

Legyünk jó zsíros halak!

Instabil gazdasági környezetben vállalták a legnagyobb kockázatokat, a válságkezelés a kisujjukban van. Bojtor Gyula mert előre gondolkodni, reszkírozott és nyert. A Foton nyílászáróit ma már nagymenő lakóparkok is veszik.



Őrült zsiszág jellemezte a Foton Kft. 2003-as évét: az eladások szárnyaltak, a gyártás nőtt, és a cég sikerei egy külföldi befektető érdeklődését is felkeltették. A messziről jött idegen nem kertelt, csinos összeg fejében fel akarta vásárolni a magyar piac egyik legerősebb nyílászáró-cégét, hogy leendő ablakgyártó-gyűjteményéhez csaphassa. Több országból álló, az egész kontinens piacát meghatározni képes ablakgyártói hálózatot akart létrehozni. Bojtor Gyula, a Foton alapító ügyvezetője az ajánlatra első megilletődöttségében csak annyit tudott mondani: „hű!” Kis türelmet kért, és hazament megemészteni a felvetést. Más-

„Nem gondoltuk, hogy ebből valami kialakulhat. Ugy voltunk vele, hogy csináljuk, majd lesz valami.”

nap reggel kisfia, Benjámín egy szál pizsamában, riadtan közölte vele, hogy rémálma volt. „Eladtad a Fotont!” – mondta az üzletről semmit sem sejtő kisiskolás, és szavai megpecsételték a cég sorsát. „Isteni jel volt, és meghoztam a döntést: a cég nem eladó” – meséli Gyula élete legnagyobb kísértéséről. 2019-ben a gyermek már felnőtt férfi, pizsama helyett elegáns öltönyben feszít édesapja mellett a cég soproni telephelyén. Az értékesítési menedzser Benjámín és édesapja, Gyula között még érezhető a cégen belüli hierarchia. Az asztalfőn egyelőre utóbbi foglal helyet, de a fiú egyre közelebb kerül édesapja pozíciójához.

MŰANYAGBÓL ÉPÜLT GYÁR

1996-ban május elsején elmaradt a munka ünnepe. Legalábbis a Foton Kft.-nél, a piros betűs napon is izzottak a munkagépek: fontos nap volt, az egyéves, előtte csak forgalmazással foglalkozó cég kölcsönből vásárolt gépekkel kezdte legyártani első ablakait. „Nagyon happyk voltunk. Az első ablakot sokáig ereklyeként vittük mindenhol. Ki akartuk állítani, csak sajnos már nem találjuk. Lehet, hogy egyszerűen ráfogom majd az egyikre: az volt az első” – mondja nevetve az ügyvezető, Gyula.

Az akkor alig egyéves, 1995-ben alakult cégnek az induláskor nem voltak nagy elvárásai. Az egymillió-kétszáz ezres alaptőkét négyen dobták össze az alapítók. Gyula – ma már az egyetlen tulajdonos – kölcsönökből szedte össze a rá eső részt. A Kelet-Magyarországról származó Bojtor Gyula házassága révén költözött Sopronba, és az ablakvasalatokat és zárat gyártó Roto Elzett Kft.-nél lett értékesítési osztályvezető. „Ablakgyártók voltak a partnerek, és azt láttam, hogy amit ők csinálnak, azt sokkal jobban is lehetne csinálni.” Gyula szerint nemcsak a szervezetlenséggel volt a baj, a cégek sokszor saját lehetőségeikkel sem voltak tisztában, rosszul mérték fel a piacot, és csapnivaló volt a marketingjük is. Többször adott nekik tanácsot, aztán rájött, hogy nem másoknak akar dolgozni, inkább felépíti ablakos vállalkozását.

„Két év alatt bebizonyította, hogy többre alkalmas – mondja Krisch Róbert, egykori főnöke és mentora. – Gyula karakteres gyerek, nagy részt vállalt a magyar piac új viszonyok közti felépítéséből. Akkor vezettük be az első számítástechnikai rendszert, és öt hónap alatt működőképessé tette.” Krisch szerint a legpozitívabb átmenet volt, mikor Bojtor önálló céget alapított. „Meghatározó munkatársból az egyik legjobb vevőnk lett.”

Gyula előnnyel indult, korábbi munkája miatt már erős kapcsolatrendszerre tett szert. A Foton 1995-ben kezdte meg az ablakok forgalmazását, kihasználva a meglévő beszállítói hálózatát. Szerencséjükre ez volt az az időszak, mikor módi lett a műanyag nyílászáró.

