

Versenyben maradni – egy KKV esete

Rédei Mária¹

A cikk célja, hogy bemutassa egy olyan kisvállalkozás elmúlt két évtizedét, amelyik magas hozzáadott értékű tevékenységet folytat. Az eltelt időszak kormányzati gazdasági stratégiájának mindig kiemelt iránya volt a kisvállalkozások támogatása, ennek ellenére a fejlődés visszafogottnak értékelhető. Noha számos statisztikai elemzés és területi összefüggés vizsgálata került publikálásra e vonatkozásban, mégis egy vállalkozás empirikus megismerése hozzájárulást jelenthet a folyamat megértéséhez. Jelen vállalkozás specifikumát az adja, hogy magasan képzett emberek munkájával valósul meg és betekintést nyújt a vállalkozás üzleti döntési kérdéseibe. Érdekes ez a vállalkozás a tekintetben is, hogy törekedett nemzetközi kapcsolatok kiépítésére. Fejlődése jól mutatja milyen minőségbiztosítási nehézségekkel és piaci szerepekkel kellett megküzdenie. A szerző a tanulságokat az adott időszak társadalmi gazdasági trendjeibe illesztve vezeti le.

Kulcsszavak: kisvállalkozás, magas hozzáadott érték, nemzetközi kapcsolatok

1. Bevezetés: rendszerváltás – váltás

Már a 80-as években tapasztalható volt, hogy egyes piaci réseket kitöltő tevékenységek kikerültek az állami tulajdonból és irányításból. Így alakultak ki a vállalati gazdasági munkaközösségek (vgmk) és egyéb formák. Mindez megelőzte a piaci átmenetet, ami ezt követően, a piacgazdasági feltételek között teljesedett ki. Kik voltak azok, akik vállalkoztak a többnyire kiegészítő, majd önálló megélhetést nyújtó formára? Esetünk szempontjából idesorolhatók azok a kisebb arányban jelenlévő, szellemi tevékenységet folytató, többnyire önálló, vagy teljesen piaci láncolatot ellátó munkát végzők csoportja. A vállalkozási formának a választása számukra egyfelől gazdasági függetlenséget, az alkotói és kreatív munka kiteljesedését jelentette, másfelől piaci kiszolgáltatottságot, kockázatot és a piac gazdaság működésének gyakorlását. Ily módon a piacgazdasági átmenet egy réteg számára önálló szakmai munkára teremtett lehetőséget, ami egyúttal kihívást jelentett; új gazdálkodási formát kínált, beleértve a megrendelések megszerzését is. Ugyanakkor a nagyarányú munkaerő piaci átrendeződés következtében foglalkoztatási kényszerhelyzetek alakultak ki, ame-

¹ Rédei Mária, MTA doktora, habilitált egyetemi docens, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Savaria Campus Társadalom Földrajzi Tanszéke (Szombathely).

lyek már távol álltak a gazdálkodás minden ismervétől, és átmenetiségük miatt alig épültek tulajdonosi szemléletre (Rédei 2003, 2004a).

A rendszerváltás a korábbiaktól eltérő politikai, gazdasági, tulajdonviszonyokat hozott létre, és a határok szerepének átjárhatóságával a nemzetközi üzleti élet „mutatott tükröt” a hazai gazdaság számára. Mindez szelekcióval járt együtt, új szereplők kerültek a piacokra, és az ipar visszaszorulása számos helyen a szolgáltatások felé tolódott el. Az ágazati tevékenység eltolódott egy magasabb hozzáadott értékű felé, amit a szakirodalom *feldolgozóipari áttrendeződésnek* nevez (Rédei 2004b). Ennek következtében a területi változások gyorsak és tartósak voltak. A területi kutatások megállapítása, hogy minden fejlesztési folyamat ellenére a hagyományos egyenlőtlenségek alig változtak (Barta 1998). Az európai nagy piachoz való közelség határozta meg a versenyképes felfutást (Lengyel 2003). Itt nemcsak a szakirodalomban említett alacsonyabb szállítási költség, üzleti bizalom és szakképzettség említendő, hanem az is, hogy a kisvállalkozások beszállítóvá válhattak, továbbá a termeléshez innováció kapcsolódott. A gazdaság egyes szereplőjére a „fogd a pénzt és fuss” rövidtávú elve helyett a helyi gazdaságba történő beépülés figyelhető meg (Bélyácz 2006).

