Mars hasáb

2019 December

Egy cégépítés
és eladás rejtelmei.
Interjú **Györkő Zoltánnal**

Heal Partners

2015 áprilisában a NASA vezető kutatója, Ellen Stofan egy fórumon jelentette ki: „Azt hiszem, hogy egy évtizeden belül határozott jeleket találunk a Földön kívüli életre, 20-30 éven belül pedig bizonyítékaink is lesznek”.
Játszunk el a gondolattal: Mit gondolhat egy távolról jött marslakó az ügyeinkről? Talán még az életünkben ellenőrizhetjük!

Heal Partners

Egy cégépítés és eladás rejtelmei

Rendhagyó formában jelenik meg 2019 utolsó Mars hasábja. Az alábbiakban interjút olvashatnak Györkő Zoltánnal, a Balabit egyik társ-alapítójával és volt ügyvezető igazgatójával. Interjút eddig még nem készítettünk ezen keretek között, de most jó okunk van rá.

Két olyan témát boncolgatunk, ami napjainkban sok cégtulajdonosnál szerepel a legfontosabb stratégiai kérdések listáján. Tapasztalataink szerint a nemzetközi terjeszkedés a középvállalati növekedési stratégiák egyik legkritikusabb pontja volt már régebben is és ez ma sem változott. Egy cégtulajdonos életében vállalata lehetséges eladása az egyik legfontosabb esemény volt mindig, most viszont igazán aktuálissá válik a kérdés sok esetben, mint a generációváltás egy lehetséges megoldása. Az aktualitás és a fontosság persze azt is jelenti, hogy sokan, sok mindent elmondtak már a témában. Ezért döntöttünk úgy, hogy mi inkább megkérdezünk valakit, aki maga is végigélt nehézségeket és sikereket mindkét területen.

Tények

1. *A külföldi terjeszkedés és a generációváltáshoz kapcsolódó vállalati tranzakciók olyan kurrens témává váltak napjainkban, hogy száz meg száz cikket találunk egyetlen kattintással, ami ezeket boncolgatja. A témák aktualitását egyik oldalról a rendszerváltó generáció kora, másik oldalról pedig a kormány mikro-, kis- és közepes vállalkozások megerősítését célzó 2019-2030-as stratégiája adja. A fontosságot az alábbi adatokkal illusztrálhatjuk:*
    a) *Ha a google-ben rákeresünk a „KKV generációváltás" szóra 16.300 találatot kapunk, míg a „generációváltás"-ra önmagában több mint 140.000-et.*
    b) *A „KKV exportösztönző program" kereső szónál is 70.000 körüli találatot fogunk látni.*
2. *Az év exitje, 100 millió dollár felett mehetett el a Balabit (Forrás: Forbes)*

Balabit – Sikeres növekedés és sikeres exit

A nemzetközi terjeszkedés és a cégtulajdon át- vagy eladása az a két téma, ami leggyakrabban elhangzik, ha napjainkban a magyar tulajdonú középvállalatok első számú kihívásairól van szó. A Balabit mindkét területen nagyot teljesített. Nagyvállalati cyber security (IT biztonsági) szoftvereket fejlesztő cégként a magyar piacot hamar kinőtték és szinte a kezdetek óta foglalkozniuk kellett a nemzetközi terjeszkedés adta kihívásokkal. A szoftverpiacok dinamikájából következő növekedési kényszer pedig a külső finanszírozás, a pénzügyi befektetők felé irányította a tulajdonosokat, majd végül egy stratégiai eladás révén az alapítók ki is szálltak a cégből. Mindezeket Györkő Zoltán, a társaság egyik alapítója ügyvezetőként csinálta végig, nemcsak megélte, hanem irányította is az eseményeket. Az alábbiakban őt kérdezzük a nemzetközi terjeszkedés és a vállalati tranzakciók, a kiszállás közben szerzett tapasztalatairól.

Magyar „garázsból” a globális színtérre

Heal Partners: Bevezetésként kérem, foglald össze a Balabit sztoriját. Hogyan kapcsolódik a történetetek a nemzetközi terjeszkedés és a tranzakciók témájához!

