

SZŐLŐSI CSODA - GARÁZSVÁLLALKOZÁSBÓL CSÚCSTECHNOLÓGIÁT HASZNÁLÓ NAGYVÁLLALAT

Németh Szilárd – Simon Gergő – Németh Krisztina

Németh Szilárd, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Menedzsment és Vállalkozás Tanszék, nemeth.szilard@uni-bge.hu

Simon Gergő, Vezetés és szervezés MSC hallgató – Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, gergo.simon@ferzol.hu,

Németh Krisztina, PhD – Budapesti Gazdasági Egyetem, Számvitel Tanszék, nemeth.krisztina2@uni-bge.hu

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7_4

◀ BEVEZETÉS

Bíró Zoltán (a FERZOL Kft. alapító ügyvezetője) sokáig töprengett – maga elé meredve – azon, amit ez előbb hallott lányától Zsuzsannától. „Merjünk előre indulni?”

Régóta érlelődött benne ez a gondolat. Az elmúlt évtizedekben hűek voltak ahhoz a szlogenhez, ami a cég épületében is olvasható a falon: „Csúcstechnológia a lemezmegmunkálásban”. Most mégis itt vagyunk egy polikrízisben – gondolta – és ki tudja mit hoz a holnap, ami ma még bizonyosság, az holnapra már lehet, hogy bizonytalansági tényező. COVID, háború, energiaválság, infláció, munkaerőkihívások, olyan jó lenne, ha nem folytatódna ez a sor.

Lehet-e egy olyan professzionalizációra törekvő stratégiát kialakítani a Ferzol Kft. számára, amivel ebben a dinamikusan változó üzleti környezetben a sikeresség elérhető?

Nosztalgiaból meg is nyitotta a gépén a korábbi videót – amit 2021. február 15-én a Portfólió készített róluk. Ahogy a végére ért az alkalmazás rögtön elindított egy újabb videót is – ami a FERZOL márkájának megújulását mutatja be – rögtön érezte, hogy az innováció, amely iránt eddig is elkötelezett volt, még mindig a legjobb esély a sikerre.

Ahogy tovább gondolkodott, megfogalmazódott benne a felismerés – „olyankor, mikor egy olyan helyzetbe kerül az ember, hogy válság-válság hátán van, a legfontosabb dolog a türelem, a nyugalom, a biztonság, hiszen egy feszült állapotban nem tud az ember jó döntést hozni”. Ugyanakkor valamerre el kell indulni – a legjobb lenne persze előre – valamit kezdeni kellene a munkaerő kérdésével (fiatal generációk megszólítása és elérése), a megújuló energia, fenntarthatóság kérdésével, az új vevőcsoportok elérésével, akár új üzleti modell megközelítések alkalmazása mellett, de hogy a legújabb kihívást se felejtjük el a mesterséges intelligencia alkalmazása sem megkerülhető kérdés ma már.

Ugyanakkor korlátlanul nem állnak rendelkezésre erőforrások. „Fontos, hogy ne akarjunk mindent [egyszerre] megoldani. A legkritikusabbal [dolgozunk] foglalkozunk, a többit tartjuk biztonságban. Tehát vegyük sorba azokat a feladatokat, azokat a krízis megoldást meghatározó feladatokat, amik vannak, mi a legsürgősebb, legégetőbb, és mi a második, harmadik és csak azokkal foglalkozunk.” A professzionalizáció minden területen fontos, de magában hordoz kihívásokat és kockázatokat is, amiket figyelembe kell venni.

◀ A VÁLLALKOZÁS FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB SZAKASZAI

A családi gyökerek tekintetében a cégalapító Bíró Zoltán édesapjának, Bíró Ferencnek a családjában a 18. századig visszamenőleg nem tudnak arról, hogy vállalkozók lettek volna, ugyanakkor Bíró Zoltán édesanyja, Polgár Mária családjában voltak korábban, 1930-1950. között a kiskereskedelemben önálló vállalkozást működtető felmenők. (Bíró Zoltán interjú, 2022 június)

1975-1980: Bíró Ferenc tette meg a kezdő lépéseket a cég létrehozására, mint másodállású kisiparos. A tevékenység ekkor egy 30 m²-es garázsban indult autószereléssel, karosszéria javítással. 1977-ben már az élelmiszeripar különböző területeire, lemez és forgácsolt alkatrészeket gyártott. Az 1980-as évek elején forgácsolt (belső kulcsnyílású) kötőelem gyártás kezdődött, már 60 m²-en, egyelőre alkalmazottak nélkül. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