A humán erőforrás felhasználása a szocialista rendszer *egyenlősdiétől az értékalapú felé* változott. Éppen a határok átjárhatósága vetette fel sokakban azt a feltevélezt, hogy a képzett emberfők kiáramlása gyors lesz. Azt tapasztalhattuk, hogy a szakmunkás munkaerő az akkori korlátozások dacára mobil volt. De több, magasan képzett kreatív ember az itthon maradáást választotta, és végzettségének megfelelő vállalkozást indított el. Ezek közül a műszaki tesztelést és egyéb nemzetközi tanácsadást jelentő tevékenységgel szeretnék esettanulmányunkban foglalkozni.

A vállalkozóknak egy kisebb, de stabil vagy éppen fejlődő csoportját alkották azok a vállalkozások, amelyek magas hozzáadott szellemi tevékenységre épültek. Stabilitásuk feltételezhetően összefüggött azzal, hogy más csoportokhoz viszonyítva tudatosabban működtek a piacon, a tanácsadás, a gazdálkodási ismeretek, a képzések rendszeresen szerepeltek működési palettájukon, szakmai kapcsolatokkal rendelkeztek, egymást kiegészítették. Tevékenységükkel a piaci réseket jól töltötték ki, kapcsolat-építésük során és megjelenésükben számos olyan elem volt jelen, ami a képzetlen vagy alacsony képzettségűeknél nem volt megfigyelhető. Jellemzőjük volt, hogy a *napi rutint* hatékonyan működtették és közép-hosszútávon gondolkodtak. Felismerték és üzlet politikájuk részének tekintették az ismeretek frissítését és alkalmazását, *folyamatos innovációval* maradtak fenn vagy jutottak előbbre.

2. A kutatás és fejlesztés átalakulása

A 90-es évek elején a kutatóintézetek támogatásának elvonása azzal a következménnyel járt, hogy a korábbi központi támogatás helyett a piac felé történő fordulásra kényszerültek. Mindez *hasznos, de ugyanakkor fájdalmas* is volt az intézmények-

nek és a maguknak a kutatóknak is. Valamint ebben az időszakban zajló privatizáció új tulajdonosai sem törekedtek a hazai kutatói és tervezői létszám megőrzésére. A kutatói létnek nem kedvezett, hogy a tulajdonosváltásokkal járó reorganizáció első lépésében éppen ezek a tevékenységek kerültek megszüntetésre. A tulajdonosok csak a 90-es évek egy későbbi szakaszában bővítették a fejlesztői irányba a hazai bázisokat (Rechnitzer 2009). Paradox volt az így formálódó helyzet, mert éppen ekkor nyíltak meg a nemzetközi együttműködés lehetőségei, a külföldi tőke és termelés igényelte azokat a szolgáltatásokat, amit az anyaországi termelésében már rendszeresen végzett és a minőségbiztosítás elengedhetetlen részét képezte, mint pl. anyagvizsgálat. Tehát ez a szakmai tevékenység versenykörülmények közé került. Összegezhető, hogy a nagyszámú vállalkozásnak csak kis hányada volt olyan, ami *szellemi alkotó munkára vagy magas szintű szolgáltatás piaci jelenlétére épült* volna. Ezen vállalkozások, kevés foglalkoztatottal, magas állóeszköz igénnyel és széles szakmai kapcsolati hálóval rendelkeztek. Sokan ismerték egymás munkáját és tudták mit várhatnak, mire számíthatnak, azaz piaci hálót alkottak. Számos esetben korábbi munkatársak együtt indították el a vállalkozásukat.

