
A Borsodi Műhely Kft. fejlődésének és gazdasági szerepének bemutatása

The development and economic role of Borsodi Műhely Kft.



Absztrakt

Jelen tanulmány a Borsodi Műhely Kft. vállalati beágyazódását vizsgálja Győr városának gazdasági és társadalmi életébe egyrészt szekunder adatok felhasználásával, másrészt a vállalat egyik ügyvezetőjével, Horváthné Borsodi Mónikával folytatott interjú alapján. A vállalkozás fejlődési pályáját, növekedését bemutatva nemcsak az iparági beágyazódásra fókuszálunk, hanem a cég városfejlődésben játszott szerepét is vizsgáljuk az oktatási és önkormányzati szférával való együttműködések tekintetében. Továbbá a térség legnagyobb foglalkoztatójával és legjelentősebb autóiipari vállalatával, az Audival való kapcsolata is kitérünk. A tanulmányban bemutatásra kerül a vállalat gazdasági helyzete is az éves beszámoló adatai alapján. A tanulmány a beágyazódáson túl a jövőbeli kihívásokról, az ipar 4.0 és a nagyfokú automatizáció megjelenéséről, az elektromos autó elterjedéséről és annak a Borsodi Műhely Kft.-re gyakorolt hatásáról is szolgál információkkal.

Kulcsszavak: vállalati beágyazódás, KKV versenyképesség, vállalati együttműködés, Borsodi Műhely Kft.

Abstract

The study investigates the local embeddedness of a Hungarian SME, Borsodi Műhely Kft. in the economic and social life of Győr, Hungary, based on seconder data and an interview with one of the leader of the company. The study describes not only the developmental path and the growth of the company but also its industrial embeddedness and role in urban development. The paper analyses the cooperation between the company and educational institutions and local government. In addition, the study provides information about company's connection with the largest employer and the most significant company in the region, Audi. The paper gives information also about the economic situation of Borsodi Műhely Kft. At the end of the paper there will be some information about the embeddedness, future challenges and the effect of industry 4.0, automatization and the spread of electric cars, too.

Keywords: industrial embeddedness, competitiveness of companies, cooperation of companies, Borsodi Műhely Kft.

BEVEZETÉS

A tanulmány célja egy esettanulmány készítése egy győri székhelyű, fémipari KKV-ról, a Borsodi Műhely Kft.-ről. A tanulmányban a vállalat fejlődését kísérhetjük végig, különös tekintettel Győr városával való kapcsolatára, a térségi együttműködésire. Az esettanulmány egy nagyobb, átfogó kutatáshoz kapcsolódik, amely az Audi Hungaria Zrt. jelentőségét, gazdasági hatásait és kapcsolatait vizsgálja. Ennek a kutatásnak egy része a nagyobb győri KKV-k fejlődésének, térségi beágyazódásának és gazdasági kapcsolatainak vizsgálata, melynek keretében esettanulmány szerűen kerülnek bemutatásra az egyes vállalatok, jelen tanulmányban a Borsodi Műhely Kft.

A tanulmány első felében a vállalati együttműködésekhez, beágyazódáshoz kapcsolódó főbb szakirodalmak kerülnek bemutatásra, majd a kiválasztott vállalat bemutatása következik fókuszba helyezve annak főbb fejlődési sarokpontjait, pénzügyi helyzetét és győri beágyazódását.

1. VÁLLALATI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK – ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEK

A térségi vállalati és intézményi együttműködési modellekre a szakirodalomban számos példát láthatunk, melyekben közös, hogy egy adott terület (ország, régió vagy város) versenyképességéhez járul hozzá. A regionális versenyképesség fontos eleme tehát a gazdasági szereplők közti együttműködés és tudásátadás (Lengyel, 2010; Smahó, 2012). A „piramis modell” (Lengyel, 2010) jól összefoglalja azokat a tényezőket, melyek egy térség gazdaságának versenyképességéhez hozzájárulnak. A sikerességi faktorok, mint a piramis alapkövei, olyan elemek, melyek szerepe lényeges, elengedhetetlen a regionális versenyképességhez:

- Gazdasági szerkezet: meg kell vizsgálni, hogy a térségben milyen nagyobb vállalatok működnek, a lakosok miből élnek, mi a fő foglalkoztatási ágazat. A jelen lévő iparágakat is fel kell mérni, és meg kell vizsgálni a kis- és középvállalkozások számát.
- Társadalmi szerkezet: az iskolai végzettség, jövedelem a meghatározó. Az úgynevezett elit réteg véleményformáló és irányító szereppel bírhat.
- Innovációs kultúra: a térségben létrejött szabadalmak száma, megvalósult innovációk, a vállalatok és közintézmények K+F kiadásai.
- Döntési központok: a városok, regionális centrumok vezetésének szerepe meghatározó, illetve a jelen lévő civil szervezetek.
- Regionális elérhetőség: az infrastrukturális hálózat nagyban meghatározza a térség versenyképességét, a közúti és vasúti elérhetőség is kedvező hatással bír. A vonat és buszjáratok gyakoriságát, menetidejét érdemes vizsgálni, továbbá a közutak minősége is meghatározó.
- Környezet minősége: rurális térségek előnyben vannak a nagyvárosokkal szemben, mert kevésbé zsúfoltak és nagyobb a zöldterületek aránya.

- Munkaerő felkészültsége: a helyi lakosok végzettsége, munkatapasztalatai meghatározóak.
- A régió társadalmi kohéziója: civil kezdeményezések száma vonatkozhat ide, illetve a lakosok területi kötődése, személyes- és munkakapcsolataik a térségben.

Az alaptényezők, melyek a „piramis” következő lépcsői, a sikerességi faktorokkal szoros összefüggésben állnak. A kutatás-fejlesztés az innovációs kultúrához köthető. Az infrastruktúra és humán tőke alaptényező, részben a regionális elérhetőséghez (úthálózat, közüzemi szolgáltatások, tömegközlekedés), részben a társadalmi szerkezethez és a munkaerő felkészültségéhez kapcsolódik (végzettség, szakemberek). A kívülről jövő befektetések akár nemzetközi szintről, akár az ország más területeiről, városaiból érkező tőkét jelenthetik. A kis- és középvállalkozások képezik egy térség gazdaságának alapját, a helyi vállalkozói szféra is ebben ragadható meg. Az intézmények pedig a lakosság ellátását szolgálják, a városi funkciók jelennek meg benne. A modellben az alapkategóriákat a munka-termelékenység, a foglalkoztatottság növelése és a regionális, térségi és városi jövedelem jelentik, melyek szoros összefüggésben állnak egymással (Lengyel, 2010).

A területi tőke koncepciója az egyik olyan integráló modell, amely magában foglalja a térség adottságait, erőforrásait nemcsak a klasszikus, materiális tőke (gazdasági tőke, intézményi tőke, infrastrukturális és környezeti tőke), hanem az olyan „újtőke” elemek modellbe rendezésével, mint a kultúra vagy a kapcsolathálózat (Tóth, 2015; Rechnitzer, 2016; Jóna, 2017; Dombi et al., 2017). A kapcsolatok tehát olyan immateriális javaknak tekinthetők, melyek az egyes szereplők közti interakciókban ragadhatók meg és nagyban meghatározzák egy térség fejlettségét, innovációs miliójét (Rechnitzer, 2016). A szereplők közti kooperáció, közös kutatási-fejlesztési projektek, az egymással kialakított párbeszéd hozzájárul egy térség gazdasági fejlődéséhez. A területi tőkével foglalkozó kutatók nem egységesek a különféle tőkeelem-megnevezéseknél, valamint az alkalmazott mutatóknál sem. A leggyakrabban az alábbi hét területet felölelő tőke-variációk fordulnak elő (Tóth, 2015):

- Gazdaság: gazdasági tőke, pénztőke, vállalkozói tőke;
- Infrastruktúra: épített tőke, fizikai tőke, infrastrukturális tőke, környezeti tőke, természeti tőke;
- Humán erőforrás - oktatás: humán tőke, termelő tőke, tudástőke;
- Intézményrendszer: intézményi tőke;
- Társadalom: politikai tőke, társadalmi tőke, települési tőke;
- Kapcsolathálózat: kapcsolati tőke, kognitív tőke;
- Kultúra: kulturális tőke, szimbolikus tőke.

A vállalati együttműködések és beágyazódás jelenik meg a Triple Helix modellben is, mely egy régióban található cégek, oktatási és kormányzati intézmények együttműködését mutatja be, mint a háromszög egy-egy csúcsában található szereplők egymás között és egymásra ható interakcióját (Etzkowitz-Leydesdorff,

2000; Józsa, 2017). A modell épít arra a gondolatra, hogy a vállalatok megosztják tapasztalataikat az oktatási szférával, közös projektekbe kezdenek, míg a felsőoktatási szereplők beépítik a képzésbe a vállalatok elvárásait a hallgatókkal szemben. A kölcsönös párbeszéd mindkét fél hatékonyságát, versenyképességét növelheti. A kormányzati szereplők pedig a cégek és oktatási intézmények érdekeit is szem előtt tartva kezdhetnek fejlesztési projektekbe. Itt is fontos szerep jut a kooperációnak, hiszen mindegyik fél érdeke a közös együttműködés.