1980-1990: Az évtized közepén intenzív fejlődésnek indult az alkatrész gyártás. Egyre szabadabb volt a kisipari magánszféra, amiben a bátrabbak eredményeket is tudtak felmutatni. Bíró Ferenc tevékenységében egyre nagyobb szerepet kapott az alkatrész beszállítói tevékenység. Forgácsolt alkatrészek nagyobb darabszámban, továbbá préselt, szegecselt, és hegesztett alkatrészek jelentek meg ebben az időszakban a termékkínálatban. 1985-től a munkát az alapító fia, Bíró Zoltán is segítette. 1988-89-ben az akkori ÁFÉSZ-ekbe és TSZ-ekbe is megindult a beszállítás, továbbra is alkalmazottak nélkül. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

1990-1995: A FERZOL-t 1990-ben alapította Bíró Ferenc és fia Bíró Zoltán, aki már mint szerszámkészítő kapcsolódott be a cég működésébe. Kezdetét vette a főállású kisipari tevékenység a szerszámkészítés és a hidegen történő lemezalakítás, préselés területén. A cég neve a két utónévből alakult (FERenc és ZOLTán) és, mint családi vállalkozás működött tovább. Ettől az időponttól lehet számolni alkalmazotti létszámmal, s ennek következtében a termelési volumen növekedésével. Az 1990-es évek elején Magyarországon végbement gazdasági és politikai változások következtében az alkatrész gyártói, beszállítói tevékenységet folytató cégek igen nehéz helyzetbe kerültek. A piacon való fennmaradás érdekében a vállalkozás elindította saját fejlesztésű késztermékeinek gyártását. Ezek a termékek elsősorban a kisiparban és hétköznapi háztartásban leltek piacra (pl.: üvegezőszeg, különféle képakasztók, ajtókitámasztók, folyadék áttemelésére szolgáló szelepek, stb.). 1993-ban Tápiószőlős külterületén, a majdani ipartelepen egy közel 400 m²-es új üzemcsarnok épült. Az 1994-es évtől kezdtek kialakulni, fejlődni a különböző privatizált, vagy újonnan alakult kis és nagy termelőcégek, amelyek igényelték a kisebb vállalkozások beszállítói tevékenységét. Ekkor kezdte a FERZOL a különféle lemezalkatrészek beszállítását az ELECTROLUX jászberényi gyáregységébe, ez jelentette az első komoly lépést a gazdasági fejlődés irányába. Innentől kezdve egyenes volt az út a szerszámkészítés és lemezajtolás felé. Az alkalmazottak száma 1995-re 10 fő lett. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

1995-2000: A kis sorozatú alkatrészek gyártása CNC lemezmegmunkáló gépek beszerzését tette szükségesé. A cég nagy léptékű fejlesztéseit egyfelől a hatalmas mértékben fejlődő felvevő piacnak, másfelől a visszaforgatott aktív tőkének köszönheti. A szerszámgyártás területén, hagyományos forgácsoló gépek; esztergák, marók, köszörűk mellett huzalos szikraforgácsolóval bővült a géppark. A lemezajtolás területén 1,5 t nyomóerőtől 250 t-ig álltak üzembe gépi erőforrások. A CNC lemezmegmunkálás területén igaz csak használt, de jó minőségű lyukasztó, hajlítógép, lézervágó berendezéssel bővült az eszközpark. Az alkalmazotti létszám közel 35 főre nőtt. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

2000-2005: A gyártóterület újonnan épült üzemcsarnokkal bővült, ahol késztermék és alapanyag raktár is kialakításra került. A vállalat megszerezte az ISO 9001:2000 minősítést, mely szükségessé tette a MEO terület kialakítását, mérő és ellenőrző eszközök beszerzését. A használt számítógép vezérlésű gépeket újabb típusokra cserélte a cég. Az alkalmazotti létszám elérte a 80 főt. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

2005-2010: A 2006-os év mérföldkő volt a cég történetében, amikor komplex vállalatirányítási rendszert vezetett be. Beindult a kiegészítő, főtevékenységeket kiszolgáló területek kialakítása. Porfestő üzem, lakatos üzem és raktár épült ebben az időszakban. Felépült egy új 2000 m²-es üzemcsarnok és egy irodaépület. A tulajdonosok minden nyereséget visszaforgatva szereztek be újabb termelő berendezéseket. A vállalat irányítási rendszer minden évben tovább fejlődött. A cég pályázatai pozitív elbírálást kaptak, amiket eredményesen sikerült megvalósítani. A 2009-es évet a válság ellenére 20 %-os forgalom csökkenéssel ugyanakkor eredmény növekedéssel sikerült zárni. Az üzemcsarnokok területe elérte a 3700 m²-t a foglalkoztatottak létszámában pedig a 120 főt. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