Hová kerültek a tudomány emberei? Egy kisebb része *önálló vállalkozást* indított, ahol többé-kevésbé korábbi munkáját folytatta, egy másik része a *transznacionális vállalatoknál* kapott foglalkoztatást és így a hazai munkaerő piaci átrendeződésének egyik jellemzője az internal brain drain volt (Rédei 1995). A fennmaradók egy része az *államigazgatási és diplomáciai karriert* választotta, az országban kis számú nyelvet és nemzetközi jártasságot mutató humán erőforrás volt. A nemzetközi vállalatok termelése a 90-es években bővült, és a számukra igényelt kategóriában munkaerőhiány lépett fel. A gyorsan kimerülő képzett hazai munkaerőforrás után a nemzetközi vállalatok közvetlenül az egyetemekről toboroztak és ez tekinthető az *egyetemi állásbörzék* nyitányának (Rédei 1995).

A kutató fejlesztő tevékenységet folytató vállalkozások szerepe a későbbi „Lisszaboni álm” szemszögéből is érdekessé vált. Hiszen az említett dekrétum azt fogalmazta meg irányelvként, hogy a GDP 3%-a jusson a kutatás és fejlesztés finanszírozására. A trendchart elemzése azt összegzik, hogy ez úgy valósulhat meg, ha nagyobb hányada a vállalatok innovációjára, és *nem a kormányzati forrásokra épül* (Rédei 2007a, 2007b). Napjainkban az NKTH adatai szerint hazánkban 1220 vállalkozás folytat kutató-fejlesztő tevékenységet, földrajzi koncentrációjuk magas, a Közép-magyarországi régióban működik ezen cégek fele.

3. Gyengülő állam – erősödő nemzetközi szereplők

Az átmenet politikai és intézményi szerepváltásának hatása az volt, hogy az állam forrásosztó és irányító szerepe gyengült, valamint hatékonytalan működését úgy próbálta javítani, hogy számos tevékenységét vállalkozásba adott ki. A vállalati *reorganizáció*, a profil tisztítás aranykora a 90-es évek közepe volt (Buzás 2007).

Az átmenet nagy fontosságú jellemzője volt a *nemzetköziesedés*. Ez a folyamat globális gyakorlatot és szereplőket kapcsolt be a hazai gazdaságba. A külföldi tulajdonosok a határok átjárhatóvá válásával, az export és a kereskedelem gyors fel-futásával növekvő mértékben igényelték az otthon már alkalmazott standardok bevezetését. Ennek következményeként a hazai vállalkozóknak alkalmazniuk kellett a megjelenő jogi, pénzügyi szabályozókat, ajánlásokat. Ugyanakkor a szakmai szabályozók nehezen jutottak érvényre, hatásuk elégtelen volt, ami a versenyt rontotta.

Az üzleti folyamatok formálása méretükkel, kapcsolati tőkájükkel összefüggésben, növekvő mértékben került a nemzetközi vállalatok kezébe. A 90-es évek közepétől a konszolidáció jele volt, hogy a korábbi képviseltek, ügynökségek, az irányító menedzsmentek erőteljesen alakultak át termelővé. Ez megnyilvánult abban is, hogy munkaerő felvevővé váltak, főként a szakmunkások iránti kereslet nőtt meg, és számos új telephelyet nyitottak. A termelés térbeli kiterjedése együtt járt a helyi gazdaság bekapcsolásával. Az alvállalkozók, együttműködők bekapcsolódása a nemzetközi termelésbe rendszeresen igényelte a vizsgálatokat, az új eljárások hazai környezetben történő alkalmazását, a minőségbiztosítás működtetését. A globális tapasztalatoknak megfelelően ez együtt járt azzal, hogy a beszállítókra hárították az anyagvizsgálatoknak, a technológia fejlesztésének ún. *supply chain management* részeit. Tehát a nemzetközi üzletmenetbe történő bekapcsolódás nemcsak a tőkebefektetést, hanem a nemzeti szabvány szerinti termelést, a késztermék piaci megjelenítését és a folyamatos tanulást is jelentette.

