

# PRECÍZEN, TISZTESSÉGESEN, BECSÜLETTEL, AVAGY FOKOZATVÁLTÁSBAN A BORSODI MŰHELY

Németh Krisztina – Németh Szilárd

**Németh Krisztina, PhD** – Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Számvitel Tanszék, [nemeth.krisztina2@uni-bge.hu](mailto:nemeth.krisztina2@uni-bge.hu)

**Németh Szilárd, PhD** – Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment és Vállalkozás Tanszék, [nemeth.szilard@uni-bge.hu](mailto:nemeth.szilard@uni-bge.hu)

DOI:10.29180/978-615-6886-05-7\_3

## ◀ BEVEZETŐ GONDOLATOK

Ifjabb Borsodi László az évi munkavállalói fórumra készülve a számítógépe előtt ült. A cég első 25 évéről szóló könyvet és az elért üzleti teljesítményre vonatkozó adatokat szemlélve felidézte magában az elmúlt évtizedek történéseit. Vajon hogyan lehetne összefoglalni a múltbeli eredményeket és a jövőbeli stratégiai célokat, hogy azok minden munkatárs számára ugyanazt fejezzék ki?

## ◀ A VÁLLALKOZÁS ALAPADATAI

Az alábbi táblázatban az általános céginformációk kerültek összefoglalásra:

| CÉGINFORMÁCIÓK             |                                      |                               |
|----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Teljes név:</b>         | Borsodi Műhely<br>Fémmegmunkáló Kft. | Borsodi Fémmegmunkáló<br>Kft. |
| <b>Rövidített név:</b>     | Borsodi Műhely Kft.                  | Borsodi Műhely Kft.           |
| <b>Cím:</b>                | 9027 Győr, Juharfa u. 8.             | 9027 Győr, Juharfa u. 8.      |
| <b>Főtevékenység:</b>      | 2562. Fémmegmunkálás                 | 2562. Fémmegmunkálás          |
| <b>Alapítás dátuma:</b>    | 1996.12.01.                          | 2003.11.20.                   |
| <b>Létszám:</b>            | 117 fő                               | 117 fő                        |
| <b>Tulajdonosok száma:</b> | 4 fő                                 | 2 fő                          |
| <b>Vezetők száma:</b>      | 2 fő                                 | 2 fő                          |

1. táblázat: A Borsodi család érdekeltségébe tartozó vállalkozások alapadatai (forrás: [www.ceginfo.hu](http://www.ceginfo.hu))

A társaságcsoporthoz tartó cégek tulajdonosi szerkezetét mutatja az alábbi táblázat:

A Borsodi Műhely Fémmegmunkáló Kft-ben mind az alapítók, mind az utódok tulajdonrészesevéssé bírnak, a vezetői szerepátadás azonban már 2014-ben megtörtént a cégnél.

| Borsodi Műhely Fémmegmunkáló Kft. | Tulajdonhányad mértéke |
|-----------------------------------|------------------------|
| Borsodi László János              | 50%                    |
| Borsodi László Jánosné            | 30%                    |
| Horváthné Borsodi Mónika          | 10%                    |
| Borsodi László                    | 10%                    |

2. táblázat: A Borsodi Műhely Fémmegmunkáló Kft. tulajdonosi szerkezete ([www.e-beszamolo.im.gov.hu](http://www.e-beszamolo.im.gov.hu))

A Borsodi Fémmegmunkáló Kft-ben kizárólag a leszármazottak vannak jelen tulajdonosként és vezetőként egyaránt.

| Borsodi Fémmegmunkáló Kft. | Tulajdonhányad mértéke |
|----------------------------|------------------------|
| Borsodi László             | 50%                    |
| Horváthné Borsodi Mónika   | 50%                    |

3. táblázat: A Borsodi Fémmegmunkáló Kft. tulajdonosi szerkezete (forrás: [www.e-beszamolo.im.gov.hu](http://www.e-beszamolo.im.gov.hu))

A vállalkozáscsoport jelenleg az alábbi szegmensekben van aktívan jelen: autóipar, légiipar, úripar, hadiipar, egészségügy, élelmiszeripar, elektronika. A cégvezetés üzleti elképzelése, hogy kellően diverz portfólióval legyen jelen a fémmegmunkálási szegmensben, minimum 3-4 üzletágban, minimálisan 4-5 piacvezető céggel legyen üzleti kapcsolatban, ezáltal biztosítva stabilitást és válságállóságot a cég működtetése kapcsán.

Az alapító Borsodi László számos elismerés, oklevél és kitüntetés büszke tulajdonosa. Ezekről a díjakról ad áttekintést az 1. számú mellékletben elhelyezett ábra.