2010-2013: A válság után az ingatlanfejlesztések nagymértékű növekedése volt jellemző. 2010-ben 6600 m²-es, 2011-ben 2200 m² üzemcsarnok épült, majd 2013-ban 5200 m²-es új raktár épület valósult meg 350 m²-es irodával és szociális résszel. A Ferzol egyre nagyobb sikereket ért el az alkatrészgyártásban és megindult a szerelt elemek gyártása is. A cég megszerezte az ISO 14001-es tanúsítványt is. Továbbra is sikeresek voltak a fejlesztést célzó pályázatok. 2013-ban közel 5000 tonna acéllemezt használt fel az üzem. A gépjárműpark is folyamatosan fejlődött. A foglalkoztatottak létszám elérte a 300 főt. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

2014-2015: A Ferzol szlogenje “Csúcstechnológia a lemezmegmunkálásban”, ami jól érzékelteti az új technológia jelenlétét és a további fejlesztés irányát. Különböző területeken beindításra került 6 db robotizált automata megmunkáló gép. Mindezek mellett az alkalmazotti létszám tovább növekedett, és meghaladta a 400 főt. A FERZOL alapításának 25 éves évfordulóját egy új, 5500 m²-es szerelő üzemcsarnok átadásával ünnepelte meg, ahol egy 100 fős üzemi étkezdé és egy 60 fős oktatóterem is helyet kapott. Egyik fő célja a vállalatnak, hogy a járműipar beszállítója legyen, ezért megkezdte a cég a felkészülést az iparág elvárásait összefoglaló TS 16949 szabványnak való megfelelést tanúsító auditra. (FERZOL honlapja - <https://ferzol.hu/hu/rolunk/cegtortenet>)

2020: A FERZOL Metál Kft. megkezdte működését Nagykanizsán Simon-Bíró Zsuzsanna vezetésével, így már 3 telephelyen (Tápiószőlős, Szolnok és Nagykanizsa) zajlik a termelés több mint 30.000 m²-en. (50 Vállalkozás, Család, Történet! illetve FERZOL Metál Kft. FB oldala - <https://www.facebook.com/ferzolmetal/>)

◀ A CSALÁDTAGOK RÉSZVÉTELE A VÁLLALKOZÁSBAN

Egy FERZOL Kft.-hez kapcsolódóan készült (Németh, 2017, 161) interjú alapján: „Az alapító generáció feladata és felelőssége a hosszú távú orientáció érdekében a családtagok humán tőkéjének fejlesztése, amelynek jelentőségét valamennyi interjúalany egyaránt hangsúlyozta. Bíró Zoltán a lányai (Boglárka és Zsuzsanna) képzésében rejlt lehetőségeket hangsúlyozta.” illetve „Az alapító generáció szerepe az alapításon túl a növekedés és a sikeres utódlás szempontjából is nélkülözhetetlen. A családi vállalkozás fejlődésében, a növekedésben játszott alapítói szerepekről Bíró Zoltán a következőket hangsúlyozta: „Szeretnék egyre több feladatot és felelősséget átadni a lányaimnak. Persze nem magasabb szinten, még nem lehet őket bedobni a mélyvízbe, annak rossz vége is lehet. Egy-egy projekt keretében kell őket például a tárgyalás, a döntéshozatal terén fejleszteni.” (Németh, 2017, 186)

Ugyanakkor az interjúhoz kapcsolódó elemzés későbbi részében a „Nem családtag ügyvezető alkalmazása vagy nem családi szakemberek szerepvállalása a családi vállalkozás irányítása során” kérdéskört értelmezve a következőket írja Németh (2017, 162) „A családi vállalkozások kapcsán gyakran az a sztereotípiát él a köztudatban, hogy meglehetősen zárt, merev kultúra jellemzi, nehezen nyitnak a professzionalizáció külső formái, megoldásai irányában. Erről