A vizsgált cég, a Regionális Informatika (REG-INFO) 1991 végén létesült, először Bt, majd 1992 novemberében Kft. formában. Az alapításkor, és erre neve is utal, fő tevékenységként a regionális informatikát jelölte meg. 1993-tól főleg a műszaki tesztelésből, és máshová nem sorolható tanácsadásból jött össze az árbevétel zöme. Kezdetben Budapesten a Henkel XIII. kerületi mosodájának területén, egy korábban felhagyott vállalati laboratóriumban kezdődött el a munka. Ezt követően a piacon maradás elengedhetetlen feltétele, az akkreditálás olyan helyiség követelménnyel lépett fel, amit a korábbi telephely már nem tudott kielégíteni, így a cég a lakókerületében bérelt helyiséget.

Napjaink arculatát a cég minőségbiztosításának bevezetője foglalja össze. "A laboratórium tevékenysége független minden más laboratóriumtól, gyártótól, forgalmazótól, nem folytat olyan tevékenységet, amely veszélyeztetné a megrendelők bizalmát és az eredmények korrektségét. A laboratórium vezetője biztosítja minden olyan kereskedelmi, pénzügyi és egyéb nyomástól való függetlenséget, amely veszélyeztetné a vizsgálati munkát. A REG-INFO Kft a megrendelőkkel olyan üzleti kapcsolatot kíván fenntartani, amely során számíthat jövőbeni megkeresésükre. A laboratórium vezetője vállalja az elvégzett vizsgálatok szakmai helyességét és minőségét, a vizsgálati eljárások pontos és lelkiismeretes végrehajtását. A bevezetett minőségügyi rendszer megfelel az MSZ EN ISO/IEC 17025:2008 szabványban, a vizsgálólaboratóriumok általános feltételeiben megfogalmazott követelményeknek" (www.vizvizsgalat.hu).

4. A törvények, szabályok és ajánlások érvényre jutnak

A 90-es évek elején a vállalkozások működését a helyi önkormányzatoknál bemutatott, adott tevékenységre jogosító végzettség, a vállalkozás cégbíróságnál és a helybeni hatóságoknál történő bejegyzése alapján lehetett elindítani. Később, az uniós csatlakozási tárgyalások részeként formálódtak a tevékenységek minősítését érintő törvények, szabályok és ajánlások, és ami talán ennél is fontosabb, hogy nőtt ezek betartásra vonatkozó szándék. Már a 90-es évek végén *törvényileg azonos verseny pozícióba kerültek az akkreditált szereplők*, mint a korábbi állami szervezetek, de ennek érvényesítése csak lassan valósult meg.²

A laboratóriumok, a tanúsító és az ellenőrző szervezetek akkreditálásáról szóló 1995. évi XXIX. törvénnyel 1995. szeptember 28-án létrehozott a *Nemzeti Akkreditáló Testület* szervezetéről, feladat- és hatásköréről, valamint eljárásáról szóló 2005. évi LXXVIII. törvény szerint működő Nemzeti Akkreditáló Testület/NAT a Magyar Köztársaság kizárólagos jogú nemzeti akkreditáló szerve.³ A NAT akkreditálással kapcsolatos feladatai:

- a tevékenységek és alkalmasságok megfelelőségi felügyeleti vizsgálata, az akkreditált státusz odaítélése, és visszavonása, valamint a külföldi akkreditáló szervezet által odaítélt akkreditált státusz elismerésére vonatkozó eljárás részletes szabályainak kidolgozása, felülvizsgálata és módosítása az európai és nemzetközi eljárások figyelembevételével,
- az akkreditálási eljárásokba bevonandó minősítőkkal és szakértőkkel szemben támasztott szakmai és összeférhetlenségi követelmények kidolgozása, az alkalmazott minősítők és szakértők kijelölése és értékelése,
- részvétel és képviselés a nemzetközi akkreditálási szervezetekben, közreműködés az akkreditálással összefüggő nemzeti, európai és nemzetközi szabványosítási tevékenységben,
- részvétel az akkreditálással kapcsolatos iskolarendszerű és kívüli képzés tartalmi követelményeinek kidolgozása, a végzettségek azonos elismerése érdekében,
- tájékoztatás akkreditálási kérdésekben, különösen az akkreditálással összefüggő szabványokról, jogszabályokról, útmutatókról és egyéb hazai és nemzetközi dokumentumokról, az akkreditálással összefüggő nemzetközi gyakorlatról és eseményekről,