## ◀ A CSALÁDI VÁLLALKOZÁS TÖRTÉNETE

### I. Az alapítás körülményei (1981) és az első évtized

A vállalkozás története 1981. július 27-én kezdődött Ménfőcsanakon, amikor a 33 éves Borsodi László esztergályos kisiparos lett NDK-ban szerzett szakmai tapasztalatai kamatoztatása érdekében. Az alapító a vállalkozás 25 éves jubileumára tekintettel megjelent könyvben így emlékszik vissza a kezdetekre:

„Nagyon szegények voltunk, egy fillér nélkül vágtunk bele a vállalkozásba. Komolyabb gép nélkül, mindössze egy satupaddal, kéziszerszámokkal, meg egy NDK-ból hozott hobbi pisztolyfűróval kezdtem el dolgozni egy 12 négyzetméteres nyári konyhában.” (Borsodi László)

Az első munkáért kapott bevételből sikerült beszerezni egy miniesztergát, amit még ma is őriznek a második generációs vállalatvezetők a cég székhelyén. Ezzel a gépbeszerzéssel elindult a Borsodi Műhely textilipar iránti elköteleződése, amely elsősorban szövőgéppalkatrészgyártást jelentett. Az első főállású alkalmazott a következő évben, 1982-ben érkezett a Borsodi Műhelybe, aki még mindig Borsodi alkalmazott. A társaság ebben az időszakban fokozatosan és jelentősen növelte árbevételét, mely az alapító szorgalmának, igényes munkavégzésének és fiatalkori lendületének, tenni akarásának volt köszönhető.

### II. 1992. - egyedi géppalkatrész-gyártás kezdete

„1992-ben feloldották Kínában az európai vám embargót, és ez azt jelentette, hogy a Kínai textil akkor áramolhatott be először Európába. Ugye ez a jó minőségű, nagyon olcsó textil a magyar textilipar számára azt jelentette - ami azelőtt virágzó iparág volt Magyarországon -, hogy egy év alatt, körülbelül az összes textilgyár nyolcvan százaléka vagy bezárt, vagy egy másik, teljesen új iparágra kellett váltani. Győrben is volt textilgyár, amely átállt átlagos ruházati termékekről katonai szövetekre. Az apunak az összes vevője a textiliparból volt, és akkor szinte megszűnt az összes megrendelőnk. És akkor mit volt mit tenni, hát ami feladat jött, amivel megkeresték, azt el kellett vállalni, és igazából a géppalkatrész gyártásban, a gépek kopó-törő alkatrészeinek előállításában találtuk meg önmagunkat. Ennek a lényege, hogy a nagy gyárak környezetében lévő egyedi gyártók készítik ezeket az egyedi alkatrészeket. Ez elég nehéz, elég macerás, ugye egy darabból egyet jóra megcsinálni, az elég nehézkes, ezt általában a gépészetben belül a gépészek, forgácsolók, nem nagyon szeretik. Ehhez a következőkre van szükség: nagyon jó szaktudás, nagyon magasan képzett szakemberek. Ekkortájt a cég már 6-8 fővel dolgozott, ekkor már nagy volt a felelősség, és Apu mindig is hajlamos volt arra, hogy amivel megkeresték, azt valahogy megoldotta, tehát csináltunk mi arany-bevonatolást, kovácsolást, konyhabútor-szerelést akkoriban.” (Horváthné Borsodi Mónika)

### III. 1994. – Opel & Borsodi együttműködés

A Borsodi Műhelyre a hosszú távú vevőkapcsolatok jellemzőek. Az egyik legnagyobb múltra visszatekintő együttműködés a szentgotthárdi Opel gyárhoz fűződik. Az igazán nagy elismerés az 1998 évben felajánlott kizárólagos beszállítói szerződés volt. A cég ekkor 20 fővel dolgozott a családi ház melletti kis üzemben. Abban az évben csődbe ment volna Kisújszálláson egy szövetkezet, akikkel a Borsodi Műhely kapcsolatban volt, ezt vásárolta fel Borsodi László, így meglett a szerződéses vállaláshoz a második gyár, gyártóbázis. 1999. januárjára így kvázi megduplázódott a 24 fős kisújszállási telephelynek köszönhetően az akkor 20 fős ménfőcsanaki üzem kapacitása, és elindulhatott az Opel-lel való együttműködés.

#### IV. Új helyszínen – egy családi kkv az ipari parkban

2002 a következő fontos mérföldkő, ekkor költözött be a Borsodi Műhely a győri ipari parkba. 2002-re épült fel ez a jelenlegi épület egyharmad része, és a modernizálás az épített környezetben szemléletváltást okozott a cég életében.

#### V. Szombathelyi üzem létrehozása

A cég 2004-től jelen van Szombathelyen, amikor is átvették az EKOS cég üzemét és megalapították a Borsodi Fémmegmunkáló Kft-t.

#### VI. Újabb beruházások – új utakon

Öt év alatt a társaság az ipari parkban található üzem csarnokot kinőtte, és 2007-ben kezdte el és a válság kirobbanása előtt, 2008-ban készült el az az új beruházás, ennek keretében elkészült egy modern hőkezelő központ és egy anyagvizsgáló labor.