kérdeztem Bíró Zoltánt, a FERZOL Kft. alapítóját, jelenlegi ügyvezetőjét: „Eleinte ott volt a szülői biztatás, főleg a szakmai területeken lévő kérdésekben. Mivel műszaki végzettségű apukám, így sokat alapozhattam rá, a tudására, a tapasztalatára. Egy idő után azonban változott a világ, követni kellett a trendeket, a piacokat. Ahogy növekedtünk, építettem ki vezetői kört. [...] Próbáltam az első perctől kezdve magam mellé olyan személyeket találni, akiknek megvan a tapasztalatuk, amihez én nem értek. Hozza be a tudását, kamatoztassa itt. Nagyon sok külsős embert hoztam ide, sok ismerős volt és barát, akiről tudtam azt, hogy milyen szakemberek. Egy részük most itt dolgozik, már 20 éve. Van olyan kolléga is, aki itt kezdte az első munkáját betanított munkásként, ma ő az egyik nagy ügyfelünk Key account menedzsere. Van lehetőség tehát fejlődni.”

Bíró Zoltán (2022 június) a vele készített interjúban így fogalmazott a következő generációknak történő tudásátadásról: „Egyébként a másik dolog pedig az, hogy másképpen működik már a cég ahhoz képest, mint amikor én kezdtem, én vittem. Az én kezem által is fejlődött, persze én egyedül kevés voltam ehhez [...]. Tehát az a különbség, amit én itt megpróbálok átadni, szóval, hogy mire is van szükség. Tehát nekem meg kell tanulnom azt, hogy hogyan adjam át nekik azt, hogy tartsanak össze, működjenek együtt, és a többit nekik kell kitalálni, és ezáltal majd én is fogok tanulni tőlük. Mindenképpen szeretnék tanácsadó lenni, mielőtt kivonulnék [a cég mindennapi életéből], és amiben szükségük lesz rám, én tudok majd tanácsot nyújtani. Ami biztos, én [azt] szeretném, hogy családi kötelékben, családi formában tudna majd tovább működni a cég. A családi formában, a cég és a család között mindig lesznek feszültségek. Nincs egy olyan ebéd, hogy ne jöjjön fel egy kérdés, egy munkahelyi probléma, egy siker vagy bármi, de nincs egy olyan nap sem az életünkben, hogy ne lennének nézeteltérések vagy konfliktusok. Nos, ha ezt vinni akarja tovább a család, akkor ez [a vállalkozás] alá kell rendelni mindent. Megértés, együttérzés, megbecsülés a család többi tagjával [szemben], vagy aki ebben részt vesz [alkalmazottként, vezetőként], vagy részt akar venni, aki pedig nem, az fogadja el, amit a többiek döntenek.”

A FERZOL Kft. mindennapi működésében jelenleg aktívan részt vevő családtagok: Bíró Zoltán, ügyvezető, FERZOL Lemezmegmunkáló Kft.; Simon-Bíró Zsuzsanna, ügyvezető, FERZOL Metál Kft.; Simon Gergő, Vevői igény és gyártástervezés vezető, FERZOL Lemezmegmunkáló Kft.

◀ A PROFESSZIONÁLIS CSALÁDI VÁLLALAT JELLEMZŐI A SZAKIRODALOM ALAPJÁN

Németh & Németh (2018, 25) a családi vállalatok professzionalizációjának módozatait az alábbi módon definiálja: az „alkalmazott professzionális elvek és eszközök; funkcionális és hierarchikus struktúra kialakítása; utódok képzése; nem családtagok bevonása a vállalkozás irányításába; valamint vállalatkormányzási módszerek megjelenése a döntéshozatalban”.

Ugyanakkor Wieszt (2023) tanulmányában a családi vállalatok professzionális működésének 8 dimenzióját különbözteti meg, amelyek a vállalatok professzionalizációjának szintjét jellemzik.

Ez a 8 dimenzió a következő Wieszt (2023) alapján:

- a felsővezetés és a menedzsment továbbképzése, illetve külső szakemberek alkalmazása;
- a formális kontrollmechanizmusok bevezetése;
- a szervezeti és működési struktúra módosítása, esetleges átalakítása;
- a hatáskörök delegálása és decentralizálása;
- a formális emberi erőforrásmenedzsment rendszerek kiépítése;
- a stratégiai tervezés folyamatának kiépítése;
- az előbbi rétegeknek megfelelő, a változásokat és az azoknak megfelelő szervezeti működést támogató szervezetfejlesztés;
- a vállalati kultúra fejlesztése, fejlődése.