Az elméleti modellek a gyakorlatban is megvalósulnak Győr és térsége példáján. A helyi vállalkozói miliő az évszázados ipari kultúra nagyban hozzájárul a város sikerességéhez (Rechnitzer, 2016). A cégek, az egyetem és az önkormányzat együttműködése példaértékű, amely főként a járműipar területén valósul meg (Filep et al., 2012; 2013). Meghatározó a városban az 1993-ban Győrben telephelyet nyitó Audi jelenléte, emellett számos sikeres KKV működik a városban, az Ipari Park cégei is aktívan szerepet vállalnak a térségi együttműködésben. Az Audi betelepülése számos autóiparhoz kapcsolódó vállalkozást vonzott Győrbe, de vannak olyan KKV-k is, melyek már az Audi előtt is jelen voltak a városban. Vitathatatlan a német autómárka magyar gyártóüzemének szignifikáns hatása a város életére, mind a vállalatok tevékenységére, mind az oktatásra, lakosságra, önkormányzati működésre. Elengedhetetlen feltérképezni a jelentős győri KKV-kat, bemutatni fejlődésüket, kapcsolatukat nemcsak az Audi-val, hanem más gazdasági szereplőkkel, a várossal, hiszen ezen cégek tevékenysége is meghatározza Győr iparának, gazdasági életének jellemzőit. A város vezetése is kiemelten kezeli a KKV szektor fejlesztését és versenyképességük elősegítését a kormányzati törekvésekkel összhangban (Fekete, 2017a; 2017b).

2. A BORSODI MŰHELY KFT. BEMUTATÁSA

2.1. MÓDSZERTAN

A kutatás, mint azt a bevezetőben említettem egy nagyobb, átfogó projekt része, amely az Audi 25 éves évfordulója alkalmából vizsgálja az autóipari multinacionális cég győri jelenlétét, gazdasági hatásait. A kutatás egy szeglete olyan győri vállalkozások bemutatása, melyek sikeresek, a térségben meghatározó szereplők és kapcsolatban állnak az Audi Hungaria Zrt.-vel. A vizsgált vállalatok egyike a Borsodi Műhely Kft. Az esettanulmányok kutatási kérdései az alábbi kérdések mentén vizsgálják a kutatásba bevont vállalatokat:

1. Melyek voltak a vállalat megalakulásának körülményei, melyek voltak a fejlődés főbb állomásai?
2. Milyen a vállalkozás vállalati beágyazódása, milyenek vállalat kapcsolatai? Hogyan jellemezhető az Audi-val való együttműködése?
3. Milyenek a vállalat kapcsolatai a térség más szereplőivel (oktatás, kormányzat, kamara)?
4. Milyen aktuális és jövőbeli kihívásokkal kell szembenéznie a vállalkozásnak?

A tanulmány megírása során a következő módszerekkel dolgoztam:

- A vállalkozás történetének és fejlődésének bemutatása részben a cég honlapja (www.borsodimuhely.hu) és újságcikkek alapján került feltérképezésre.
- A vállalat pénzügyi és gazdasági helyzetének bemutatása alapvetően a céges beszámolók alapján készült. A vállalkozás éves beszámolóját az e-beszamolo.im.gov.hu oldalról töltöttem le, melyek 2000–2016-os évekre voltak elérhetőek.
- Interjú készült 2018 tavaszán a vállalat egyik ügyvezetőjével, Horváthné Borsodi Mónikával, az interjúkérdések a következők voltak:

1. A vállalat megalakulása, főbb fejlődési állomásai

- Mik voltak a cég létrejöttének körülményei, motivációi, külső meghatározottsága?
- Melyek voltak a vállalat fejlődésének főbb állomásai? Milyen mérföldöveket tudna kiemelni? Az egyes fejlesztések mennyire köthetők EU támogatásokhoz?
- Mennyiben érintette a céget a 2008-as pénzügyi válság?
- Miként látja a vállalat hatásait Győr városára (városfejlődés, gazdasági környezet, életminőség stb.)

2. Vállalati kapcsolatok, beágyazódás – Audi-val való együttműködés és hatásának értékelése

- Milyen szintű autóiipari beszállítók? Hogyan tudtak bekerülni a beszállítói hálózatba, milyen kompetenciák voltak fontosak (pl. nyelvtudás, szakmai kapcsolatok)?
- Milyen pozitívumokat és negatívumokat tudna kiemelni az autóiipari beszállítói létről?
 - Az Audi hatásait miként látja a vállalkozása életében; a helyi munkaerőre, a bérekre, a dolgozók aktivitására, innovációs képességükre vonatkozóan, a vállalkozás fejlesztésére, annak stratégiájának alakítására; jövőbeli fejlesztési irányainak kialakítására?
 - Az Audi hatásait miként látja Győr város fejlődésére, annak gazdasági környezetére, a városi élet minőségére, a szolgáltatások színvonalára, annak kínálatára, összetételére, a város külső megítélésére?
- Hogyan ítéli meg az autóiipar és a beszállító cégek helyzetét Győrben? Mennyire jellemző az együttműködés? Mennyire ágyazódnak be a vállalatok a helyi gazdaságba és Győr város életébe?

3. Együttműködések

- A vállalat együttműködései a győri oktatási, szakképzési, felsőoktatási intézményeivel milyen formában, kikkel valósulnak meg? Mi a motiváció?
- Együttműködik-e a vállalat a helyi önkormányzattal, városvezetéssel? Együttműködnek-e a kamarával és más vállalatokkal? Ha igen, milyen formában?

4. Aktuális és jövőbeni kihívások, fejlesztések

- Melyek a cégre váró legaktuálisabb kihívások, feladatok? (pl.: újabb fejlesztések, munkaerőhiány, technológiai fejlődés lekövetése, stb.). Miben várnának támogatást a városvezetés, az egyetem, a kamara és más vállalatok (pl.: Audi) részéről?
- Mit gondol a járműipart is érintő nagyfokú műszaki (digitális) fejlesztések pl. autonóm autók, ipari forradalom 4.0, robotizáció, mesterséges intelligencia terjedése miként befolyásolják az Önök vállalatának és az Audinak a további működését? Készülnek ezekre a változásokra, ha igen milyen módon?
 - Hogyan látja Győr helyzetét, a város versenyképességét? Milyen fejlesztési irányokat tudna javasolni a város számára? Mit javasolna a fejlesztések támogatásában a városvezetésnek, az egyetem vezetésének és a kamarának?

2.2. A BORSODI MŰHELY KFT. TEVÉKENYSÉGE ÉS TÖRTÉNETE

A sikeres győri KKV közel negyven éves múltra tekinthet vissza. A családi vállalkozást Borsodi László indította el 1981-ben, amikor önállóan forgácsolással kezdett foglalkozni. A vállalatban néhány évvel ezelőtt generációváltás történt, jelenleg a három telephelyen közel 200 fős munkaerővel dolgoznak. A vállalat tevékenységét az elmúlt években több szakmai díjjal is jutalmazták (pl.: 2017-ben az „Év Vállalkozója” díj, 2016 márciusban a hónap KKV-ja díj). Szlogenjük, az „Egy precíz fémes jövő” jó jelképezi a szakmai hozzáértést és elhivatottságot. A családi vállalkozás filozófiája a kezdetek óta a tisztességes és becsületes munkavégzés, amely maximálisan azt közvetíti, hogy magas színvonalon, az egyedi igényeket kiszolgálva, társadalmi érdekeket szem előtt tartva működnek (www.borsodimuhely.hu). A győri telephelyválasztás egyrészt a család lakhelyének, másrészt a városban jelen lévő fejlett ipari kultúrának, a gépiparban rejlő lehetőségeknek köszönhető.

A Borsodi Műhely Kft. 1996-ban átalakulással jött létre, a korábban egyszemélyes vállalkozásból. Jelenleg három telephellyel rendelkezik, a győri központi telephelyen az Ipari Parkban van egyúttal a cég székhelye is, ahol a gyártás mellett a vállalat irányítása, adminisztrációs tevékenysége valósul meg. Emellett rendelkeznek Kisújszálláson is gyártó üzemmel. A szombathelyi telephely külön vállalkozás keretében (Borsodi Fémmegmunkáló Kft.) működik 2003 óta. A vállalat fő tevékenységi köre fémmegmunkálás, melynek keretében az alábbi feladatokat látják el:

- forgácsolás;
- hőkezelés;
- bér mérés és kalibrálás;
- motoros orsó javítás és felújítás;
- gép-, gépegység javítás és felújítás;
- anyagvizsgálat és minőség-ellenőrzés;
- egyedi készülék, célgép- és gyártósor tervezés, kivitelezés.

A Borsodi Műhely Kft., jegyzett tőkéje 6 millió Ft, a Borsodi Fémmegmunkáló Kft. pedig 3 millió forintos alaptőkével rendelkezik. A két cég az alapító család tulajdonában van. A Borsodi Műhely Kft. esetén Borsodi László alapító részese-
désének mértéke 50%, felesége Borsodi Lászlóné részesedése 30% az alaptőkéből, míg Horváthné Borsodi Mónika és Ifj. Borsodi László 10–10%-os részesedést birtokolnak. A vállalkozásnál 2014-ben generációváltás történt.

A vállalat sikereihez az alábbi mérföldkövek járultak hozzá, melyek a cég fejlődésének legfontosabb állomásainak tekinthetők. A következőkben ezek részletes bemutatására kerül sor.