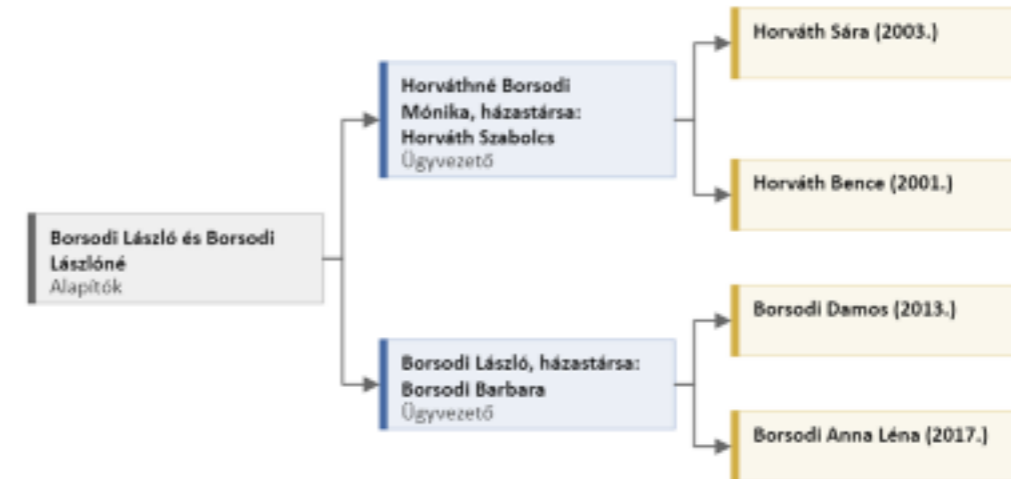
1. ábra: A Borsodi Műhely Kft. érdekeltségei (forrás: borsodimuhely.hu)

A vállalkozás tevékenysége három pillére ekkor a hőkezelés, a célgéptervezés, valamint a forgácsolás. A 2008-2009-es válság kirobbanásakor a Borsodi Műhely autóiipari kitétsége jelentős volt, ugyanakkor a visszaemlékezések alapján már 2007-ben is voltak légiipari törekvések.

#### VII. Generációváltás

A generációváltás 2006-ban merült fel először, majd 2014-ben zajlott le ténylegesen, melynek eredményeként 2014 és 2023 között Horváthné Borsodi Mónika és ifjabb Borsodi László látta el az ügyvezetéssel járó feladatokat. A munkamegosztás az alábbiak szerint lett kialakítva: A termelési tevékenység és a vevőkapcsolattartás ifjabb Borsodi László, míg a gazdasági, a HR, a minőségügyi terület és a célgép gyártás pedig Horváthné Borsodi Mónikához tartozott. A vállalkozás nem készített a generációváltás kapcsán családi alkotmányt, bár az utódlástervezés során felmerült a gondolata.

A családi vállalkozás családi alrendszerét a Borsodi család jelenti. Az alábbi családfa az alapítókkal, illetve a jelenlegi ügyvezető és tulajdonosok családtagjaival mutatja be a cég mögött álló Borsodi családot. A harmadik generáció esetében a születési év került megjelölésre az ábrán.



2. ábra: A Borsodi család (forrás: ifj. Borsodi Lászlóval készült interjú)

### ▶ A NÖVEKEDÉS ÚTJÁN

Mozgalmas éveket tudhat maga mögött a győri, második generációs Borsodi Műhely Kft, melyben az ukrán-orosz válság okozta energiaár-robbanás és az abból fakadó kihívások mellett a családi vezetői csapatban is átrendeződés történt. A testvérpár által irányított fémmegmunkálásra szakosodott, nemzetközi ellátási láncokba beszállítói minőségben integrálódó vállalkozás életében jelentős változás történt. Horváthné Borsodi Mónika – megtartva tulajdoni hányadát – 2023-ban lemondott ügyvezetői pozíciójáról, és a kettős ügyvezetési modell megőrzése érdekében az alapító, Borsodi László vette át fia, ifj. Borsodi László mellett az ügyvezetői pozíciót. Az apa-fia által irányított társaság szervezeti struktúráját a történetek következtében további változások érintették. A kétszemélyes ügyvezetés alatt operatív vezetői pozíció került kialakításra, továbbá a gazdasági vezető személyét sem kerülte el a változás. Borsodi László alapítóként és nagy visszatérőként alapvetően tanácsadói minőségben közreműködik, a stratégiai irányvonalak kijelölésére fókuszál, míg fia, ifjabb Borsodi László a pénzügyi és személyügyi területre koncentrálna. Mind az újonnan kialakított operatív vezetői pozíció (Tarnai Zoltán), mind a gazdasági vezető (Gulyás Roland) státusz betöltése vállalaton kívülről történt, és ez új lendületet adott a szervezetnek. A visszacsatolás és ellenőrzés kultúrája, a hatékonyságfókuszú, transzparens folyamatokat és teljesítményfókuszú működést középpontba állító, professzionális vállalatirányítás, illetve a lean filozófia elveinek és módszereinek alkalmazása a vállalkozás pénzügyi teljesítményében, eredményességében is megmutatkozott.