Látható, hogy ezek a dimenziók kiegészítik egymást, sokszor ugyanannak a fejlődési ívnek különböző olvasatait jelentik, emiatt nehezen választhatók el egymástól. (Wieszt, 2023, 41)

Egy vállalat növekedése miatt egyre több munkavállalóra van szükség, a munkavállalók létszámának emelkedése miatt vezető(k)re van szükség a fejlődés fenntartásához. A rendszerváltás után nyílt lehetőség magánvállalkozások indítására, amik közel 30 éves múltta tekintenek vissza. Ezek között a vállalkozások között szép számmal vannak családi vállalatok, amelyek több kihívással néznek szembe. Az 1990-es években alapított vállalatok tulajdonosai most érkeztek/érkeznek el arra a pontra, hogy a vállalatokon belül, a generációváltáson kezdjenek el gondolkodni. Ennek két iránya lehet, a vállalat piacon történő értékesítése, vagy a családi tulajdonban tartása, amelyhez elengedhetetlen a sikeres generáció váltás. A professzionalizációt kiváltó okok a következők lehetnek: a vállalat növekedése, a generáció váltás, olyan piaci és környezet változások, amelyek igénylik a professzionális működést. (Kárpáti, 2021)

A professzionizáció célja, hogy ne egy embertől függjön a vállalat működése, ne legyen meg az a rizikó a vállalatban, ha a tulajdonos, aki a „mindenható”, aki a döntéseket hozza eltűnik a vállalat éléről, akkor a vállalat összeomljon. A vállalatnak készen kell állnia a változásokra, az átalakulásra, a növekedésre, arra hogy egy vonzó munkahely legyen, ahol a pozíció elnyerése a tudástól és a szorgalomtól függ és nem a rokoni kapcsolatoktól. (Wieszt, 2023)

Az igazán professzionális vállalat alkalmazza a megbízó-ügynök elméletet. Azaz a vállalat tulajdonosi szerkezete és a menedzsment elválik egymástól, a menedzsment több információval rendelkezik a vállalatról, mint a tulajdonosi kör. Ez veszélyes lehet a család szemszögéből, hiszen a menedzsment eltitkolhat információkat a család elől. (Kárpáti & Drótos, 2023) Erre kitűnő példa a család által meghatározott mutatószámok, amelyek a vállalat tényleges teljesítményét tudják bemutatni. A mai modern technológia a rendszer adatokból képes olyan lekérdezéseket létrehozni, amely automatikusan bármikor elérhető a család számára, így nem szükséges a menedzsment egyes tagjait megkérni, hogy készítsenek el a riportot. Hiszen, ha az adott menedzser készíti a saját riportját, az görbe tükröt tarthat a tulajdonos elé és nem minden esetben az objektív képet tárja fel. Egy professzionális családi vállalatnál elengedhetetlen a külsős vezető(k) alkalmazása is, azaz szakmai vezetés kialakítása, függetlenül a családtagoktól.