- 1981: Alapítás
- 1992: Egyedi gépalkatrészgyártás megkezdése
- 1994: az Opel autógyárral hosszú távú partneri kapcsolatot indulása
- 1999: Második gyártóbázis Kisújszálláson
- 2002: Új telephely a Győri Ipari Parkban
- 2004: Szombathelyi telephely létrehozása
- 2008: Hőkezelő, anyagvizsgáló laboratórium létrehozása
- 2014: Generációváltás, új ügyvezetés

A vállalkozás alapítója, Borsodi László az NDK-ban kezdett dolgozni, majd onnan hazaérkezve önálló, kreatív munkát szeretett volna végezni, amihez akkoriban csak saját vállalkozáson keresztül volt lehetősége. Az iparendelé-
nyének kiváltása után szövőgépek ollóinak készítését végezte, akkoriban jelentős győri textilipar biztosította számára is a megélhetést és a folyamatos fejlesztéseket. Azonban a kilencvenes években profilváltásra kényszerült, mivel a textilipar szinte teljesen megszűnt a városban. A piaci helyzethez történő alkalmazkodás sikeres volt, német és osztrák mintára gépalkatrész gyártásba kezdett, amely azóta is a vállalkozás egyik fő profilja. Győr-Ménfőcsanakon volt a telephelyük. 1994-ben kezdődött hosszú távú kapcsolata a szentgotthárdi Opel autógyárral. Elsőként ajtózsánér gyártására kérték fel Borsodi Lászlót, majd a gyártósorokhoz való pótalkatrészek leszállítása után a kapcsolat egyre szorosabbá vált. Az együttműködés sikeres volt, a szakértelem, a minőségi munka és az egyedi igények figyelembevétele miatt hosszú távú partnerségi viszony alakult ki.

Borsodi László egyéni tevékenysége hamarosan társasággá alakult (1996), melynek során bevonta a családtagokat is az üzletmenetbe. Az Opel autógyárral való kapcsolat egy kizárólagos kopó-törő alkatrész beszállítói szerződés kapcsán váltott dimenziót. Nagy kihívás volt az akkor körülbelül húsz főt számláló vállalkozásnak, azonban elvállalták a feladatot. A szerződés megkövetelte egy másik telephely kialakítását, a megnövekedett igények miatt a kisújszállási telephely is megnyitásra került 1999-ben. A beszállítói kapcsolat annyira sikeres volt, hogy a mai napig az egyik legfőbb partnerük az Opel autógyár. A következő nagy lépés a vállalkozás életében az új győri telephely kialakítása volt a korábbi helyett.

A 2002-ben az Ipari Parkba költöző vállalkozás készen állt az újabb megrendelésekre, kapacitásait azóta is folyamatosan fejleszteni tudja. 2003-ban jött

létre átalakulással a mai formájában is működő Borsodi Műhely Kft. 2004-ben Szombathelyen létesítettek egy újabb üzemet, amely külön bejegyzett céggként működik. A vállalkozásra folyamatosan jellemző volt a fejlesztés, technológiai újítások bevezetése és a bővítés, ahogy a beszállítói kapcsolataik is egyre szélesedtek. Az Audi mellett a TDK EPCOS is régóta partnerük, valamint a szombathelyi LuK Savaria, a Schaeffler Csoport tagja, melynek köszönhetően egy európai beszállítói listára is felkerültek. 2008-ban telephelybővítést hajtottak végre, hőkezelő, anyagvizsgáló laboratóriumot hoztak létre.

Az alapító 2013-ban visszavonult, gyermekeinek átadva a vállalat irányítását, ezáltal azokat az értékeket, melye sikerre vitték a Borsodi Műhely Kft.-t. A generációváltás sikeres volt, az új ügyvezetés is magas színvonalon, társadalmi kapcsolatokat előtérbe helyezve, a folyamatos innovációt szem előtt tartva irányítja a céget. Ezt jól alátámasztja a számos szakmai szervezetben való részvétel, a munkájuk elismeréséül kapott díjak és a folyamatos növekedés.

A vállalat lapvetően a helyi piacokon tevékenykedik, az export árbevétel csupán átlagosan 10%-ot tesz ki az értékesítés nettó árbevételéből. Legfőbb hazai partnereik azonban jellemzően nemzetközi autóiipari és elektronikai ipari cégek hazai leányvállalatai. Többek közt az Opel, az Audi, a Bosch, az LUK Savaria és a TDK Epcos vállalatokkal állnak kapcsolatban, de kiemelt partnereik közt van a ZF Hungaria Kft., a Musashi Hungary Ipari Kft., a Westcast Industries Inc., a Dana Hungary, Graboplast Rt., a Denso, az Emerson és a Széchenyi István Egyetem is.

2.3. A BORSODI MŰHELY KFT. GAZDASÁGI HELYZETE

A Borsodi Műhely Kft. Borsodi László egyszemélyes vállalkozásából jött létre. A növekedés az alkalmazottak számának emelkedésében, a tevékenységek bővülésében, az újabb és újabb partnerekkel való együttműködésben és az infrastruktúra fejlesztésében jól érezhető, egyértelműen látszik az árbevétel folyamatos emelkedéséből. Jelen fejezetben a növekedés egyes lépcsőit vesszük sorra, elemezve a cég vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetét.

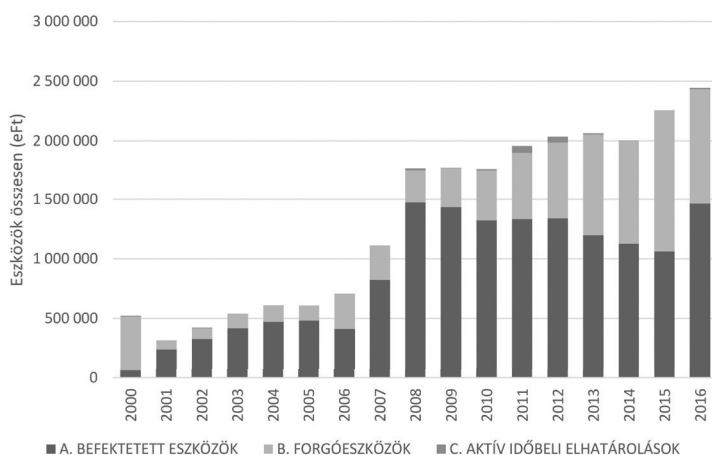
Egy vállalkozás pénzügyi és számviteli információkat szolgáltat egyrészt a törvényi előírásoknak való megfelelés miatt (számviteli törvény, adótörvények), másrészt a tulajdonosok, menedzserek számára a működésről. Ezekből következtethetünk egy cég sikerességére, arra, hogy miként birkózik meg változó piaci környezettel és ismerhetjük meg gazdálkodásának működését, jövedelmezőségét és hatékonyságát (Adorján et al., 2003; Béhm et al., 2016). Érdekeség, hogy a tevékenységet nem egy, hanem két Kft. keretében folytatják. A Borsodi Műhely Kft. 1996-ban alakult 6 millió forintos jegyzett tőkével, míg a korábban is említett szombathelyi Borsodi Fémmegmunkáló Kft. 2003-ban jött létre 3 millió forintos alaptőkével és a tulajdonosaik személye miatt kapcsolt vállalkozási viszonyban állnak egymással. Jelen tanulmány elsősorban a győri Borsodi Műhely Kft.-t vizsgálja, azonban elengedhetetlen, hogy a vállalat-csoport teljesítményét együtt

vegyük figyelembe. Ezért nemcsak a győri cég, hanem a szombathelyi kapcsolt vállalat adatait is feltüntetjük, pénzügyi helyzetét bemutatjuk.

Egy vállalkozás **vagyoni helyzete** a mérleg soraiból képzett mutatószámok (vertikális struktúramutatók, horizontális mutatók) segítségével elemezhető (Adorján et al., 2003; Béhm et al., 2016). A mutatók egy része nem tekinthető jó vagy rossz értékűnek, egyszerűen egy vállalkozás jellegzetességeit mutatják, mint például, mennyire eszköz-igényes egy adott tevékenység. A vállalat vagyonának bővülését jól szemlélteti az 1. ábra. A mérlegfőösszeg emelkedése a 2007-es év után figyelhető meg. Ugyan a cég megérezte a pénzügyi válság hatásait (az eredménye elemzésénél erre később kitérünk), azonban a vállalat vagyonában nem volt érezhető. A cég bővülését is tükrözi az 1. ábra, hiszen a 2008-as beruházások (új hőkezelő, anyagvizsgáló laboratórium) jelentősen megnövelték a cég vagyonát.

1. ábra: A Borsodi Műhely Kft. eszközállományának összetétele (e Ft)

Figure 1 The assets of Borsodi Műhely Kft. (thousand Ft)



Forrás: Saját szerkesztés éves beszámoló alapján

A vállalkozás vagyonának összetételére a kétezres évek elején a **befektetett eszközök** túlsúlya) volt jellemző a forgóeszközökkel szemben (készletek, követelések, pénzeszközök) (átlagosan 77-22%), majd a termelés bővülése, hitelek és támogatások elnyerése miatt 2016-ra az arány 60-40%-ra változott. A 2006-os év kiugró volt abból a szempontból, hogy a forgóeszközök aránya 41%-ra nőtt a vagyon összetételében, melynek oka a termelés bővülése, ezáltal a készletek értékének nagyarányú növekedése volt. 2008-tól 2010-ig ismét a befektetett eszközök állománya volt a jelentősebb, 74-83% között alakult. 2011 után a termelés bővítése, új tevékenységek bevezetése miatt a forgóeszközök állománya ismét megugrott (legnagyobb mértékben a pénzeszközök nőttek beruházási hitelfelvétel, támogatások miatt), ezáltal a tartós használatú vagyonelemek aránya csök-

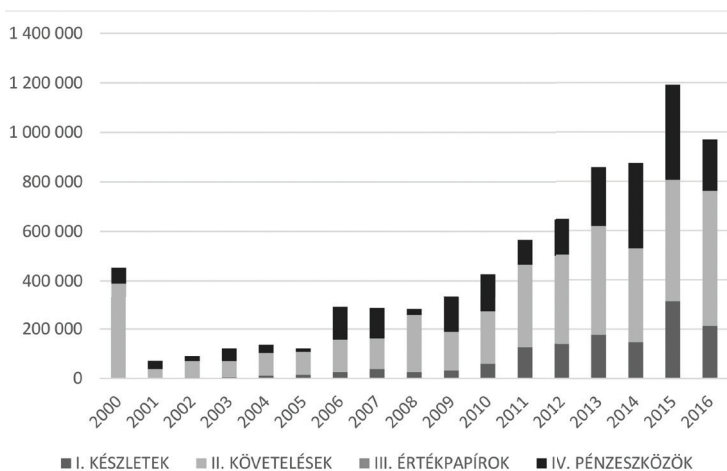
kenni kezdett, majd 2014 és 2015-ös évekre 50% alá esett. Az aktív időbeli elhatárolások, azaz a több évet érintő gazdasági események közül az üzleti év eredményét növelő tételek aránya alacsony, 1-2% körül alakult a vállalkozásnál az elmúlt években.