A HR vezető pozícióban is személyi változások történtek, ugyanis a szervezetben általános elfogadottságnak örvendő – korábban irodavezetői pozíciót betöltő, jelenleg HR felelősi szerepet betöltő - Miklós Margitnak köszönhetően jelentős fejlődés indult el ezen a területen is. A vezetők körében végment változást követően átgondoltabb lett a kiválasztási folyamat, átalakult a belső kommunikáció, a teljesítménymenedzsment és a beszámolási tevékenység – bevezetésre kerültek a heti riportok előre meghatározott kérdéskatalógus alapján –, továbbá a csoportvezetők számára termelésvezetői feladatok kerültek delegálásra. A felhatalmazás nagyobb felelősségérzettel és motiváltsággal járt, így erőteljes hatással volt ezen munkavállalói kör feladatellátási színvonalára. A vállalat gazdasági teljesítményének alakulására ezen szervezeti átalakításokon túl számos egyéb tényező gyakorolt hatást. Az elmúlt időszakban jelentős gazdasági szereplők hagytak fel a nehezített pálya miatt a tevékenységükkel, ami új piaci lehetőségeket biztosított a Borsodi Műhely számára. Méretgazdaságossági előnyök kiaknázására nyílt továbbá lehetőség a társaságnál új megrendelésekkel, melyek a korábbi egyedi alkatrészgyártás mellett kissorozat-gyártás jellegű projekteket jelentettek, és a magas fix költséggel működő fémmegmunkálási tevékenység kapcsán versenyképes árak kialakítását tették lehetővé.

A partnerek az elmúlt két évben is a hagyományosnak tekinthető célpiaconhoz kapcsolódtak, úgymint járműipar, légiipar, hadiipar. Az alsóbb hierarchiaszintekre a számos egyidőben lezajló változás negatív hatással volt. Intenzívebbé vált a fluktuáció, mely megállni látszik, sőt elkezdődött a korábban kilépett munkavállalók visszaszállingózása. A fenntarthatósági kérdések a TIER<sup>1</sup> -es autóiipari szereplőkön keresztül a cég életére is hatást gyakorolnak, azonban miután nem rendelkeznek fenntarthatósági szakemberrel, így ezt a kérdést még esetlegesen kezelik. Ezen a területen a jövőben fejlesztés szükséges a környezeti teljesítmény nyomon követése érdekében.

A vállalati teljesítmény alakulásáról a tulajdonosok számára a korábbi havi tulajdonosi megbeszélés helyett negyedéves beszámoló keretében nyújt tájékoztatást az ügyvezetés, az operatív vezető és a gazdasági vezető.

A Borsodi Műhely készít stratégiai tervet is, és annak évente van a felülvizsgálata, jellemzően egy kétnapos külső helyszínes elvonulás formájában. Egyre erőteljesebb a szándék arra vonatkozóan, hogy a család hosszabb távon arra rendezkedjen be, hogy a céget a családtól független cégvezetés menedzseli az operatív kérdések vonatkozásában, és a család a stratégiai célok definiálására, és a működés kontrolljára koncentrálna.

A vállalkozás rendelkezik kontrollal. Feladata a piaci trendek követése, továbbá a teljesítménymérés, hatékonyságmérés, a terv és a tény megvalósulás mérés, utókalkulációk készítése, önköltségszámítás, fedezet-számítás, zárlati teendők, illetve különféle egyéb kimutatások készítése, pl. a gépkocsi flotta használat, munkaruha

felhasználás, megrendelésállomány, reklamációk alakulása, kapacitás-kihasználás. A cégben felmerülő összes folyamatot mérik, és az elemzések felhasználásra kerülnek vagy a vezetők, vagy az ügyvezetés által meghozott döntésekhez. Az elmúlt időszak legnagyobb fejlesztése a heti kétszeri gyakorisággal zajló cash flow tervezés, amely segíti a pénzügyi controlling folyamatokat, a cash menedzsmentet.

## ◀ A TEVÉKENYSÉG SAJÁTOSÁGAI, TRENDJEI, COVID-19 HATÁSAI

A cég nem egyértelműen egy iparágban tevékenykedik, gyakorlatilag egy háromlábos álló társaság és úgy néz ki, mint hogyha 3 különböző céget fogna össze egy cégcsoportba. Az egyik a hőkezelés, a második a célgép gyártás és a harmadik az egyedi gépalkatrész gyártás. Így összességében komplexen talán nincs is több olyan cég Magyarországon, aki pont ugyan ezt a hármat összefogja. Vannak versenytársak, akik csak az egyedi alkatrész gyártásban vannak, vannak, akik a hőkezelésben. Tehát ezért nehéz piaci szempontból az adott üzletágakat egyértelműen jellemezni. Az elmúlt öt évben mindhárom terület jelentősen telítődött, a kínálati oldalról tehát gyakorlatilag úgy nőttek ki a cégek, mint a gombák mind a három területen, úgyhogy elég nagy lett mind a piaci, mind az ár-, mind pedig a minőségi verseny. Nyilván ez azért tudott így megvalósulni, mert rengeteg multi települt Magyarországra is.