◀ CÉGBEMUTATÓ

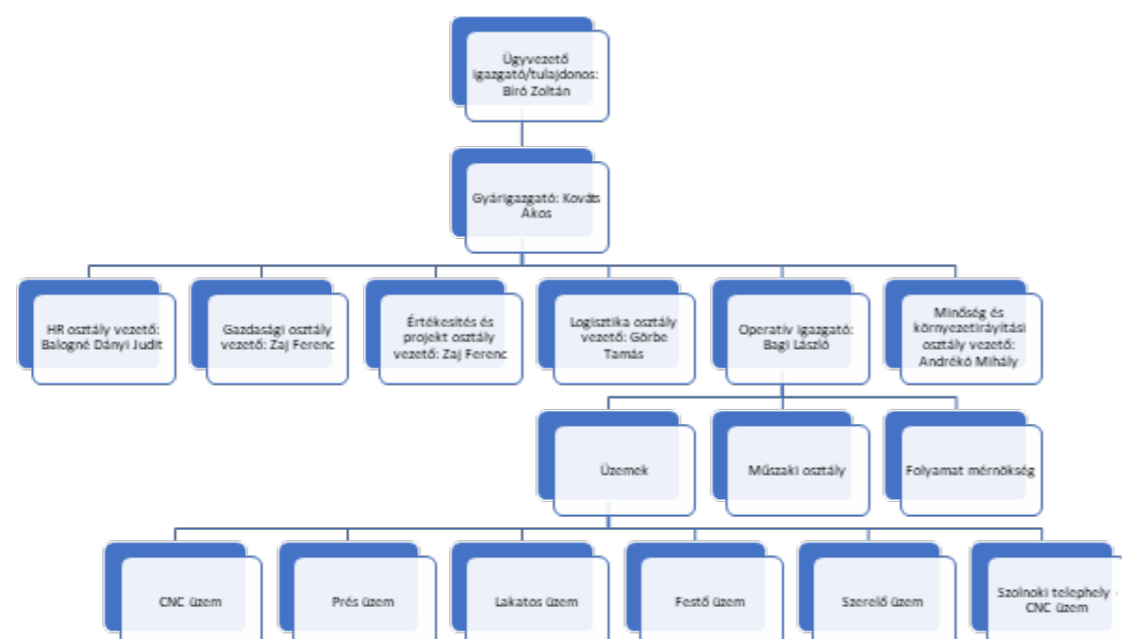
A FERZOL Kft. egy 100%-ban magyar családi tulajdonban lévő nagyvállalat (amelyhez kapcsolódóan a Bíró családnak más hasonló szegmensben működő vállalkozásban is van érdekeltsége), amely vékony és finomlemez megmunkálással foglalkozik, beszállítói tevékenységet folytat multinacionális vállalatok részére a hazai és nemzetközi piacon. Jelenleg a családi tulajdonosok közül három generáció dolgozik együtt a cégekben. A FERZOL Kft. nagyvállalként (vállalatcsoport szinten) több mint 500 munkavállalót foglalkoztat és három telephelyen folytat termelő tevékenységet.

A dolgozók átlagéletkora 41 év és bár fémipari tevékenységet végez, mégis a munkaerő 21%-a nő. A FERZOL Kft., mint családi vállalkozás 1990 óta, története során jelentős fejlődésen ment keresztül, így a dolgozói létszáma, gyártói kapacitása a megrendelési állomány növekedésével lépést tartva folyamatosan nőtt. Új üzemcsarnokok építésével, követve az ipari fejlődést, modern, csúcstechnológiát alkalmaz a vállalat a termelési tevékenységében. A siker kulcsa a minőségi termékek gyártása, a vevői igények gyors, pontos teljesítése, a piac igényeihez történő folyamatos alkalmazkodás és a rugalmasság. Mindezek támogatására nélkülözhetetlen volt a humán erőforrás gazdálkodás fejlesztése, a vezetésfejlesztés, ezzel együtt a szervezeti kultúra folyamatos fejlődése.

Bíró Zoltán, mint tulajdonos, ügyvezető aktív a cég életében, ugyanakkor tudatosan készül a háttérbe vonulásban, generáció váltására, felismerve, hogy a család vállalatokban a generációváltás egy hosszú folyamat. A vállalat vezetése ma a tulajdonos ügyvezetőből áll és 5 felsővezetőből.

Az ügyvezető a 2010-es évek elején felismerte, hogy egyszemélyben nem tudja 100%-ban ellátni a pénzügyi, műszaki, értékesítési és stratégiai döntéshozói feladatokat. Így tudatosan felépített egy szervezeti struktúrát, amely bizonyítottan a vállalat további fejlődését eredményezte.

2024 tavaszán hat fő irányítási területre tagolódik a vállalat, a gyárigazgató vezetésével, melyek a következők: HR osztály, Gazdasági osztály, Értékesítés és projekt osztály, Logisztika, Operatív igazgatóság és Minőség és Környezet irányítási osztály. Az operatív igazgatóság a legnagyobb szervezeti egység, hiszen a termelési tevékenység ide tartozik, amelynek a létszáma hozzávetőlegesen 400 fő. Az operatív terület az alábbi osztályokból tevődik össze. Műszaki osztály, Folyamat mérnökség, Üzemek. A FERZOL Kft.-nél az alábbi üzemek találhatóak, ahol külön szervezetek működnek: CNC üzem, Prés üzem, Lakatos üzem, Festő üzem, Szerelő üzem, továbbá a szolnoki telephely ahol CNC tevékenységet folytat a vállalat.



1. ábra: Szervezeti felépítés 2024 tavasz
 Forrás: Vállalati belső anyag

2022-ben a tulajdonos-ügyvezető úgy döntött, hogy egy új pozíciót hoz létre a vállalaton belül, a gyárigazgatói pozíciót. A célja, hogy az operatív feladatokat átadja a gyárigazgatónak, aki napi operatív kérdésekben dönt, és szervezi a munkát. A tulajdonos a stratégiai döntéseket megtartotta megának, amely a vállalat hosszútávú fenttartható működését és fejlődését támogatja.