² Egy példa arra, hogy milyen helyzetek voltak. Pl. a termeléshez és a szolgáltatásokhoz kapcsolódóan, 1997-ben ugyanazon piaci szerepek illették meg a vizsgáló, kalibráló laboratóriumokat, mint a pl. az ÁNTSZ-t. A vonatkozó törvények ugyan kihirdetésre kerültek, de az új szereplők elfogadása a piacon csak lassan valósult meg. Ilyen volt egy hipermarket megnyitási-átadási esete, ahol a cég felkészült a nagyszámú mintavételre, az ahhoz szükséges eszközökkel, de a kerületi hatóság „erősebbnek” bizonyult, hiába voltak meg a törvényi lehetőségek.

³ A NAT ellátja mindazokat a feladatokat, amelyeket más jogszabályok a feladatkörébe utalnak. Erről a műszaki termékeket tesztelő, vizsgáló, ellenőrző és tanúsító szervezetek kijelöléséről szóló 182/1997. (X. 17.) Korm. rendelet intézkedik.

- az akkreditálással kapcsolatos hazai és nemzetközi dokumentáció gyűjtése és tárolása, valamint az azokhoz történő hozzáférés biztosítása.

A NAT működése során napi kihívásokkal szembesült, amikor olyan tevékenységek, és termékek jelentek meg a piacon, amelyekre nem volt hazai szabvány, vagy azokat jelentősen módosítani kellett a termék piacra kerülése előtt.⁴

A nemzetközi vállalatok számára a termelés Magyarországra történő áthelyezését követően természetes volt, hogy megrendeléseiket akkreditált szereplők bevonásával végezzék. A kapcsolat kölcsönösen előnyösen alakult, mert ezek a megrendelések REG-INFO számára is jó *referenciát* és tapasztalást jelentettek, így a cég elérhetőségét láncszerűen adták tovább. Az együttműködés során nemzetközi logisztikai cégekkel, az anyaországból szervezett üzleti szolgáltatókkal kerültek közvetlen kapcsolatba, jellemzően a diplomácia területéről, de ipari felhasználókkal is.

Bizonyára érdekes a kapcsolatok *határokon túli terjedése* is. Ha a REG-INFO egy hazai vállalatnak Magyarországon rendszeres vizsgáló partnere volt, és egy idő után, jellemzően az ezredfordulót követő időszakban, fejlesztéseikkel a szomszédos országban nyitottak céget, akkor ők a kezdeti időszakra feltétlenül a REG-INFO-t bízták meg, majd később az ottani helyi laboratóriumokat (pl. MOL, Fornetti, KLM, bankok esete).

5. Rugalmatlan állami – alkalmazkodó magán

A visszaeső vagy éppen megszűnő állami szolgáltatások kedvező piaci részesedéshez jutatták a REG-INFO-t, az elbocsátott szakembergárdából jól lehetett válogatni, és általuk szolgáltatási kapcsolatokat is szereztek. Az állami szervezetek, arculatépítésük ellenére, lassan ismerték fel annak jelentőségét, hogy a jövőjük függ attól, hogyan képesek a piacon hatékonyan működni. A piacgazdasági átmenetben nemcsak új tevékenységek jelentek meg, de számos tevékenységi „rés” megtalálásával lehetett piacon maradni vagy éppen bővülni. Az állami irányítású szervek rugalmatlanok voltak, így a vállalkozások hamarjában át tudták venni egyes tevékenységeiket, ilyen volt pl. üzemorvosi szolgálat, az üdültetés, étkeztetés, támogatási források megszerzése. A REG-INFO tevékenysége szempontjából az ÁNTSZ reorganizációja kedvező üzleti helyzetet teremtett arra, hogy az induló új laborok piaci megrendeléshez jussanak. Mi több, az *eszközök, a szakemberek egy része is szabad piacra került*. Ebben az időben gyorsan nőtt az igény:

- az anyag, a kalibrációs, a validálást végző vizsgálatokra (beszállítók, supply chain management),
- a talajvizsgálatokra (EU támogatások),
- a levegő és a víz minőségének ellenőrzésére,

⁴ Hasonló mondható el a KSH által kidolgozott TEÁOR jegyzékre, ami később gyakorta került akár kétszámjegyű szinten is módosításra, mindez visszahatott az ÁFA, és egyéb kérdésekre.