A vállalkozás tevékenységéből eredően eszközigényes, valamint a cég ingatlanjai, berendezései is saját tulajdonúak vagy lízingeltek, ezáltal a főkönyvi nyilvántartásban kimutathatók. A cég befektetett eszközei közül a **tárgyi eszközök** aránya átlagosan 98%-ra tehető, immateriális javakkal elenyésző mértékben bír a vállalkozás, melyek közül főként vagyoni értékű jogok és szellemi termékek fordulnak elő. A tárgyi eszközök túlnyomó többségben műszaki gépekből és egyéb berendezésekből állnak, melyeket folyamatosan 10%-os értékcsökkenési kulccsal amortizálnak.

A vállalkozás **forgóeszközeinek** összetételére (2. ábra) összességében jellemző, hogy 2010 előtt kevés készlettel rendelkezett a vállalat (2003 előtt 5% alatt, 2004 és 2010 között átlagosan 8-14% között, majd 2010 után 20% felett), amely speciális tevékenységével, az egyedi gépek gyártásával magyarázható. A követelések és a pénzeszközök felváltva vannak túlsúlyban a hitel-felvétel, támogatások utalása valamint a vevőkövetelések állományának változása nyomán. Forgatási célú értékpapírokat nem tart a cég.

2. ábra: A Borsodi Műhely Kft. forgóeszközeinek összetétele (e Ft)

Figure 2 The current assets of Borsodi Műhely Kft. (thousand Ft)



Forrás: Saját szerkesztés éves beszámoló alapján

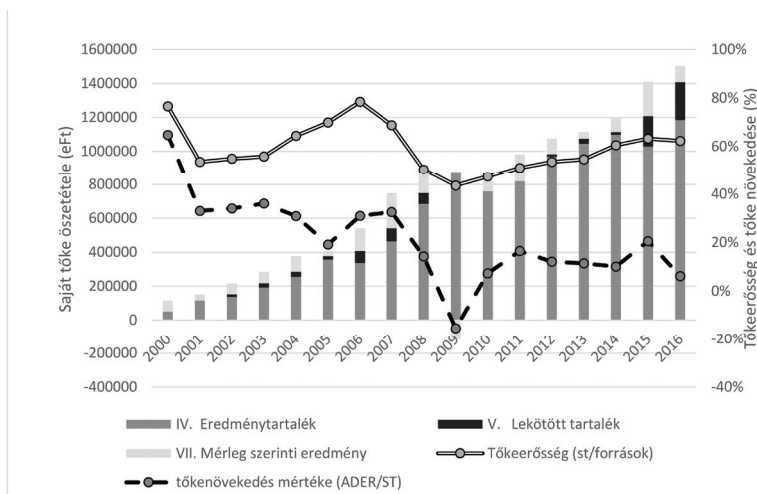
A **készletek** vásárolt anyagokból, valamint saját termelésű készletekből állnak, a cég tevékenységi köréből fakadóan. A készletek állományának bővülése is a cég növekedése, termékportfóliójának szélesedése miatt jellemző.

A mérleg másik oldala, a forrás oldal a vagyon eredet szerinti csoportosítást jelenti. A **tőkeerősség** mutatója a saját tőke aránya az összes forráshoz viszonyítva. Itt sem tekinthető jónak vagy rossznak az érték, egyszerűen a finanszírozási stratégiára utal, minél magasabb, annál jobban saját forrásokra támaszkodik a cég. Azonban 30% alatt nem biztonságos a mértéke (Adorján et al., 2003; Béhm et al., 2016). A Borsodi Műhely Kft. esetén egy-egy nagyobb hitel felvétele és annak visszafizetése, valamint a kapott Európai Unió és állami támogatások befolyásolták a mutató alakulását (3. ábra). Az arány 2001 és 2005 között folyamatosan növekvő tendenciát mutatott, 53,6%-ról fokozatosan 70%-ra emelkedett. 2006 egy kiugró év volt tőkeerősség szempontjából, csaknem 80%-os volt a mértéke. 2008-ban egy jelentős összegű beruházási hitelfelvétel miatt ismét a megnőtt a kötelezettségek aránya, így csökkent a tőkeerősség (50,4%), majd a 2009-es év jelentett egy negatív rekordot, 43,6%-os tőkeerősségi mutatóval. Ezután a beruházási hitel törlesztésével párhuzamosan javult a tőkeerősség mutatója, 2015-re 63,3%-ra, majd 2016-ban egy újabb hitel-felvétel miatt 62,3% lett. A tőkeerősség mutatójának alakulásában nemcsak a hitelfelvétel, hanem a vállalkozás elért eredménye is szerepet játszik, hiszen a saját tőke növekedésében szerepe van az eredmény visszaforgatásának a vállalkozásba. A tőkeerősségi mutató alapján kijelenthetjük, hogy egy biztonságos, jó pénzügyi háttérrel rendelkező vállalkozásról van szó.

A vállalkozás saját tőkéjének egyre növekvő üteme figyelhető meg, köszönhetően a folyamatos sikeres működésnek. Egyedül 2009-ben volt negatív a mérleg szerinti eredmény, amely a pénzügyi válságnak, a krízis autópárra és feldolgozóiparra gyakorolt jelentős hatásának volt betudható. Azonban a vállalkozás jelentős eredménytartáléka miatt az országos átlagnál gyorsabban lendültek túl a krízisen. A cég saját tőkéjének legjelentősebb része az eredménytartalék, amely minden évben bővül a visszaforgatott nyereséggel. A hatmillió jegyzett tőke mellett nincs jegyzett, de be nem fizetett tőkéje a vállalatnak, a tőketartalék értéke végig 9 589 000 Ft volt, értékelési tartalékot pedig egyik évben sem képzett a vállalat.

3. ábra: A Borsodi Műhely Kft. saját tőkéjének összetétele (e Ft) és tőkeerőssége, tőkenövekedése (%)

Figure 3 The owner's equity (thousand Ft), the equity ratio and growth of the equity (%)



Forrás: Saját szerkesztés éves beszámoló alapján

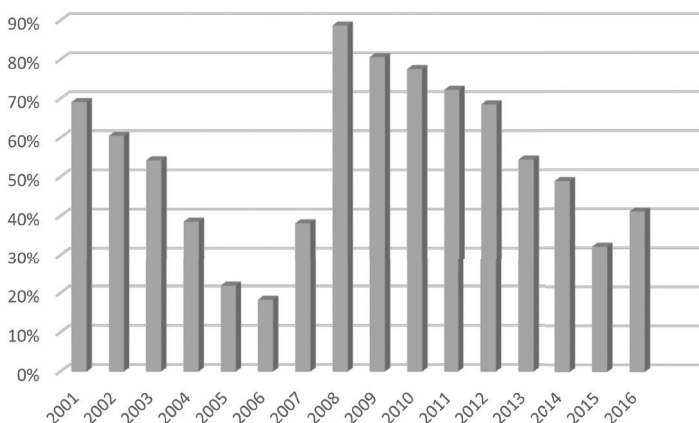
A lekötött tartalék 2015-ben és 2016-ban volt a legnagyobb összegű, kétszáz-millió forint körüli értékben, melynek fő célja fejlesztési tartalék képzése volt. A tőkenövekedés mértéke (adózott eredmény/saját tőke) a kétezres évek elején magas volt, 2001 és 2007 között 30% körül mozgott. A gazdasági válság és az egy negatív eredményű év visszavetette a mutatót, de 2010-től ismét évről évre 10–20 % között alakul.

A vállalkozás nem minden évben képzett céltartalékot és az összege sem volt jelentős a 2015-ös húszmilliós lekötés kivételével, melyet a következő évben fel is oldottak. Garanciális kötelezettségek miatt élt a vállalat a céltartalék-képzéssel. A források összetételében a passzív időbeli elhatárolások aránya 2007-ig elhanyagolható, csupán 1% körüli érték volt. A beruházásokhoz kapcsolódó EU-s támogatások elnyerésével azonban a passzív időbeli elhatárolások állománya megnőtt, hiszen a támogatásként kapott összeget több évre elosztva kell kimutatnia a cégeknek. Ennek nyomán az elhatárolások aránya 2009 után 8-9%-ot is kített a vagyon forrásának összetételéből, amely adott évben akár 150–200 milliós összeget jelentett.