A gyárigazgató multinacionális vezetői tapasztalattal rendelkező menedzserként érkezett a FERZOL Kft.-hez, aki korábban családi vállalat vezetésében is részt vett. Működtetett és fejlesztett is már jól működő professzionális rendszereket, a multinacionális környezetben, vannak pozitív és negatív példái a multinacionális vállalatok professzionálisnak vélt működésre, illetve a családi vállalatok vezetésében is rendelkezik jártassággal.

A korábban említett 8 dimenziója a családi vállalatok professzionalizációjának jól megfigyelhető a professzionalizálódó FERZOL Kft.-nél. Az egyszemélyes vezetésből induló vállalat felismerte a tovább fejlődés korlátait, ezért külsős menedzsereket alkalmazott a vállalat élén, akik a hatékonyságot tovább növelték. A szervezeti struktúra kialakításával indult meg kvázi a vállalat professzionális működés irányába való elmozdulása. A szervezeti struktúra kialakítása után a hatáskörök delegálása is megtörtént, hiszen az operatív területen felmerülő operatív kérdésekben már nem direktben a tulajdonos-ügyvezetőhöz érkezett be a döntés kérése, hanem az operatív vezetőhöz (gyárigazgató), aki a döntési jogkörébe tartozó kérdéseket meg tudta válaszolni és döntéseket tudott hozni. Az operatív területen az elmúlt 3 évben történtek további változások is. A Termelés tervezési osztály az operatív vezetéshez tartozott, amely átalakításra került a Logisztika szervezethez, hiszen a rendelés kezelése ott történnek, így a rendelések

termelési tervvé transzformálása sokkal hatékonyabbá vált. Megszűntek az anyagihiányok és a kommunikációs csatornák is lerövidültek. A felsővezetőknek önálló kontrolljuk van a saját szervezetük felett, valamint riporting kötelezettségük a tulajdonos és a gyárigazgató felé, amit a heti vezetői meetingeken mutatnak be, tehát a hatáskörök delegálása és decentralizálása is megfigyelhető a szervezetben.

A menedzsment és a szervezet fejlesztése tekintetében egy külső tanácsadó van a vállalt segítségére, aki a menedzsereket coachingolja, vezetői tréningeket tart, a HR területéhez tartozó kiválasztásban tanácsadóként jelen van, HR folyamatokat fejleszt a HR szervezettel együttműködve. A szervezet fejlődésének további elősegítésére az említett külső tanácsadó belső workshopok szervezésében és lebonyolításában nyújt támogatást, illetve egyéni fejlesztéseket tart. Fontosnak tartja a vállalat, hogy a munkavállalók a piaci igényekkel együtt tudjanak mozogni, ezért fontos elem a folyamatos fejlődés fenntartása. A vállalat a piaci és a szervezeti változásokat önmaga próbálja menedzselni, minimális külső segítség igénybe vétele mellett.

A vállalatnál 10 éve már önálló HR szervezet működik, amely a vállalat megfelelő munkaerő állományát biztosítja és fenntartja. Fontos szerepet játszik a megtartásban és képzésben valamint a fluktuáció csökkentésében, illetve a fluktuáció miatt szükségessé váló munkaerő utánpótlás biztosításában.

A korábban említett vezetői területek egymástól elkülönülten működnek. Mindegyik terület területspecifikus célokat fogalmaz meg, amely a vállalat előbbre jutását támogatja. A vállalaton belül pénzügyi kontrolling működik, aminek bővítése a termelési kontrolling területtel indokolt lehet, hogy a teljesítmény és a hatékonyság növelést elő lehessen segíteni, és vissza lehessen mérni a meghozott döntések megfelelőségét.

◀ A PIAC JELLEMZŐI

Az acél és alumínium lemez alapanyagok gyártásában számos ország játszik jelentős szerepet ebben az iparágban. Kína, Japán, Dél-Korea, Németország és Oroszország az acéllemez gyártásban vezetők, Európában még Olaszország és Szlovákia is jelen van az acéllemez gyártásban. Ezek az országok nemcsak saját iparaikat látják el, hanem jelentős mennyiségű terméket exportálnak is világszerte, kielégítve a globális keresletet.