Az elmúlt 3-4 év az ismert gazdasági nehézségek, illetve egyéb ösztársadalmi vonulatok miatt azért náluk sem volt egyszerű, de annak ellenére a cég pont egy nagy beruházást hajtott végre. Egy nagyságrendileg négyszáz milliós beruházás keretében vett termelő gépeket, illetve mindenféle egyéb termelést segítő eszközöket vásárolt hozzá, volt benne ingatlanfejlesztés is, volt számítástechnikai fejlesztés is, úgyhogy igazából így fejlődés szempontjából ez egy nagy lépés volt, de hát ezt nyilván akkor döntötték el, amikor még nem volt se pandémia, se háború, se semmiféle bizonytalansági tényező.

A társaság igyekszik újabb piacokon is üzleti kapcsolatépítésre. A piacfejlesztés egyik iránya a vasúti járműipar. Próbálja a társaság minél jobban diverzifikálni az ügyfeleit, tehát, hogy ne legyen nagyon nagy mértékű a vevői kitétsége. Végbementek az utóbbi években belső folyamatfejlesztések is, aminek köszönhetően sokkal szabályozottabban, sokkal körülhatároltabb munkakörökben dolgoznak a kollégák.

A Társaság a gazdasági tevékenységét, a COVID-19 hatásainak ellenére, a meghozott intézkedéseknek köszönhetően zavartalanul tudta végezni, a fennálló helyzetet kontrol alatt tudta tartani. Az ukrán-orosz konfliktus eszkalálódása és a válaszul életbelépő nemzetközi szankciók hatása a gazdasági élet számos területén jelentkezik világszerte és Magyarországon is, ugyanakkor a Borsodi Műhely Kft.-t és a Borsodi Fémmegmunkáló Kft.-t nem érinti jelentősen a konfliktus és az inflációs csúcsok közepette is meg tudta őrizni jövedelmezőségét.

<sup>1</sup> Az ellátási láncban elfoglalt helyük szerint ezek az ún. első szintű (Tier 1) beszállítónak minősülő társaságok, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az autóiipari vállalatokkal, a köztük lévő együttműködés kiterjedt és jelentősen túlmutat az egyszerű alkatrész-beszállítói kapcsolaton. ([www.pwc.com](http://www.pwc.com))



## ◀ HRM

A cég jelenlegi alkalmazottainak számát FTE-re kifejezve az alábbi táblázat mutatja be:

| Foglalkoztatottak száma         | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Produktív állomány (fizikai)    | 52,2  | 45,7  | 46,7  | 48,8  |
| Improduktív állomány (szellemi) | 58,0  | 53,9  | 44,3  | 33,8  |
| Vezetők                         | 11,9  | 10,3  | 9,5   | 9,8   |
| Tanulók                         | 27,4  | 21,0  | 21,9  | 28,2  |
| Összesen                        | 149,5 | 130,9 | 122,4 | 120,6 |
| Átlagos statisztikai létszám    | 122,1 | 109,9 | 100,5 | 92,4  |

4. táblázat: A Borsodi Műhely Kft. létszámának alakulása (forrás: [www.e-beszamolo.im.gov.hu](http://www.e-beszamolo.im.gov.hu))

Jelen körülmények között nem cél a létszámnövelés, törekvés ugyanakkor a hosszú távú foglalkoztatás, továbbá a hatékonyságjavulás és a folyamatoptimalizáció. A létszámváltozás mögött – amely végbement a produktív és improduktív létszámarány tekintetében – a cégvezetés azon elképzelése áll, miszerint a produktív arányát szeretnék növelni az improduktívakkal szemben a jövedelmezőség javítása érdekében. Ennek eszköze jelenleg a folyamatfejlesztés, automatizálás, továbbá az ERP rendszer új moduljainak bevezetése. A produktív állomány megbecsültségének kifejezésére díjazásukat nagyobb arányban emelték. A cafeteria keretek csökkentésére került sor, ezzel párhuzamosan azonban jelentős munkadíj emelést vezetett be a társaság.

A társaság hagyományosan egyműszakos munkarendjében jelentős változás történt a közepes és nagysorozat gyártásra való nyitás eredményeként. Míg korábban a délutános műszak esetileg, a kapacitáscsúcsok lefedését szolgálta, addig jelenleg stabil kétműszakos, esetenként három műszakos munkarenddel zajlik a gyártás, melynek többlet-létszámigényét tanulók bevonásával oldotta meg a társaság. A teljesítménymérésben erőteljes fókusz helyeződik a hatékonysági célok, a minőségi mutatók, az átfutási idők betartására, amely az érdekeltségi rendszeren keresztül összekapcsolódik a dolgozók havi mozgó bérével. A szervezeti felépítést a 2. számú mellékletben elhelyezett szervezeti ábra szemlélteti.