A vállalkozás pénzügyi helyzetét vizsgálva elsőként a kötelezettségek állományát tekintjük át (4. ábra). A hosszú és a rövid lejáratú kötelezettségek aránya a beruházási hitelek felvételét és azok visszafizetésének ütemezését tükrözik. A hosszú lejáratú kötelezettségeken belül meg kell említeni a lízingeket, hiszen a cég számos tárgyi eszközét tartós bérlet keretében szerezte be. A Borsodi Műhely Kft. 2001-ben a győri Ipari Park területén létesített új telephelyre, üzemcsarnokba költözött. A beruházás megvalósításához hosszú lejá-

ratú hitel volt segítségükre. A következő nagyobb beruházásra, amelyhez hitel-felvételekre volt szükségük, 2008-ban került sor, ekkor bővítették a termelést új anyagvizsgáló és hőkezelő laborral.

4. ábra: A hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a vállalkozás kötelezettségein belül (%)
Figure 4 The ratio of long-term liabilities in total liabilities (%)



Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

A vállalkozás folyamatos bővülését egyrészt hitelfelvétellel tudják finanszírozni, valamint számos állami és uniós támogatást kapott már a vállalat. A támogatások egy részéhez önrészre vagy előlegre volt szükség. A cég által elnyert pályázatok, támogatások összefoglalását az 1. táblázat tartalmazza. A vállalkozás a beruházások során nemcsak jól ismert területre fókuszált, hanem innovatív módon a tevékenységi körét, a szolgáltatásokat is bővítette. Fontosnak tartják, hogy ne csak egy lábon álljon a cég, így nem kizárólag az autóipar számára, hanem a légiipar vállalatainak részére is tudnak termékeket előállítani. A pályázatok szempontjából három nagyobb hullám figyelhető meg, 2008 körül, a 2011–13-as időszakban, valamint a 2015 utáni időszakban nyertek el többször állami és uniós támogatásokat, melyeket főként eszközbeszerzésre, fejlesztésre, bővítésre fordították ezeket.

1. táblázat: A Borsodi Műhely Kft. elnyert támogatásai
Table 1 Financial supports of Borsodi Műhely Kft.

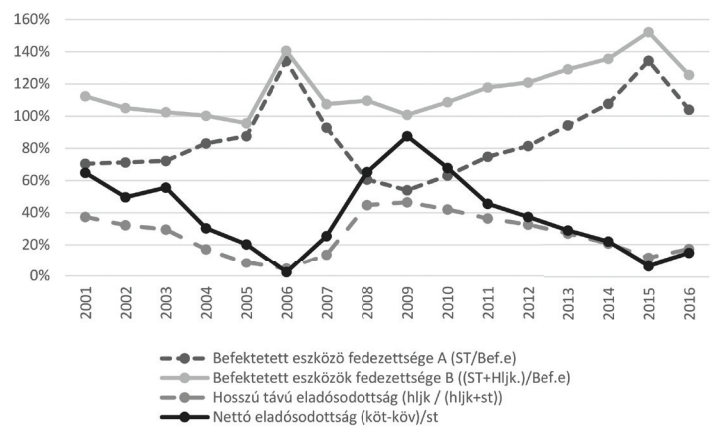
Pályázat neve (év)	Pályázat célja	Támogatás (e Ft)
Borsodi Műhely Kft. termelő kapacitásainak bővítése (2015)	A hazai és nemzetközi versenyképesség javítása új termelőeszközök vásárlásával, melyek növekvő hozzáadott érték potenciált jelentenek.	138 761 (35%)
Egészséget szolgáló közösségi értékek elterjedésének ösztönzése a Borsodi Műhely Kft-nél (2011)		7 074
Innovációs eredmények hasznosítása eszközbeszerzés (2011)	Forgácsolási technológiák és hőkezelési műveletek magas szintű megvalósítása új eszközökkel	24 401
Innovatív hőkezelési és forgácsolási szolgáltatások fejlesztése (2012)	Innovatív hőkezelési és többtengelyű technológiákon alapuló szolgáltatások kifejlesztése a légiipar számára	140 058
A Borsodi Műhely Kft komplex információs technológiai fejlesztése (2011)	Innovatív integrált vállalatirányítási szoftver bevezetése (Oracle) és technológiai hardver eszközpark fejlesztése	17 117
A Borsodi Műhely Kft technológia innovációs fejlesztése új piacépes termék bevezetésével (2011)	Olyan technológia kifejlesztése, mely alkalmas a repülőgépekben használt hajtóművek alkatrészeinek forgácsolással előállított alkatrészeinek megmunkálására.	55 759
Borsodi Fémegmunkáló Kft kísérleti fejlesztése és technológia korszerűsítést eredményező új eszköz beszerzése (2011)	Olyan technológia bevezetése, amely alkalmas megújuló energiát hasznosító berendezések gyártásához szükséges eszközök fémforgácsolással előállított alkatrészeihez	39 616
Speciális precíziós sík- és profilköszörülési technológia fejlesztése és bevezetése (2008)		15 703
Igen nagy fordulatszámú szerszám gép orsók gyártási technológiájának kifejlesztése a Borsodi Műhely Kft.-nél (2008)		91 734 (teljes projekt: 262 099)
Hőkezelési és anyagvizsgálati technológia - fejlesztések a légiipari gyártás beindításához (2008)		42 954 (teljes projekt: 86 108)
Műszaki - technológiai fejlesztés a Borsodi Műhely Kft.-nél (2007)		129 941 (teljes projekt: 494 073)

Forrás: Saját szerkesztés a Borsodi Műhely Kft. honlapja (elnyert pályázatok) alapján

A fejezet további részében a vállalkozás **pénzügyi helyzetét, stabilitását, majd hatékonyságát, jövedelemezőségét** vizsgáljuk. A vállalkozás befektetett eszközeinek fedezetének bemutatására két mutató szolgál, az 5. árán bemutatott A és B mutató. Előbbi a saját tőkét viszonyítja a tartós használatú eszközök állományához, utóbbi a hosszú lejáratú kötelezettségeket is beleszámítja. A vállalkozásnál a B módszerrel történő számítás esetén egyértelműen kijelenthetjük, hogy a befektetett eszközök fedezete rendben van. Ha az egy éven túl esedékes kötelezettségeket nem vesszük figyelembe, csak a saját források

kat, tátható, hogy a beruházási hitelek visszafizetésével párhuzamosan emelkedik az eszközök fedezettsége (Adorján et al., 2003; Béhm et al., 2016).

5. ábra: A vállalkozás befektetett eszközeinek fedezettsége és eladósodottsági mutatói
Figure 5 The ratio of equity and non current assets (%), the ratio of debts (%)



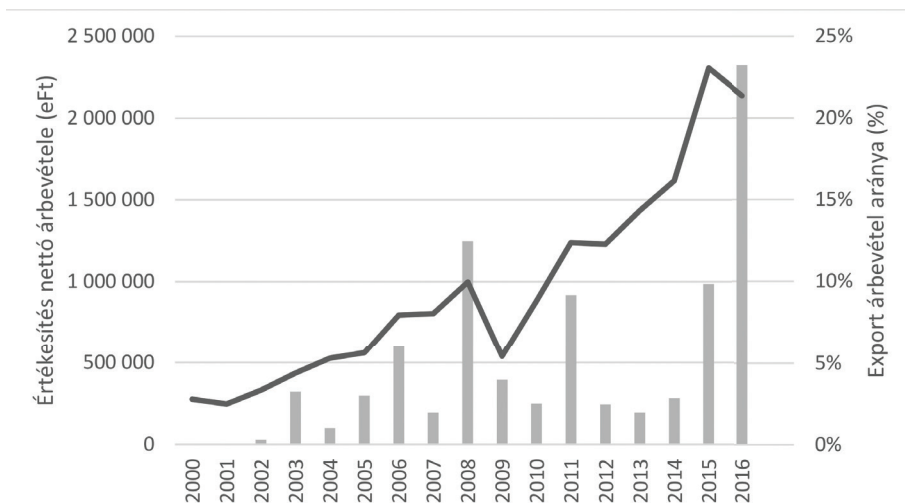
Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

Az eladósodottság mutatói is a fentiekben bemutatott folyamatot tükrözik vissza. A cég finanszírozási stratégiájára jellemző, hogy a befektetett eszközeit részben hosszú lejáratú hitelekkel finanszírozza. Rövidtávon a cég likviditását vizsgálva kijelenthető, hogy mind a likviditási ráta (követelések/rövid kötelezettségek), mind a gyorsráta [(követelések-készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek] megfelelő, magasan meghaladja az 1,3 és 1 értéket, így elmondhatjuk, hogy a cég rövid lejáratú kötelezettségeit ki tudja egyenlíteni.

A vállalkozás bevételeinek és kiadásainak alakulását az eredménykimutatásból tudhatjuk meg. A Borsodi Műhely Kft. összköltség eljárásra épülő eredménykimutatást készít, amelyből költségnemenkénti bontásban tájékozódhatunk az egyes ráfordítások mértékéről (anyagjellegű, személyi jellegű ráfordítások, értékcsökkenési leírás).

A vállalkozás árbevételének alakulására jellemző az egyre növekvő ütem, valamint az export bevétel csekély aránya néhány év kivételével (6. ábra). Ennek oka, hogy a vállalat partnerei főként Magyarországon bejegyzett, székhellyel rendelkező vállalatok. Azonban meg kell említeni, hogy a partnerek jelentős része nemzetközi cég vagy cégcsoport hazai leányvállalata. Az export árbevétel 2008-ban, 2011-ben, valamint a 2015–2016-os üzleti években volt magasabb az átlagosnál, 2016-ban a 20%-ot is meghaladta. Az árbevétel dinamikusan növekszik, a tendenciában a válság okozta mélypont (2009) látszik visszaesésként.