Györkő Zoltán: A Balabit klasszikus startup-ként indult, négyen alapítottuk az egyetem elvégzése előtt és angyalbefektetők tőkéje segített az első lépéseknél. A Társaság első terméke egy tűzfal megoldás volt, ami hamar piacvezető lett Magyarországon, de a külföldi piacok meghódításához valami újszerűbb kellett, a tűzfal szoftverek piaca már túlzottan telítődött. A nemzetközi sikertermék egy rendszergazdai tevékenységet naplózó megoldás lett, amit további termékek követtek a nagyvállalati IT biztonság területén. Míg Európa jelentős részét saját erőből hódítottuk meg, az amerikai piacra való betörést már egy londoni magántőke társaság befektetése után valósítottuk meg. Végül közel 20 év töretlen növekedés után kaptunk egy nagyon kedvező felvásárlási ajánlatot és ennek eredményeként a Balabitot a Quest egyik leányvállalata, a One Identity nevű, amerikai korábbi stratégiai partner vette meg.

Heal Partners: A nemzetközi terjeszkedés során gyakori dilemma, hogy saját erőből vagy befektetői pénzből nehezebb terjeszkedni? Ti mindkettőt próbáltátok, mik az előnyök és buktatók az egyik és másik esetben?

Györkő Zoltán: Az elején hosszú évekig saját erőnkből terjeszkedtünk, országról országra haladtunk és folyamatosan a saját hibánkból igyekeztünk tanulni. Ekkor a sikerhez vezető út elsősorban az adaptáción, a tanuláson keresztül vezetett. Bár folyamatosan haladtunk előre, elsősorban Európában, a mi iparágunkban, a nagyvállalati szoftverek piacán a sebesség a legfontosabb. Itt nem a nagy hal eszi meg a kicsit, hanem a gyors a lassút. Ezért döntöttünk úgy több mint 10 év után, hogy pénzügyi befektetőt vonunk be a növekedés felgyorsításához. Az új befektetővel nem csak pénzt szereztünk, hanem egy sokkal agresszívabb, kockázatosabb stratégiába kezdtünk. De hittünk benne, hogy a világ legnagyobb szoftverpiacára csak így törhetünk be. A sales csapat megnövelése miatt egyik évről a másikra veszteséges lett a cég, de közben óriási átalakuláson mentünk keresztül. Nagyon komoly sales csapatot építettünk az USA-ban, az ottani bevétel növekedésünk sokszorozódott és iparági szegmensünkben felkerültünk a globális játékosok térképére. A sikerben való erős hit nélkül mindez nem sikerülhetett volna. És jóval nagyobb kockázatot kellett vállalni, amivel egy kicsit át kellett lépnünk saját árnyékunkat is. Ehhez a mentális váltáshoz volt nagy segítség a befektető személye.

Heal Partners: Mennyire fontos helyi cégnek látszani a külföldi piacokon? Van különbség ebből a szempontból Nyugat-Európa és az USA között?

Györkő Zoltán: A mi szakmánkban kicsi a jelentősége annak, hogy hol ül a menedzsment vagy a fejlesztő csapat. Az ügyfelek hozzá vannak szokva, hogy különböző országokból jöhetnek nagyon jó megoldások. A nagyobb országokban általában szükséges helyi leányvállalt, de ennek inkább adminisztratív és nem piaci okai vannak. Szerződni és számlát kapni egy helyi cégtől általában egyszerűbb az ügyfeleknek. A sales csapatnak viszont szinte minden nagyobb piacon (USA, UK, Németország) helyben kell lennie és legtöbbször helyi emberekből kell állnia. Éppen ezért, a külföldi terjeszkedés egyik lehetséges buktatója, hogy a megfelelő sales csapatot tudd felépíteni egy idegen országban.

Heal Partners: Mennyire volt fontos egy általános cégkultúra váltás a sikeres nemzetközi terjeszkedéshez a sales csapaton kívül is?

Györkő Zoltán: Ez egy komoly kihívás volt számunkra, mert az ügyfél kommunikáció sosem szorítkozik a sales-re és stílusban igazodni kellett a különböző üzleti kultúrák elvárásaihoz. Az USA-ban például elfogadhatatlan, hogy egy email ne legyen egy órán belül megválaszolva, még akkor is, ha a teljes választ majd csak később kapja meg az ügyfél. Ezek a kulturális elvárások és a nyelvtudás igénye áthatotta az egész szervezetet és néha szükség volt fájdalmas változásokra is, hogy a cég megfelelően gyorsasággal tudjon alkalmazkodni a változó igényekhez.

A maximális pörgéstől a munkanélküliségig

Heal Partners: Mikor döntöttétek el, hogy kiszálltok a cégből? Mindig is eladásra építettétek a Balabitet?