A magyarországi acéllemez feldolgozóipar számos iparág számára gyárt alkatrészeket, illetve késztermékeket amelyek egy részét a hazai piacon értékesíti, illetve exportálja. A legnagyobb felvevő piac az autó ipar, az elektronikai ipar, a gépipar, a mezőgazdasági gépgyártás, a hűtéstechnika, és a logisztika automatizáció területe.

Jövőbeli kilátások/ lehetőségek a FERZOL Kft. számára az iparági trendek alapján a digitalizáció, automatizáció és Ipar 4.0 erősítése a hatékonyság növelés miatt, valamint a fenntarthatóság fokozása, a zöldenergia hasznosítása.

Az elmúlt időszak világgazdasági eseményei miatt nemzetközi piaci átrendeződés látható. A kínai gyártók háttérbe szorulnak a lemezalkatrész gyártás tekintetében a Vöröstengeri krízis, illetve a szállítási nehézségek miatt. A gyártók a termelés egy részét áthelyezik Közép-Kelet Európába, az alacsony költségstruktúrájú országokba, ahol a szakértelem és a munkaerő jelen van, ám a termékelőállítás költségei ezen országokban alacsonyabbak, mint a Nyugat európai országok bármelyikében.

◀ PROBLÉMAFELVETÉS

A FERZOL Kft új kihívások előtt áll, és hogy ezeknek a kihívásoknak meg tudja felelni, új stratégiákat, üzleti modelleket kell kialakítania.

Bíró Zoltán már több döntést is meghozott, így például egy napelemes energia termelő és energiatároló akkumulátor rendszer telepítése, amely próbaüzemben a tápiószőlősi telephely energiaigényének min. 45 %-át fedezi. Ezen felül a korábbi iparágak számára végzett beszállítói tevékenység mellett új iparágak (megújuló energia ipar, egészségügyi ipar) vevői igényeinek kiszolgálása is tervben van és hosszabb távon további saját termékek kifejlesztése is indokolt lehet.

Merjen-e előre indulni a FERZOL Kft.? Ha igen, akkor milyen prioritások mentén kell a folyamatosan változó üzleti környezethez adaptált, reziliens működést is szolgáló stratégiát létrehozni?

◀ KÉRDÉSEK

- Az esettanulmány alapján készítsen egy SWOT elemzést a FERZOL Kft.-ről, amely megalapozhatja a családi vállalkozás további professzionalizációs törekvéseit?
- Vizsgálja meg, hogy a professzionalizáció dimenziói közül, melyek azok, amelyek kiemelkedő jelentőségűek lehetnek a FERZOL Kft. számára? Ezeket hogyan és mi alapján prioritázná?
- Ismertesse a cég jelenlegi üzleti modelljét! Milyen üzleti modell innovációkat valósított meg eddig a FERZOL Kft., amelyek ehhez vezettek?
- Milyen kockázatokkal szükséges számolni, ha a FERZOL Kft. külső ügyvezetőt vonna be a cégvezetésbe?
- Fogalmazzon meg javaslatokat, hogy milyen módon kezelhető a diverzifikált működéshez kapcsolódóan megnövekedett munkaerőigény?

◀ HIVATKOZÁSOK ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- Bán, Zs., & Seres, A. (Eds.). (2014). FÉMZENE „Szőlősön” – A Bíró-család. FERZOL Kft.
- Bíró, Z. (2022) Interjú. Készítette: Németh, Sz.

- FERZOL Kft. weboldala: <https://ferzol.hu/hu>
- Golubeff, L. (Ed.). (2021). 50 vállalkozás, 50 család, 50 történet! Megmutatjuk a feltörekvő magyar középvállalkozások sikerének titkait. Alinea Kiadó.
- Kárpáti, Z. & Drótos, Gy. (2023). Hogyan professzionalizáljuk a családi vállalkozásunkat? – Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai. Vezetéstudomány, 54(2), 53–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
- Kárpáti, Z. (2021). Családi vállalatok professzionalizálódása - szisztematikus szakirodalmi áttekintés. Vezetéstudomány, 52(3), 53–65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
- Németh, K. & Németh, Sz. (2018). Professzionalizálódó családi vállalkozások Magyarországon. Prosperitas, 5(2), 24–47. http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_2
- Németh, K. (2017). Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői (PhD értekezés). Széchenyi István Egyetem.
- Wieszt, A. (2023). Tradícióból megújulás (?) - A professzionalizálódás hatása az innovációra. Világgazdaságtan, 2(4), 36–44. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/8900/1/36-44.pdf>