Első üzletüket az egyik üzlettárs családi házában alagsorában nyitották meg, ám gyorsan felismerték, hogy ez stratégiai szempontból zsákutca. „A vevők nem találtak meg minket. Pár hónapra rá úgy döntöttünk, hogy beköltözünk Sopronba, és az ipartelepen bérlünk helyet.” Ugyan ez sem volt túl frekvenciált helyen, a vásárlók becsülettel jöttek, és az igények hamar átformálták a Foton kínálatát. „Rá egy évre meghoztuk a döntést, hogy a műanyagban kéne tovább lépegetni. Hitelből vettünk használt gépeket, és 96 májusában kisüzemben elkezdtük a gyártást.”

Az első éves 27 millió forintból a harmadik évben már 270 millió forint lett. „Ott voltunk a piac köze-

pén. Hétköznap értékesítettünk, hétvégén nyílászárókat építettünk be. Ha szükség volt ránk, és valami baj volt, könnyen ki tudtuk javítani a felmerülő hibákat.” A kezdetben regionális cégeként működő Foton egyik nagy előnye az volt, hogy nemcsak legyártották, de szükség esetén be is építették a kért ablakokat. A híruk szájról szájra terjedt, és ezzel párhuzamosan megrendelések is nöttek.

FOTONIZÁCIÓ FELSŐ FOKON

Miután Gyula az első évben ügyvezető lett, úgy döntött, hogy a Fotonnal még nagyobbakat akar harapni a tortából. Hogy győzzék a megrendeléseket, felkereste, és építési feladatokra kérte fel a helyi generálkivitelezőket. Az első időkből még közvetlenül a vevőknek értékesítettek – ezen is változtatni akart. Az ablakgyártás után elkezdtek kiépíteni helyi viszonteladói hálózatukat. Értékesítési tréningeket szerveztek, mert fontos volt, hogy a viszonteladók értsenek ahhoz, amit a piacon képviselnek. Segítettek feltuningolni a marketinget is. „Kinéztük nekik a boltot, és »fotonizáltuk«, az autókra is rákattuk a Foton-logót.” A szolgáltatásokkal mindkét oldal jól járt: a partnerek szaktudást és költségoptimalizálást kaptak, a cég bebetonozott, profi viszonteladói hálózatot.

Az egyre erősödő cégben időközben belső konfliktusok alakultak ki. 1999-ben a négy alapítóból kettő kivált, mert más elképzeléseik voltak arról, hogy mi legyen a profittal. „Stratégiai szempont fontos pillanat volt. A soproni telephely és a gyár húsz százaléka elkészült, benne volt egy csomó pénzünk, és az üzlettársakat is ki kellett fizetni.” A bank bizalma szerencsére nem tört meg, és a százmilliós beruházás elkészülhetett.

Hátradólni azonban nem lehetett, 2004-ben jött az EU-csatlakozás és vele a nyugat-európai konkurencia. „Jöttek a cikkek, hogy a nagyhalak felfalják a kishalakat, éppen most, amikor az összes pénzünket elköltöttük. Azt gondoltam, ha már meg kell, hogy egyenek, akkor legyünk jó zsíros halak.” Gyula túl akart lépni a regionális cég szintjén, más dimenzióban gondolkodott. „Támadjunk két oldalról, és használjuk ki a határ közelségét!” – foglalja össze üzleti stratégiáját.

Állami támogatásból és saját tőkéből felhúzták Gyula szülővárosában, Sárospatakon a ma is működő új gyárat. „Szerencsére jöttek a számaink” – mondja Gyula, de nem tagadja, hogy az érzelmi kötődésnek is szerepe volt a helyszínben. „Amikor elköltöztem Sárospatakról, húsz százaléknál fölötte volt a munkanélküliség. Megígértem magamnak, ha egyszer megtehetem, visszamegyek oda vállalkozni.”

A kétpólusú ablakbirodalom és a masszív viszonteladói hálózat 2009-ig tökéletesen mű-

FOTON KFT.

LÉTSZÁM:
58 fő

TULAJDONOS:
Bojtor Gyula

ALAPÍTÁS:
1995

ÁRBEVÉTEL
(MILLIÁRD FORINT)

2016

1,32

2017

1,42

2018

1,87

ADÓZOTT
EREDMÉNY
(MILLIÓ FORINT)

2016

118

2017

187

2018

238

Forrás:
Bisnode

Legyünk jó zsíros halak *Folyt.*

ködött. Aztán jött a válság és az olcsó lengyel ablakinvázió. „A szépen felállított konstrukciónk megingott: az egyik partner tönkrement, a másik elment a lengyelekhez.” A magánvevőknek nem volt pénzük a jó minőségű nyílászárókra, ami magával rántotta a viszonteladókat is. A cég megsínylette a válságot, az árbevétel és a forgalom nagyságrendekkel nagyobb volt, mint a tőkeerő, a bank mégsem hátrált ki mögülnk.