## ◀ FOLYAMATINNOVÁCIÓ

A cég részt vett az ún. multi program nevű kezdeményezésben, amelynek keretében egy állami támogatott pályázat kapcsán valósított meg fejlesztéseket: technológia, infrastruktúra, illetve humán oldali fejlesztéseket. Ebben voltak megmunkáló gépek Kisújszálláson, Győrben, hőkezelő gázrendszer fejlesztés, Kisújszálláson tető- és ablakcsere, azaz infrastruktúra fejlesztés, humán szoftver fejlesztés. A versenytársakkal

összevetve a Borsodi Műhely élenjáró a fejlesztésben, amit elsősorban a piac kényszerít ki a drasztikusan rövidülő szállítási határidők révén. Az elmúlt időszak egyik jelentős folyamatinnovációja a cég vállalat irányítási rendszerének fejlesztéséhez kapcsolódik. A vállalatirányítási rendszerben rengeteg újítást csináltak, új folyamatokat, több új modult vezettek be. Elektronikus számlázást is alkalmaznak, ami mind olyan horderejű lépés volt, hogy magát a pénzügyet alapjaiban kellett átgondolni, végig nézni a folyamatokat meg a munkamenetet. Egyre inkább beigazolódnak, hogy ezek nagyon jó döntések voltak, rendkívül meggyorsították és szinte napra készre tették a könyvelést, a vevő-szállító kimutatást. Míg korábban az előző hónapot olyan huszonegyedikén, huszonkettedikén tudták lezárni, most jellemzően nyolcadikán, kilencedikén le tudnak már zárni, ezáltal az évvárás is április körül megtörténik, addigra már könyvvizsgálói jelentéssel lezárt beszámoló van. Az önköltségszámításban szabályszerűen fél évente történik újra kalkuláció. Az alapanyagnál sarzskövetett alapanyagok vannak, de ha a vevő igényli, adagszám követett alapanyaggal is alá tudja a cég támasztani az anyagköltséget.

## ◀ TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁS, FENNTARTHATÓSÁG

Id. Borsodi László jelentős feladatként tekintett a kamarai teendőkre, illetve a szakképzésben való részvételre. Az Iparkamarai tisztségét, pozícióját és az összes feladatát, aktivitását már jóval a generációváltás előtt átadta lányának, Horváthné Borsodi Mónikának, aki azóta is aktív tag, elnökségi tisztséget is betölt, az ellenőrző bizottság elnöke.

A vállalat vezetése a fenntarthatósági kérdéseket a stratégiai céljai közé beépítette. Az operatív működés számos pontján alkalmaznak környezettudatos megoldásokat, mind a hulladékkezelés, mind a hőkezelés üzletágban keletkező hulladék hő felhasználását illetően. Az ESG szabályoknak való megfelelés érdekében külső minőségbiztosítási szakértőt vesz igénybe a cég. Az érintettek folytatott kommunikáció és bánásmód is kiemelt kérdéskör. A partnerekkel és a munkavállalókkal folyamatos, nyílt kommunikációra épít a cég, az új fizikai belépőket mentorprogrammal segítik, a szellemi tevékenységet végzőkre komplex betanítási terv került kialakításra.

## ◀ A VÁLLALKOZÁS PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK ALAKULÁSA

A Borsodi Műhely Kft. éves beszámoló készítésére kötelezett. Az üzleti év megegyezik a naptári évvel, a mérleg fordulónapja december 31. A mérlegkészítés időpontja február 15. Az eredménykimutatást összköltség eljárással állítja össze a társaság a Számviteli törvény eredménykimutatás tagolását követve.

A társaság sikeres évet tudhat maga mögött, mind az árbevétel és az adózott eredmény alakulása, mind a cash-menedzsment feszessége terén.

A társaság árbevétele és annak tevékenységek közötti megoszlása a korábbi évekhez képest 2023-ban jelentősen változott, mértéke meghaladta a COVID-19 előtti, egyben a Társaság fennállása óta legmagasabb szintet. Az alábbi táblázat eFt-ban kifejezve az egyes üzletágakhoz kapcsolódóan mutatja be az értékesítés nettó árbevételének alakulását:

| Üzletág              | 2020    | 2021    | 2022      | 2023      |
|----------------------|---------|---------|-----------|-----------|
| <b>Termelés</b>      | 712 960 | 665 910 | 1 076 205 | 1 696 727 |
| <b>Célgépgyártás</b> | 924 093 | 418 509 | 225 119   | 561 984   |
| <b>Hőkezelés</b>     | 181 565 | 222 227 | 384 060   | 399 748   |
| <b>Mérőlabor</b>     | 26 634  | 29 322  | 39 975    | 40 005    |

5. táblázat: Az egyes üzletágak árbevételének alakulása (forrás: [www.e-beszamolo.im.gov.hu](http://www.e-beszamolo.im.gov.hu))

Az árbevétel alakulását belföldi és export értékesítés szerint ismerteti az alábbi kimutatás (eFt-ban):

| Nettó árbevétel | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Belföld</b>  | 1 604 736 | 1 349 078 | 1 738 305 | 2 553 952 |
| <b>Export</b>   | 286 738   | 53 802    | 72 893    | 313 725   |

