfólió, termék- fedezetek, profitabilitás és szervezeti hatékonyság benchmarkok alapján
- Mérleg struktúra, működő tőke, cash-flow és likviditás

Működési teljesítmény - bottom up szemlélet

- Termelési folyamatok és technológiák (termelési lépések, gyárkialakítás és anyagáramlás, logisztika, készletezés, minőségbiztosítás)
- Termelésirányítás (shop floor management, lean szervezet)

Turnaround gyors audit riport

Független pénzügyi és műszaki tanácsadói jelentés az üzleti tervek realitásáról és megvalósíthatóságáról

Quick win-ek - azonnal végrehajtható teljesítmény javító intézkedések

Turnaround lehetséges?



Pénzügyi Turnaround

- Finanszírozási struktúra átalakítása
- Tőkeemelés, befektető keresés, management buy-out



Működési Turnaround

Koncepció
Transzformációs terv
Implementáció

Mind az adott vállalat tulajdonosának, mind a banknak az az érdeke, hogy amikor már láthatóak a bajok, akkor ne halogassák a döntéseket, mert sokszor késői reakciók miatt válik menthetetlenné a helyzet, és a vállalat a restrukturálási területre vagy felszámolás alá kerül végül. Az hogy egy turnaround lehetséges-e, merre felé vezet a kiút egy 3 hetes vizsgálat során megállapítható és új alapokra helyezheti a bank és a vállalat kapcsolatát, ha közösek az elképzeléseik a megoldásokról. **A hitelmoratórium kivételese már elkezdődött. Várhatóan 2022 folyamán teljesen megszűnik, ezért most érdemes a turnaround gyors auditot elvégezni!**

2. lépés: A cég megmentésében érdekelt felekkel közösen egy kölcsönösen előnyös megoldás kidolgozása

Egy átlagos cégmenedzsmet (iparágtól függetlenül) nagyon ritkán találkozik a fentiekben leírt helyzettel, nincs felkészülve annak kezelésére.

A felek sokszor félreértik egymás szándékait és ez csökkenti a kommunikáció hatékonyságát, transzparenciáját és végső soron a mindenki számára előnyös megoldás elérésének esélyét.

Minden fél részéről az óvatos kommunikáció a jellemző.

A BDO kollégái között tapasztalt vállalati vezetők, tőkebefektetők, bankárok is megtalálhatóak,

- anyanyelvi szinten beszélik ezen kulcsszereplők nyelvét,
 - szakmai támogatásukkal a felek közötti bizalom szintjét is emelik,
 - a testreszabott tanácsadói megbízás alapján egyértelműen a sikerben érdekelték.
- ↳ **A BDO megbízása jelentősen növeli a minden fél számára előnyös üzlet megkötésének esélyét!**

jelenlegi tulajdonosok

BDO

esetleges új
tőkebefektető

cégmenedzsmet

esetleges új
finanszírozók

jelenlegi finanszírozók



CONTACT

BDO Magyarország Pénzügyi Tanácsadó Zrt.

H-1123 Budapest,
Alkotás utca 53. F épület, II. emelet
(Bejárat a Csörsz utca 35. felől)

Telefonszám: +36 1 374-0934

Fax: +36 1 374-0935

Email: office.cf@bdo.hu

www.bdo.hu

 <https://www.linkedin.com/company/bdo-hungary>

 www.facebook.com/bdomagyarorszag

 <https://www.instagram.com/bdohungary/>

 www.bdo.hu