6. ábra: Az értékesítés nettó árbevétele (e Ft) és az export árbevétel aránya (%)
 Figure 6 The net sales revenue (thousand Ft) and the ratio of export revenue (%)

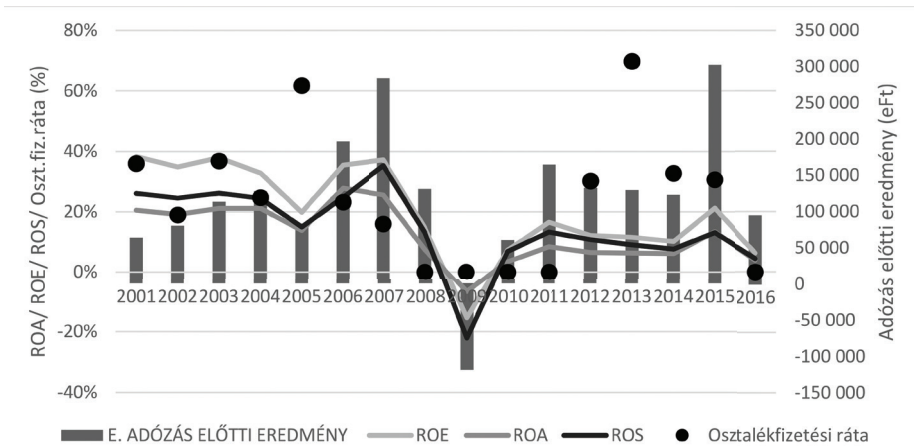


Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

A vállalkozás **költségeinek** alakulására jellemző, hogy a cég bővülésével, a bevétel növekedésével párhuzamosan emelkedtek. Az anyagijellegű és személyi jellegű ráfordítások merültek fel a leggyakrabban a vállalatnál. Az egyéb és a pénzügyi ráfordítás kategóriák jóval kisebb arányban szerepelnek, a rendkívüli ráfordítások pedig elenyésző mértékűek. A cég eredményességét azonban önmagukban a bevételek és költségek nem mutatják, hanem egymáshoz viszonyított értékük, a vállalkozás jövedelemteremtő képessége adja meg (7. ábra). Ehhez meg kell vizsgálnunk az eredmény alakulását és különféle jövedelmezőségi mutatókat. A vállalkozás adózás előtti eredményéről elmondható, hogy 2007-ben és 2015-ben volt a legmagasabb, ezek tekinthetők a cég legsikeresebb éveinek. Azonban ki kell emelni, hogy egytelen veszteséggel záruló év volt (2009), amely után gyorsan helyreállt a cég eredményessége. 2008 és 2011 között nem hagytak jóvá osztalékot az év végén (2016-ban változtak az osztalék jóváhagyásának szabályai, az eredménykimutatásból ez már nem látszik). A ROE mutató (Return on equity) a tőkearányos jövedelmezőség, amely megmutatja, hogy az adózás előtt eredmény hány százaléka a saját tőkének, milyen jövedelem-teremtő képességgel bír a vállalat. A mutató 2008 előtt 20% és 40% között mozgott, ami rendkívül kedvező érték a saját tőke gyarapodása szempontjából. A válság utáni években ismét emelkedni látszik a mutató, 2015-ben eléri a 20%-ot, azonban 2016-ban megint csökken.

7. ábra: A Borsodi Műhely Kft. jövedelmezőségi mutatói (%), osztalékfizetési rátája (%) és adózott eredményének alakulása (e Ft)

Figure 7 Profitability ratios (%), earnings per share (%), income before taxes (thousand Ft)

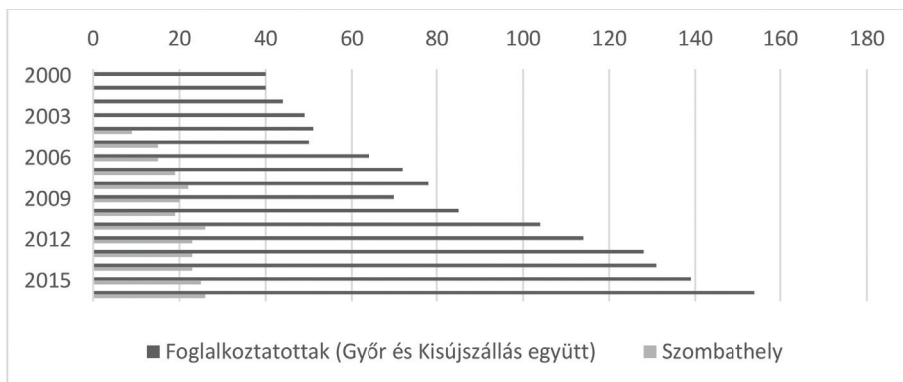


Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

Az eszköz-arányos jövedelmezőség (ROA – Return on assets) is hasonló trendet mutat, csakúgy, mint az árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS – Return on sales), amely azt szemlélteti, hogy az eredmény hány százaléka az árbevételnek. Mindkét mutató a válság előtt 20% körül mozgott, utána 10%-hoz közeli értékeket vett fel, így kijelenthetjük, hogy csökkent a cég jövedelmezősége. Ennek oka a költségek emelkedésében kereshető.

A vállalkozás **létszámának** alakulása tekintetében is elmondható a folyamatos bővülés, évről évre nő az átlagos állományi létszám. A kezdetben családi vállalkozás az ezredfordulóra kisvállalkozássá nőtte ki magát 40 fős létszámmal, majd 2004 után már középvállalként tarthatjuk számon, átlépve az ötven fős állományi létszámot. 2011-ben meghaladták a 100 főt, 2016-ban pedig 156 főt foglalkoztattak átlagosan az év során. A cég foglalkoztatottjainak megoszlása tekintetében elmondható, hogy Győrben van nagyobb létszám, átlagosan az alkalmazottak 70% a győri telephelyen dolgozik. A szombathelyi telephelyen kevesebben, jelenleg 26-an dolgoznak, azonban ők a kapcsolt vállalkozás, a Borsodi Fémmegmunkáló Kft. keretében.

8. ábra: Az átlagos állományi létszám alakulása, fő
Figure 8 The number of employees, capital

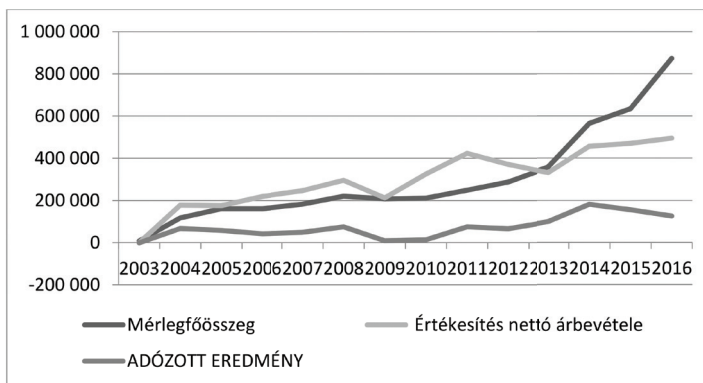


Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

A **szombathelyi telephely**, mely külön vállalkozás keretében működik, szintén sikeresen, eredményesen folytatja tevékenységét. A cég vagyona egyre bővül a termelés növekedésének és a beruházásoknak köszönhetően. Az árbevétel is növekvő tendenciát mutat, két kiugró év figyelhető meg, a válság 2009-es éve, valamint 201, ekkor volt egy kisebb visszaesés az értékesítésből származó bevételeknél. 2016-ra a kapcsolt vállalkozás nettó árbevétele elérte az 500 millió forintot. A cég csak induláskor volt veszteséges, még a válság éveiben pozitív adózott eredményt ért el.

9. ábra: A szombathelyi Borsodi Fémmegmunkáló Kft. mérlegfőösszege, nettó árbevétele és adózott eredménye (e Ft)

Figure 9 The total assets, net sales revenue and net income (thousand Ft) of Borsodi Fémmegmunkáló Kft., located in Szombathely



Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

2.4. VÁLLALATI PARTNERKAPCSOLATOK, BESZÁLLÍTÓI LÉT

Jelen fejeztben a Borsodi Műhely Kft. vállalati beágyazódását vizsgáljuk, a beszállítói lét körülményeit értékeljük, valamint kitérünk az Audival való kapcsolatokra is. A fejezetben Horváthné Borsodi Mónika ügyvezetővel készített mélyinterjúra támaszkodok.