6. táblázat: Az árbevétel alakulása értékesítési irányonként (forrás: [www.e-beszamolo.im.gov.hu](http://www.e-beszamolo.im.gov.hu))

A társaság adózott eredménye kedvezően alakult az előző évekhez képest, erről nyújt áttekintést az alábbi táblázat (eFt-ban):

|                         | 2020   | 2021      | 2022  | 2023    |
|-------------------------|--------|-----------|-------|---------|
| <b>Adózott eredmény</b> | 69 309 | - 202 591 | 9 579 | 169 143 |

7. táblázat: A Borsodi Műhely Kft. adózott eredményének alakulása (forrás: [www.e-beszamolo.im.gov.hu](http://www.e-beszamolo.im.gov.hu))

A vállalkozás Cash-flow kimutatásából az alábbi információk állnak rendelkezésre (eFt-ban):

| Megnevezés                      | 2020     | 2021     | 2022    | 2023     |
|---------------------------------|----------|----------|---------|----------|
| <b>Működési cash flow</b>       | 177 195  | -60 887  | 27 497  | 262 655  |
| <b>Befektetési cash flow</b>    | -101 494 | -254 471 | 131     | -80 264  |
| <b>Finanszírozási cash flow</b> | 44 115   | 150 046  | -13 587 | -123 528 |

8. táblázat: Cash-flow összetevők alakulása (forrás: [www.e-beszamolo.im.gov.hu](http://www.e-beszamolo.im.gov.hu))

A Borsodi Műhely Kft. kiemelt figyelmet fordított 2023-ban is a kötelezettségei határidőben történő kiegyenlítésére, így lejárt határidejű tartozásai között a 30 napot meghaladó aránya mindössze a teljes állomány 0,3%-át (az előző évi 8,2% volt), a teljes lejárt állomány 3,65%-át (az előző évi 37,27% volt) teszi ki. Ez a szigorú likviditási terv követésének köszönhető. 2023-ban célul tűzte ki a cégvezetés, hogy a hitelállományt csökkentse. Ebből következően új hitelszerződés megkötésére nem került sor, kizárólag az új CNC-gépbeszerzés lízingje növeli az idegen tőke bevonását.

## ◀ KÉRDÉSEK

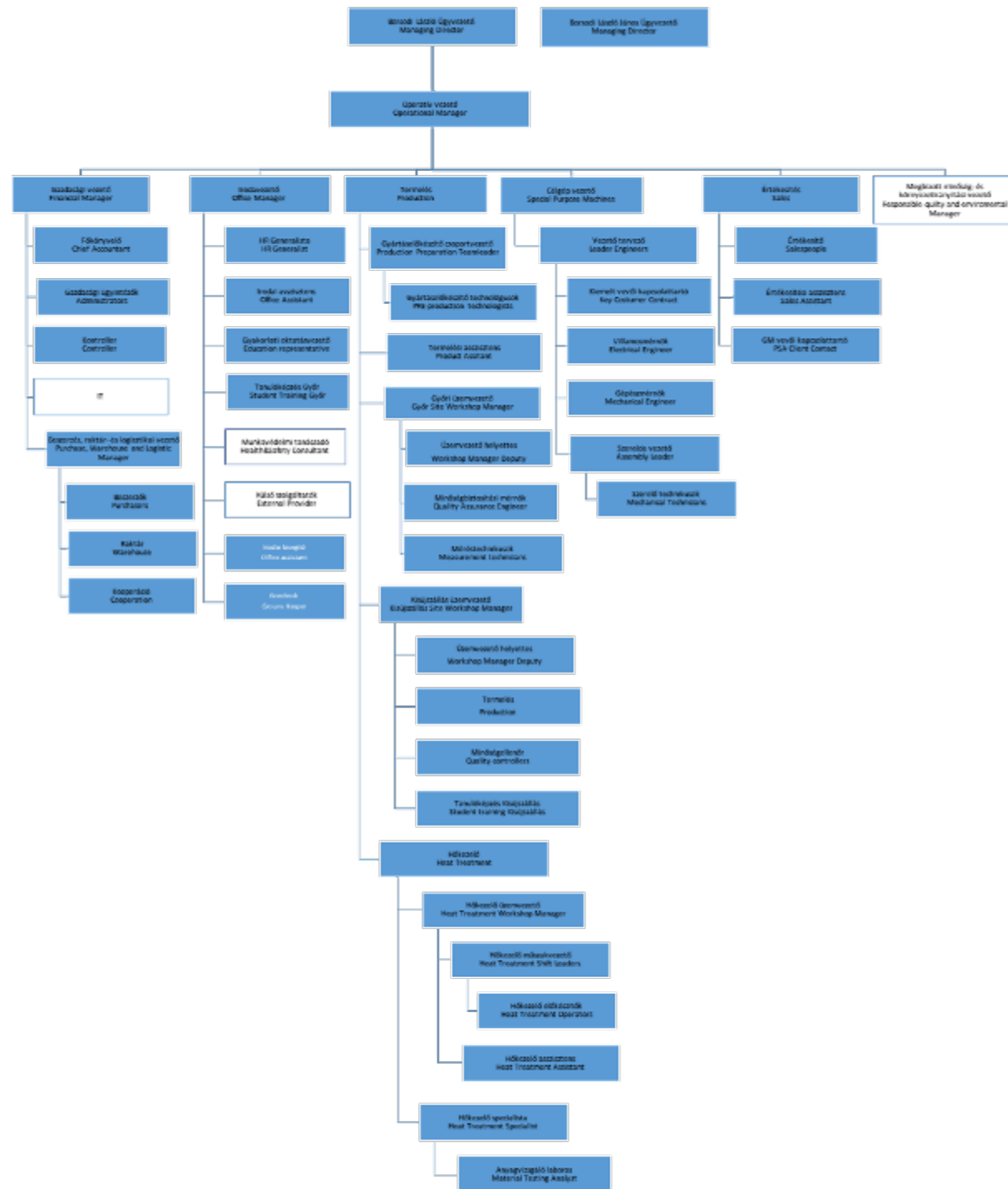
- Értékelje a cég vállalatkormányzási gyakorlatát és annak a cég pénzügyi eredményességére gyakorolt hatását!
- Milyen lehetőségeket lát a fluktuáció csökkentésére és a működési hatékonyság további javítására?
- Hogyan lehetne integrálni a legfiatalabb harmadik generációt a családi vállalkozás életébe? Milyen módszerekkel támogatná, hogy a cég munkavállalói elfogadják az új generáció tagjait?
- Alakítson ki a cég megismert stratégiai céljai rendszerbe foglalásaként egy ún. Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszert (Balanced Scorecard), tegyen javaslatot az ebben alkalmazandó nézőpontokra, a nézőpontokhoz kapcsolódó célokra és a célok visszamérésére szolgáló kulcsmutatókra!