A kormány közben próbálta életben tartani az építőipart, jött a panelprogram, pumpálták bele a pénzt rendesen. Mivel a panelprogram finansziális része sokszor hosszadalmas procedúrává fajult, akik egyik napról a másikra éltek az ablakgyártásból, azok gyorsan tönkrementek. „Beszálltunk a panelprogramba, dolgoztunk generálkivitelezőkkel, saját kivitelezéseket is vállaltunk, sőt homlokzatszigeteléseket, korszerűsítéseket is. Nyomjuk ezt a projektvilágot, minden szépségével és hátrányával, meglátjuk, mi lesz. Már beharangozták, hogy jön a következő világválság is, de válságkezelésben már jók vagyunk” – mondja nevetve Gyula, aki 2007-ban, miután utolsó tulajdonostársa is kiszállt, egyedül maradt a cégvezetésben.

„Szép dolog az üzleti siker, de egy idő után élvezni akartam más dolgokat is – mondja Grubits Róbert, egykori alapítótárs, mostani vevő. – Én kevésbé vagyok pörgős, és vissza akartam vonulni az első vonalból.” Építőipari vállalkozása a mai napig rendel műanyag nyílászárókat egykori cégétől.

Gyuláék másik rendszeres problémája a munkaerőhiány. Sopronban Ausztriával, Sárospatakon Angliával kell versenniük a versenyt. „A bérekkel nem tudunk versenyezni, de megpróbálunk olyan csomagot összerakni, amivel tudjuk ezt kompenzálni.” A cég beszállítói között olyan külföldi nagyhalak vannak, mint a Gealan, amely hetente szállít nyílászáróprofilokat a Fotonnak. „Bojtor Gyula úttörője a magyar PVC-ablak-piacnak, sokat tanultak tőle olyanok, akik ma már sikeres üzletemberek, de mi magunk is” – emeli ki Ahmet Cak, a cég magyarországi értékesítési vezetője.

UTÓDLÁS KÉRDÉSE: PIPA

„Szép pillanat volt. Nyaraltunk, amikor Benjámin közölte: »Apa, én most szeretnék visszadni abból, amit kivettem« – meséli könnyes szemekkel Gyula a pillanatról, amikor fia úgy döntött, hogy be akar szállni a cégbe. „Az volt a fő motivációm, hogy a Fotonnak köszönhetem a biztos hátteremet, most pedig én is szeretnék valamit beletenni” – mondja Benjámin. Az ifjabb Bojtor már tizenévesen bekerült

MAJD NEM A VESZTÜKET OKOZTA EGY KÉSEDELMI DÍJ

A Foton ellen 2019-ben felszámolási eljárást kezdeményeztek 250 ezer forint késedelmi kamat és ügyvédi díj miatt. A cég számláin az abban a pillanatban bent lévő összes számlának tízszerese állt rendelkezésre készpénzben, de ennek ellenére nem lehetett „csak úgy kifizetni” az összeget, az eljárás elindult. Az ügyet végül hosszas jogi procedúra után (mivel az eset sok szempontból unikálisnak számított) hatályon kívül helyezték, de a cég így is megérezte az utóöngéit, sok támadást és felvásárlási ajánlatot kaptak emiatt.



Már mindketten öltönyben: Bojtor Benjámin és Bojtor Gyula

a cégbe, nyaranta a gyárban dolgozott, végigment az összes stáción. Hegesztett, darabolt, üvegezett, megtanulta átlátni a legapróbb folyamatokat.

Egyetemistaként kezdett el értékesíteni, azonban a bécsi egyetem alatt történt próbálkozásai még nem szóltak akkorát, mint amire számítottak. „Az volt a probléma, hogy nem volt még akkora szakmai tudásom.” Budapesti tanulmányai alatt annyit rágta édesapja fülét, hogy megkapta az engedélyt: beszállhat a nagyobb értékű budai családi házak és a kisebb projektek becserkészésébe, amit már sikeresen abszolvált.

Az élet egyre nagyobb projektek felé sodorta Benjámin, a Corvin sétány pár ingatlanját is ő húzta be a Fotonnak. Ma már annyi a feladat, hogy egy projektmenedzserrel közösen dolgozik, de „vadászként” mindig az új projektet keresi. „Fiatal lendületember, de azért jó az öreg a háznál. Van egy tudatos fejlesztési folyamat, amin közösen végigmegyünk. A következő lépcső az lesz, hogy pár hónap múlva már önálló részterületet fog vinni, az új, alumíniumnyílászáró-részleget irányítja majd” – mondja édesapja.