Amikor a cég az autóipari beszállítói hálózatba bekerült a kilencvenes évek végén, kétezres évek elején, más jellemezte az egész iparágat, eltérő volt a piaci környezet a maihoz képest. Ekkor még kevés olyan cég volt Magyarországon, amely alkalmas lett volna autóipari beszállítónak, főként a tapasztalatlanság miatt. Az első magyarországi autóipari multiként az Opel jelent meg 1994-ben Szentgotthárdon. Ekkor a győri Rábának és az Opelnek elég szoros kapcsolata volt, hiszen Horváth Ede sokat tett a letelepedés érdekében. A Borsodi Műhelynek pedig a Rábával volt szorosabb együttműködési viszonya. Az Opel termelésének elindulásához szükségük volt a hazai segítség. Amikor elindult a gyártás, a gyártósorok kopó-törő alkatrészeit már nem az eredeti, akár amerikai gyártótól kérték, hanem igyekeztek közelebbi beszállítót keresni, helyi vállalatoktól igénybe venni szolgáltatásokat. Akkoriban azonban kevés, erre a feladatra alkalmas vállalat volt Magyarországon, ezért a Borsodi Műhely úgymond jókor volt jó helyen, mert szakértelmüknek köszönhetően gyorsan és könnyen bekerültek a beszállítók közé, hiszen biztosítani tudták a jó minőséget és volt tapasztalatuk a gépgyártás területén. Az együttműködés annyira sikeres volt, hogy 1998-ban az Opel felajánlott egy kizárólagos beszállítói szerződést, egy cégre szerették volna rábízni a több ezres nagyságrendű kopó-törő alkatrészek készítését. Öten pályáztak, a Borsodi Műhely Kft. nyerte el a kiírást, ami az akkor húsz fős kis Kft-nek nagy kihívást jelentett, például akkoriban még ISO rendszerük sem volt. A szerződés kapcsán azonban a cég is sokat fejlődött. A kapcsolat feltétele egy második telephely volt, ekkor vásárolták a kisújszállási termelőüzemet, így a húsz fős győri létszám mellé egy 24 fős alföldi gyár is bekapcsolódott a termelésbe. Egy másfél éves Opeles beszállítói lét után az Audi is megkereste őket hasonló ajánlattal, azonban a cégnél egyelőre túl nagy feladatnak érezték két nagy járműipari multicég ellátását, így nem tudták vállalni a felkérést. A cég további fejlődés, bővülés után 2004-ben már el tudott vállalni még egy nagyobb partnernek történő szállítást, elfogadták a szombathelyi EPCOS megkeresését. Ekkor indult a Borsodi Fémmegmunkáló Kft kapcsolott vállalkozásként. Továbbá a LUK Savaria is partnerük lett, 18 éve szoros a kapcsolatuk.

Jelenleg az export kapcsolataik 10% alattiak, nem olyan jelentős a külföldi piacra termelésük. Nemzetközi megrendeléseiket annak köszönhetik, hogy a LUK Savaria által rákerültek a Schaeffler csoport beszállítói listájára. Vannak is megrendeléseik, például Spanyolországból, azonban ezek nem túl jelentősek jelenleg. A nemzetközi versenyképesség tekintetében pedig fő akadállyal az azt látják, hogy külföldön sokszor hátrányban vannak a magyar (vagy más külföldi) vállalatok a hazaiakkal szemben. Az Audi a megrendeléseik 10%-át teszik ki.

A Borsodi Műhely Kft.-nél is jelentősnek látják az Audi hatását Győr életére.

Korábban a Rába volt az a cég, ahol szinte minden győrinek dolgozott egy rokona, most az Audi vette át a szerepét. Azonban azt, hogy Győr gazdasági életére milyen hatással van, nem lehet csupán azzal leírni, hogy az Audi a legnagyobb foglalkoztató. A munkaerőre is nagy hatással van az autóiipari multinacionális vállalat jelenléte. Egyrészt a bérek alakulásában, a képzésekre való hatásában, valamint a szakképzett munkaerőért folyó versenyben. A cég üzletpolitikája korábban kevésbé vette figyelembe, hogy ha a beszállítótól vonzza el a munkaerőt, a saját beszállítóit hozza kedvezőtlen helyzetbe. Azonban a szakképzett munkaerő vándorlása napjainkra nemcsak az Audi-val szemben áll fenn, a többi KKV is konkurenciának tekinthető. A cég megtanult együtt élni a helyzettel, próbálnak alternatívát kínálni kisebb vállalkozásként, családiasabb munkakörülményeket kínálni az alkalmazottaknak. Ezt kell előnyükre fordítani a szakképzett munkaerő vonzásában és megtartásában. A médiában is visszaköszön az alkalmazottakért folytatott verseny, amellyel próbálnak lépést tartani, hogy versenyképes fizetést adjanak a munkavállalóknak. Figyelemmel kísérik az Audi működését, példaértékűnek tekintik a multinacionális vállalat kommunikációját, marketingjét, az az álláspontjuk hogy sokat lehet tanulni a „nagy testvértől”. Az Audi tehát nemcsak a tevékenységre, munkaerőre van hatással, hanem a vállalati kultúrára is. Az Audi Akadémiával is jó kapcsolatuk van, abból adódóan, hogy az Audi nyitott a KKV-k felé. Az együttműködés már harmadik éve sikerrel zajlik. Az Audi további hatása közvetetten a lakásárak tekintetében is meglátszik. A jelenlegi magas albérletárak esetén a KKV-k nem tudnak versenyezni az alkalmazottak vonzásában. A jelenlegi munkaerőhiányt egyrészt más országrészekből idevonzott alkalmazottakkal lehetne pótolni, azonban számukra lakhatást is kellene biztosítani, egy KKV számára azonban jelentős költség ennek kitermelése.

Összességében elmondható, hogy a Borsodi Műhely Kft. kiemelkedik az autóiipari beszállítók közül, hiszen olyan egyedi termékeket gyártanak, amelyekkel hosszú távon is versenyképesek tudnak maradni. Nagyon jó üzleti kapcsolataik vannak, melyek jelentős része már több évtizedes múlttal rendelkezik. Fontosnak tartják azonban a több lábbon állást, szeretnének nyitni más iparágak felé is, hiszen a válság alatt megéreztek, hogy az autóiipari beszállítóként a nagy multinacionális vállalatoktól függenek. Törekedni kell, hogy minél szélesebb legyen a hálózat. A beszállítói hálózatba való bekerülés, az évtizedes jó kapcsolatok, a folyamatos új megkeresések mind annak köszönhetőek, hogy a Borsodi Műhely Kft. kiválóan tudott alkalmazkodni a vevői igényekhez. Ezt az alkalmazkodást és magas minőséget tekintik legfőbb versenyelőnyüknek.

2.5. A VÁLLALAT EGYÜTTMŰKÖDÉSEI GYŐRI INTÉZMÉNYEKSEL

A Borsodi Műhely Kft.-nél szoros az együttműködés a helyi szereplőkkel mind az oktatási szereplők, mind a városvezetés szempontjából. Az oktatási intézmények közül elsősorban a szakközépiskolákkal (szakmunkás képzőhely révén),

valamint a Széchenyi István Egyetemmel van jó kapcsolatuk. Jelen fejezet rész ezeket az együttműködések veszi sorra.

A cég jogelődjeként 37 éve Borsodi László 1981-től egyéni vállalkozóként, akkoriban úgynevezett kisiparosként kezdte tevékenységét. Ebből adódóan kezdetben még nagy hatást nem gyakorolt Győr városára, azonban később szakértelmét, tevékenységét elismerték, tisztségeket kapott a kamarában, az ipartestületben és különböző alapítványokban. Mindig nagy hangsúlyt helyezett arra, hogy a képző-intézetekkel és a szakmával jó kapcsolatot ápoljon. Mindig lényegesnek találta az intézmények figyelmét felhívni arra, hogy a munkaerőpiac igényeit mérjék fel. Felfigyelt rá, hogy nem olyan szaktudású fiatalok végeznek a szakközépiskolákban, egyetemeken, akikre neki szüksége lenne. Szeretett visszacsatolást adni a képzőhelyek számára, hogy a felvett alkalmazottaknak, tanulóknak milyen tudása van, milyen ismereteket szereznek meg az oktatásban és mi lenne az elvárás a vállalkozás részéről, valamint melyek a hiányosságok. A szakképző intézmények nyitottak voltak az együttműködésre, így a párbeszéd már több, mint húsz éve elindult. Míg kezdetben a cég tevékenységéből adódóan főként szakmunkás tanulók képzőhelyeként kapcsolódott be az oktatásba, később azonban az egyetemmel is szorosra vált az együttműködés, például a Practing Alapítvány alapító tagja volt Borsodi László.

A generációváltással is folytatódott a partnerségi viszony, az új vezetőségben fontosnak találják az együttműködést az oktatási és más győri intézményekkel. A kamarában, ipartestületben továbbra is jelen vannak, részt vesznek a 2008-ban alakult pályaaorientációs konzorciumban, 2017-től pedig a városfejlesztési paktum támogatói. Az ügyvezető megemlíti, hogy mindenféle városfejlesztési vagy oktatással kapcsolatos programban szívesen – egy KKV méretéhez képest nagyon aktívan – vesznek részt, akár tanulmányírás, akár rendezvények esetén, ha megkeresik őket. Főként olyan programokba szeretnek bekapcsolódni, melyekhez szakmailag is hozzá tudnak tenni (pl. pályaaorientáció). Horváthné Borsodi Mónika kiemeli, hogy Győr városban hatékony az együttműködés, értékeli, hogy megkérdezik a vállalatok véleményét és be is építik a javaslatokat. Az egyetemmel napi szintű kapcsolatban állnak, főként a tanszékekkel, laborokkal.

2.6. AKTUÁLIS ÉS JÖVŐBELI KIHÍVÁSOK

A Borsodi Műhely Kft. versenyképessége a folyamatos alkalmazkodásban rejlik. Az eddigi kihívásokkal is ennek köszönhetően tudtak sikerrel szembeszállni. Fontosnak tartják a legújabb trendek, a kutatás-fejlesztési eredmények nyomonkövetését, mint az ipar 4.0, a robotizáció, vagy az elektromos autó elterjedése. Véleményük szerint a magyar KKV-k esetében az információgyűjtés fázisa zajlik az ipar 4.0 kapcsán, a Borsodi Műhely Kft. partneréhez, a Széchenyi Egyetemhez fordult ezügyben. A cég egyedi gyártással foglalkozik, az új trendek közül elsősorban a robotizáció és az elektromos autó fogja őket is érinteni. A saját tervező részleg már terveznek robotokkal felszerelt, automatizált sorokat.