## ◀ MELLÉKLETEK

1. számú melléklet:

| <i>A Kiszalföldi Presztízs Díj mellett számos további elismerést, oklevelet, díjat és kitüntetést kapott Borsodi László</i> |   |
|---|---|
| 1981. április 8.  | Esztergályos Mester   |
| 1988. április   | Ipar Kiváló Mestere   |
| 1990. július 5.   | Kiváló Szervezeti Munkáért Kitüntetés arany fokozatával kitüntetve          |
| 1993. április 17.   | IPOSZ-díj – kitüntető cím   |
| 1996. március 21.   | Aranykoszorús Mester kitüntető cím  |
| 2000  | Lukács Sándor Szakképző Iskola „Emlékplakett”                               |
| 2001  | Oklevél (kamarától) fenállásának 20 éves évfordulójára                      |
| 2002  | Széchenyi István Főiskola egyetemé válása alkalmából emlékplakett – oklevél |
| 2003  | Kiszalföldi Presztízs Díj – üzleti innováció                                |
| 2004. augusztus 20.   | Pro Communitate Urbis díj – Kisújszállástól                                 |
| 2004  | Győr Gazdaságáért Díj (kamarától)   |
| 2005  | Megyei Minőségi Díj   |
| 2005  | Nyugat-dunántúli Regionális Minőségi Díj                                    |
| 2006  | A 25 éves évfordulóra ezüstgyűrűt kapott a Győr és Vidéke Ipartestülettől   |

2. számú melléklet:



◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- Chapman, C., Hopwood, A. & Shields, M. (Eds.). (2009). Handbook of management accounting research (Vol. 3). Elsevier.
- Csákné Filep, J. & Timár, G. (Eds.) (2022): Családi Vállalkozások Műhelykonferencia konferenciakötet. Budapesti Gazdasági Egyetem. [https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2023/01/Csaladi\\_vallalkozasok\\_muhelykonferenciakotet\\_2022.pdf](https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2023/01/Csaladi_vallalkozasok_muhelykonferenciakotet_2022.pdf)
- Csákné Filep, J. & Radácsi, L. (2020). Magyar mikro- és kisvállalkozások családivállalat-kormányzásának specialitásai. Vezetéstudomány, 51(12), 45–59. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.04>
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard (Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 10-074). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Lehőcz, R. (2006). Az első 25 év története. <https://www.borsodimuhely.hu/content/konyv/index.html>
- Interjúk anyagai (Horváthné Borsodi Mónika, ifj. Borsodi László, Tarnai Zoltán, Gulyás Roland)  
[www.ceginfo.hu](http://www.ceginfo.hu)  
[www.borsodimuhely.hu](http://www.borsodimuhely.hu)
- PwC Magyarország. (2018). Magyarországi autóiipari beszállítói felmérés 2018. [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/automotive\\_survey\\_2018.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/automotive_survey_2018.pdf)
- Számviteli beszámolók. [www.e-beszamolok.im.gov.hu](http://www.e-beszamolok.im.gov.hu)