- a fogyasztói tudatosság megjelenése (a közműszolgáltatás valóban a számlázott szolgáltatást nyújtja-e),
- az élelmiszerbiztonság, és a havaria felkészülés,
- a termékek folyamatos minőségbiztosításának archiválása,
- a kockázat elemzése,
- a pre-cautionok elkészítése és megvalósítása.

Ezek a kiegészítő vizsgálatok a termelés során magas szintű hozzáadott értéket jelentettek, folyamatos megfelelést, műszer és humán erőforrás fejlesztést, lassú megtérülést és igényelték a szükséges pályázati források elérését. Ezzel a piacon egy olyan tevékenységi kör bővülése valósult meg, ami már túlmutatott a laboratóriumi vizsgálatokon, a termelés egészébe épült be.⁵

A 90-es évek közepén indultak el az ún. *körvizsgálatok*, amelyek a laborok egymás közötti viszonyaira nyújtott kiváló összehasonlítási lehetőséget. Pl. miként fejtették meg a körvizsgálatokra kiadott talányos összeállítású elegyet, amiben ember és műszer pontossága, kreativitása egyaránt vizsgázott, a cég megoldása hol helyezkedik el a többiekéhez viszonyítva, látták egymás minősítését az eredmények tükrében. De ezek az eredmények ID kódoltan jelentek meg, és nem került piaci visszajelzésre, hogy egy labor pontos, vagy éppen pontatlan mérést végez. A megbízhatóság és a rugalmasság vált döntő kérdéssé.

Miben tud egy kis vállalkozás rugalmas lenni? *Alkalmazkodni a piaci környezethez*: nyitva tartásban, tájékoztatásban, több információban, pontos egyeztetésben, fizetésben, mintavételi kiszállásban.⁶ Nagymértékben alkalmazkodtunk a beruházó kereslet sokszor szombatra eső megrendeléséhez, mivel ők akkor végeztetek a vízhálózat fertőtlenítésével, és ha pl. hétfőn nem volt kezükben az átadáshoz szükséges eredmény, akkor a kötbér igen sokba került (az ÁNTSZ péntek 11 kor zárt). Ha kifogásolt volt a csiraszám, akkor közvetlenül kértünk újabb fertőtlenítést.

⁵ Jellemzően 3 szakaszt különböztetnek meg a termelés és a fogyasztás kapcsolatában. „Mondd meg” amikor mindent paramétert számszerűen megadnak, de ezzel a fogyasztó nem lesz sokkal tájékozottabb. „Bízzál bennem” szakasz, ami a márka nevekre és a kapcsolódó szervizszolgáltatásra épül. Ebben a szakaszban a fogyasztó tudja azt, hogy azért ad többet egy márkanevű termékért, mint a no name-ért, mert garanciát is vásárol. A „Mutasd meg” szakaszban a termelő a fogyasztót meggyőzi, hogy az életminősége lesz jobb, nyitott PR tevékenységet folytat a helyi gazdasággal és CSR programokat indít.

⁶ Talán az olvasó ez irányú megértését szolgálja az, ha a gyógyszerárakat említjük példaként. Mi a különbség két közeli gyógyszerár között? Az OÉSZ (Országos Építésügyi Szabályzat) előírása ellenére néha tapasztalható, hogy akár 200 méteren belül is található két patika. Azzal próbálnak vevőkört bővíteni és piacon maradni, hogy többletszolgáltatást (hajvizsgálat, súlymérés, szóróanyagok stb.) kínálnak. Megfigyelhető, amióta a gyógyszerárak termék spektruma bővült, a korábbi zárt ajtós pultok nyitottá és kínálóvá váltak. Mit lehet itt kapni? Kínálati versenyhelyzet alakult ki. A gyógyszer mindenütt ugyanígy kerül, de ahol számunkra többet nyújtanak, azt magunk is szívesebben választjuk.