Még nem látják pontosan, hogy az ipar 4.0 hová fejlődik, hová fog kiteljesedni. Előre gondolkodnak, leginkább a képzésekben, fejlesztésekben próbálják megközelíteni a legújabb trendeket, a saját tanulóik kapcsán próbálják a képzésbe beépíteni a legújabb fejlesztési irányokat. Nemrég vásároltak 3D nyomtatót, továbbá robotkar megvásárlását is tervezik. Az új robot-technológia jelenleg elsősorban a sorozatgyártásban alkalmazható, a Borsodi Műhely Kft. viszont egyedi gyártással foglalkozik, azonban úgy gondolják továbbra is szükség van gépekre, melyekkel a termelés megvalósulhat, ők pedig igazodnak a változó vevői igényekhez. Ha ez a robotizáció irányába történik, akkor ők is próbálnak arra elmozdulni. Az elektronika felé is szeretnének nyitni, fontos tényezőként emelték ki egyrészt a gépészek ismereteinek további bővítését, valamint az új generáció, a 18-20 évesek szakképzését. Ahogy a képzőhelyek, intézmények is nyitnak, ők is várják a tanulókat. Ha a vevői igények alapján érkezik hozzájuk egy új megrendelés, a tapasztalatokat megosztják a tanulókkal és az egyetemistákkal.

További tervek közt szerepel a légi- és hadipar megkeresése, mint diverzifikáció, portfólió bővítés. Az egyetem felé is javasolták az ezirányú fejlesztéseket, a beszállítóvá válásban pedig nagy segítség lenne egy jelentős kutatás-fejlesztési tevékenység a légiipar területén. A fejlesztések kivitelezése már K+F tevékenység, amire a saját munkájukon felül a mérnökeiknek már nincs kapacitása, a vállalat sem engedheti meg magának, hogy főállásban kutatókat alkalmazzon egy olyan feladatra, ami nem átlagos gondolkodást igényel. Azonban szívesen kapcsolódnának egy ilyen jellegű, egyetemi K+F projekthez. Addig nehéz saját innovációt, kutatást elkezdeni, amíg a vevők nem lépnek, hiszen beszállítóként az ő igényeiket elégítik ki és hozzájuk alkalmazkodnak.

Végezetül arról kérdeztem Horváthné Borsodi Mónikát, hogy mi a véleménye Győr versenyképességéről, a város fejlődéséről és milyen további irányokat tartana szükségesnek. Elmondta, hogy szerinte vállalati, ipari oldalról Győr már régóta jó úton jár, az Ipari Park az egyik legkomolyabb és jelentősebb beruházás, amely a KKV-k számára jelentős fejlődési lehetőséget adott. Példaértékűnek tartják a városfejlődést akár a kultúra, akár a sportlétesítmények tekintetében. Ahhoz, hogy dolgozói réteget tudjanak vonzani, elérhető áru ingatlanokra lenne szükség, akár munkásszállás formájában is. Egy ilyen nagy ipari városnak, mint Győr nagyobb lakosságszámmal is kellene rendelkeznie, erre az ingatlan-beruházások jelenthetnek megoldást.

Összességében elmondható, hogy a Borsodi Műhely Kft. egy stabil pénzügyi háttérrel rendelkező vállalat, a folyamatos fejlesztések finanszírozása megfelelő. A cég az alkalmazkodásának köszönheti sikereit, folyamatosan keresik a megújulás lehetőségét. A térségi szereplőkkel példaértékű az együttműködés mind az oktatási szféra, mind a város vezetése irányába.

3. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány fő célja a Borsodi Műhely Kft. bemutatása, fejlődésének értékelése volt esettanulmány jelleggel. Egy nagyobb kutatás részeként került sor a cég vállalati beágyazódásának vizsgálatára, Audi-val való kapcsolatának feltérképezésére. Az Audi Hungaria Zrt. 25 éves évfordulója alkalmából megvalósuló kutatás a multinacionális vállalat kapcsolatrendszerét, partner vállalkozásait, a győri ipar jelentős szereplőit vizsgálja, jelen tanulmány is ebbe a témakörbe illeszkedik.

A szakirodalmi háttér bemutatásában főként a vállalati beágyazódás és a regionális versenyképesség került a fókuszba. Egy vállalat szerepe a térség gazdaságában egyértelmű, ugyanakkor oda-vissza jellegű folyamatok figyelhetők meg, hiszen nemcsak a cég hat egy város életére, hanem maga a város, a régió is befolyással lehet egy adott vállalkozás tevékenységére. A tanulmány bemutatja a cég történetét, fejlődését a vállalkozói tevékenység középpontba helyezésével. A vállalkozás fejlődése a vagyoni, pénzügyi- és jövedelmi helyzet értékelésével került szemléltetésre. Az éves beszámoló adataira támaszkodtam az elemzés során.

A vállalati beágyazódást, a különféle gazdasági szereplőkkel való kapcsolatokat, az Audihoz fűződő viszonyt és a cég jövőképét, stratégiáját az ipar 4.0 gyorsan változó világában az ügyvezetővel készült mélyinterjú segítségével vizsgáltam meg.

Összességében elmondható, hogy a Borsodi Műhely Kft. egy olyan tradicionális győri KKV, amely a kezdetektől szorosan kötődik a városhoz, nemcsak az ipar szereplőivel, hanem az oktatási szférával és a város vezetésével is jó kapcsolatot ápol. A minőség, a folyamatos fejlesztések, az egyedi igényekre való specializáció és a nagyfokú alkalmazkodás tette lehetővé a folyamatos bővülést. A kezdetben egyszemélyes vállalkozásból negyven, majd mára a százötven főt is meghaladó cég lett, amely parterei közt tud számos jelentős autóiipari vállalatot, nemcsak az Audit. A cég pénzügyi háttere stabil, a 2008-as gazdasági válság évében volt egyedül veszteséges. Az eszközparkot folyamatosan bővítik, az új beruházások jellemzően uniós támogatások segítségével valósulnak meg. A cég működésének elemzése, a cégtörténet ismerete és az elkészített mélyinterjú alapján kijelenthető, hogy a vállalkozás alkalmazkodókészsége és precizitása azok a kulcstényezők, melyek hozzájárulnak a sikerhez. A jövőbeli kihívások, úgymint a nagyfokú automatizálás, az elektromos autó elterjedése, az ipar 4.0 sem ijeszti meg a cég vezetését, bizakodóan tekintetnek a jövőbe és felkészülten néznek szembe az új kihívásokkal.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adorján Cs.-Lukács J.-Róth J.-Veit J. (2003) *Számvitel és elemzés II/B. kötet - A beszámoló elemzése*. MKKOK Kft., Budapest.
- Béhm I.-Bárczi J.-Zéman Z. (2016) A vállalkozási teljesítmény mérésének mutatói és alkalmazásuk (I. rész). *Controller Info*, 4, 3, 27-36.
- Dombi G.-Horváth Á.-Kabai G.-Fodor-Kun E.-Oláh M.-Sápi Z.-Szabó P.-Tóth B. I. (2017) *A területi tőke és magyarországi dimenziói*. Nyilvánosságért és Civil Társadalomért Alapítvány (NyiCiTa), Balatonfűzfő.
- Etzkowitz, H.-Leydesdorff, L. (2000) The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 29, 2, pp. 109-123.
- Fekete D. (2017a) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat*, 13, 1-3, 106-115.
- Fekete D. (2017b) A KKV fejlesztés aktuális kérdései Győrben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5, 2, 65-77.
- Filep B.-Kovács Zs.-Kara Á.-Tömböly T. (2013) „City - University - Company” Coordinated Strategic Development: Industry Zone in Győr Focused on the Vehicle Industry. In: Valerij Dermol-Nada Trunk Širca-Goran Đaković (eds.): *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning*. ToKnowPress, Bankok - Celje. pp. 797-808.
- Filep B.-Tamándi L.-Rámháp Sz.-Kovács Zs.(2012) The Economical and Social Impact of Széchenyi István University (Győr, Hungary) on Regional Development. In: Ginevičius, R.-Rutkauskas, A. V.-Stankevičienė, J. (eds.): *Business and Management 2012: 7th International Scientific Conference*. Vilnius Gediminas Technical University Press, Vilnius. pp. 559-568.
- Jóna Gy. (2017) Equilibrium és torz növekedés regionális tényezői. *Tér-Gazdaság-Ember*, 4, 1, 24-44.
- Józsa V. (2017) A vállalati beágyazódás. *Comitatus: Önkormányzati Szemle*, 27, 222, 78-85.
- Lengyel I. (2010) *Regionális gazdaságfejlesztés*. Versenyképesség, klaszterek és az alulról szerveződő stratégiák. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben*. A Győr-kód. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Smahó M. (2012) System of Knowledge Transfer in the Automotive Industry. In: Rechnitzer J.-Smahó M. (szerk.): *Vehicle Industry and Competitiveness of Regions in Central and Eastern Europe*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. 71-107.
- Tóth B. I. (2015) Territorial Capital: Theory, Empirics and Critical Remarks. *European Planning Studies*, 23, 7, pp. 1327-1344.
- www.borsodimuhely.hu