Györkő Zoltán: Már az alapításkor bevontunk tőkét néhány angyalbefektetőtől, ezért az valamennyire világos volt, hogy valamikor az utunk végén egy exit lesz. Ez az érzés tovább erősödött a pénzügyi befektető bevonásakor, 2014-ben, ugyanakkor 2017-ben ténylegesen egy második befektetési kör szándékával indultunk el az újabb tranzakciós folyamattal. Ebből a szempontból a döntés a teljes eladásról egy kicsit gyorsan jött és az ajánlat pénzügyi feltételei mellett személyes szempontok is nagyon erősen latba estek. Vagyis az ajánlat volt olyan jó, hogy a jövőbeli cégépítési ambícióink háttérbe szoruljanak

Heal Partners: Mennyire kellett előre felkészíteni a céget és a csapatot az eladás előtt?

Györkő Zoltán: Mivel nem az eladás volt az elsőszámú terv, ezért a menedzsmenten belüli utódlás nem volt előkészítve. Azonban egy szakmai befektető érkezett, ezért a folytonosságot egy kb. 1 éves átmeneti időszakkal biztosítani lehetett a cég vezetésében. Ráadásul az eladás időpontjára már akkorára nőttünk és a pénzügyi befektetőink miatt már évek óta olyan tudatos cégépítési munkát végeztünk, aminek eredményeként volt egy profi második vonal a menedzsmentben, így az átmenet viszonylag zökkenőmentes volt.

Heal Partners: Milyen élmény volt újra alkalmazottnak lenni az eladás után?

Györkő Zoltán: Amikor valaki közel 20 évig vállalkozóként él és az ügyfeleken kívül nincsenek főnökei, az alkalmazotti létbe visszaülni nem könnyű. A nagyobb vállalat részeként más döntési szempontokat is figyelembe kell venni, mint egy kisebb, önálló cég életében és nem volt könnyű ezen esetekben olyan döntéseket végrehajtani, ami eltért a korábban megszokott irányoktól. Ezen tapasztalatok alapján én mindenképpen azt javasolnám eladásban gondolkodó cégtulajdonosok számára, hogy ha tehetik, próbáljanak egy teljesen önálló menedzsment csapatot összeállítani a tervezett exit előtt legalább 1 évvel annak érdekében, hogy a kiszálláskor ne marasztaljon a vevő akárcsak egy átmeneti időszakra sem.

Heal Partners: Mióta otthagytad a céget mennyire hiányzik a pörgés?

Györkő Zoltán: A kiszállás előtti 5 év extrém kemény volt, állandó utazással és nagyon nagy nyomás alatt. Egy ilyen időszak után mindenkinek jólesik a pihenés, élvezem a családommal eltöltött minőségi időt. De természetesen már most is folyamatosan azon töröm a fejem, hogy merre folytatom vagy folytatjuk korábbi társaimmal az üzleti életben. Mert jó pihenni egy-egy siker után, de a vállalkozókat a sikerek éltetik.

Karli Péter
Ügyvezető

Mobil: +36 20 383 8236
pkarli@healce.com

A Heal Partners Kft-ről: A Heal Partners Kft. egy független tranzakciós tanácsadó cég, melyet 2009-ben a közép-kelet európai középméretű cégek tőkeellátottságának elősegítésére hoztunk létre. Ügyfeleink elsősorban magántulajdonban lévő vállalatok, magánbefektetők, kockázati tőkealapok. Elkötelezettek vagyunk a minőség iránt, melyet a közel 20 éves befektetési banki és professzionális tanácsadási munkáink közben sajátítottunk el. Fókuszunk: Három kiemelt iparágban (i., Egészségügy/Gyógyszeripar, ii., Telekommunikáció/Média /Technológia, iii., Logisztika /Disztribúció tranzakciós tanácsadási szolgáltatások (cégértékesítés, tőkebevonás, vállalat-felvásárlás, külső finanszírozás bevonása), tranzakciós felkészítés, üzletértékelés, illetve pénzügyi modellezés. Hátterünk: Vezető munkatársaink az elmúlt közel 20 évben a közép-kelet-európai régió piacvezető befektetési bankjainál és vállalati-pénzügyi tanácsadó cégeinél szereztek tapasztalatokat számos nemzetközi projektben. Tagjai vagyunk a Globalscope nemzetközi hálózatának (www.globalscopepartners.com), ami egy pénzügyi tanácsadókat tömörítő nemzetközi hálózat és az országhatárokat átívelő tranzakciók során nyújtott tanácsadásra fókuszál.