„Régen az volt a koncepcióm, hogy 45 éves koromig mindent a cégért csinállok, amit utólag bánok is, sokkal több időt kellett volna együtt töltenem Benjáminnal is” – mondja Gyula, de fiában nincs hiányérzet, inkább hálás. A sokáig egy kézben lévő céget most divíziókra osztják, amiben fontos szerep jut az ifjabb Bojtornak is. „Benjámin lendületével és akarásával bármi lehet, de még tanulnia kell. Egyre nagyobb vezetői tapasztalatokat szerezhet, és a végén már csak egy lépés marad: ez a szék.” **F**

TÁMOGATÓI TARTALOM

HAGYOMÁNY ÉS INNOVÁCIÓ EGYSZERRE?



Noha sokak fejében kifejezetten konzervatív kép él a családi vállalatokról, a megújulás nagyon is jelen van ezen cégek életében, hiszen innováció nélkül aligha maradnának sikeresek generációkon át. Részlet a St. Galleni Egyetem kutatása szerint a vagyonos famíliák úgy tudnak jó eredményeket felmutatni ezen a téren, hogy másoknál kevesebbet költenek innovációra. Sajátos modelljük ugyanis lehetővé teszi a folyamatok gondos monitorozását, a megbízható információs csatornák használatát és a megfontolt stratégiai döntéseket.



Az innovációra való nyitottság mindig is fontosabb, mint valaha, és ez elől a vagyonos családok által tulajdonított vállalatok sem jelentenek kivételt. A digitális forradalom és az ipar 4.0 folyamatos fejlesztésre kényszerít minden üzleti szereplőt, ráadásul új generációk lépnek be a munkaerőpiacra, új attitűdökkel és elvárásokkal. „Az ezredfordulós évek kezdete óta egyre inkább a generációk közötti együttműködés a legfontosabb alternatíva ahelyett, hogy a generációk egymással szembe forduljanak” – magyarázza Varga Szabolcs, a Bank Gutmann magyar irodájának vezetője.

A múltik szelvényezett világa, és sokan inkább saját cégen szerettek bízni, mint a nemzetgazdaságot. Ezt a vállalkozói szellemet a vagyonos famíliák általában értékelik és a családi vállalatokban elfoglalt pozíció elkövetkező generációk felé továbbítják. Ugyanakkor az elkövetkező generációkban a kiterjedt nemzetközi hálózatok kihasználása egyre inkább a legfontosabb alternatíva ahelyett, hogy a generációk egymással szembe forduljanak” – magyarázza Varga Szabolcs, a Bank Gutmann magyar irodájának vezetője.

Felmerül hát a kérdés, hogy miként lehet hatékony választást adni ezen kihívásokra, összefoglalva a konzervatívnak tartott családi cégeket a fiatal generáció és az innováció közötti kapcsolatokkal. „A példát mutat az ifjú generációkban az Olbi révén ismert nemzetközi Tengelmann csoport, amely az ifjú generációt képviselő Christiana Homler így integrálta

a vállalatba, hogy startup-klasszikus befektetési alapot hoztak létre szociálisra. Az Emil Capital Partners többek között digitális médiát, divatot és wellness, valamint életmódipari területen keresi az új technológiákat és előremutató megvalósítást igénylő vállalkozásokat, és már hamarosan befektetést tud felmutatni az Egyesült Államokban, Kanadában és Kínában. Más családi cégek is hasonló irányba indultak: a Dünster saját innovációs központot hozott létre, a Würth pedig az E2E portállal erősítette digitális jelenlétét, a Vinnova pedig a hitelesített kávékészítésen pedig létrehozta a mesterséges intelligencia klasszikus cégekbe bevezető Vinn Venturet.

Az ilyen típusú együttes befektetésekkel rendelkező vállalatok a családi vagyonos ügyeknél is inkább a jövőt tekintik a jövőt. A startupok pedig lehetnek kiemelt szerepet a családi cégek reputációjából és kapcsolati hálójából, ráadásul előmozdítják a múltidőz lépésekkel szembe fordított innovatív folyamat előmozdítását. „Van ötlet és a létező kultúra között, és a családi vagyonosok számára a jogszabályi támogatás instrumentumok mellett a startupok, köztük a fiatal generáció és az innováció közötti kapcsolatok kiemelt szerepet játszanak. Ezek akár átköszölhetnek a cégcsoport tevékenységéhez, hiszen az új generációt is be kell vonni a vállalatba” – foglalta össze Varga Szabolcs. **[X]**

Bank Gutmann
FAMILY BUSINESS STRATEGIES & SERVICES