6. Hálózatosodás itthon

A hálózatosodás, az együttműködés nemcsak a multik szintjén, de a hazai szolgáltatói tevékenységek összekapcsolásában is létrejött. Kezdetben a monopolizáció, kartellezés, majd a piaci stabilitás érdekeit szolgálta.⁷ A hálózatosodás elősegítésére megjelenő kormányzati támogatási lehetőség úgy szólt, hogy azok a konzorciumok, – legalább 3 cég –, akik közös piaci szerepvállalással jönnek létre, támogatást kérhetnek. Jellemzően olyan vállalkozások vették igénybe ezeket a támogatásokat, akik a kezdettől (mintavétel) a szolgáltatás és a termelési kapcsolatokat (vegyszer) a piacig eljuttatva, képesek voltak együttműködni. Csak azok váltak hiteles és törekvő piaci szereplővé, akik kiépítették a minőségi működési vertikumait: műszerbővítés és kalibrálás, hatósági mérés, know how, végzettség, számítástechnikai jártasság, nyelvismeret. A konzorciális munka igényelte a pályázati *források* megszerzését és annak megvalósulását, a *projektmenedzsmentet*. Az együttműködés során a partner és az alvállalkozó fogalma kettévált.⁸

A REG-INFO működése során több alkalommal felvetődő kérdés volt a *méretgazdaságosság*. Növekedni, vagy maradni ebben a méretben. Az elemzés során az került mérlegelésre, miként alakulnak az állandó és változó költségek, a piaci kereslet fennmaradása, valamint a likviditás és a szezonálitás kérdése. Az elmúlt két évtized egyik jellemzője az volt, hogy változtak a piaci elvárások. Napjainkban már nem elegendő közölni a mért adatokat a szabványban elvárt pontossággal, igény van azok magyarázatára, és megoldási technológiai javaslatokra. Ha technológiát fejlesztünk, akkor ahhoz szerviz is kell, ami nagyobb távolság esetében már fenntarthatósági kérdéseket vet fel.

Az eltelt évek során, más módon is felmerült a bővülni vagy maradni az adott méretben? - kérdése. Az első akkreditáció arra kényszerítette a céget is, hogy *új telephelyet* keressen, mert a helyiségre vonatkozó előírások csak így voltak teljesíthetők. Szükséges volt a *létszám bővítése*, a *végzettség javítása* az akkreditálni kívánt tevékenységnek megfelelően. Ma kémikus, vegyész, biológus, informatikus, mikrobiológus, gyógyszerész, demográfus, és szak-asszisztensek, mintavevők dolgoznak a vállalkozásban. Alvállalkozó partnerek a fertőtlenítő cégek, a könyvelés, a takarítás és a rendszergazda. A cég alapításkori tevékenysége annyiban módosult, hogy kiterjedt a legionella vizsgálatok végzésére is.

⁷ Közmű hálózatosodása, irányított piac. Az országban regionális műszaki infrastrukturális hálózatok (víz, csatorna, alternatív) bővülésével a lakosság igényelte a többirányú ellátási megoldásnak az ismeretét, mint pl. nemcsak a vízvezetékre rákötni, de a kútból alternatív megoldásokkal ivó-, vagy használati vizet nyerni.

⁸ A minőségbiztosítás szerint együttműködő az, akivel együtt jelennek meg a piacon, vállalom a szakvélemény kiadását, a mérés eredményét. Aki nem sorolható ide, az az alvállalkozó, akire más számviteli feltételek is vonatkoznak.

7. Nemzetközi kilépés és ágazati trendek

Korábban említettük, hogy a hazai vállalatok, amikor határon túli tevékenységüket fejlesztették, akkor magukkal vitték üzleti kapcsolataikat. Ezen túl a keresletnövelés, a partnerkeresés másik módja az volt, hogy a vonatkozó *nemzetközi szervezeteknél regisztráltatták* magukat. Így a REG-INFO a 90-es évek közepére bejegyzett tagja lett a COST/Co-operation Scientific and Technology-nak, és kutató fejlesztő alkalmazásaiak nemcsak a finanszírozást tették lehetővé, de kapcsolati hálót is kiépült és a hazai eredmények magasabb szintű összehasonlítására is sor kerülhetett. A CORDIS/Community Research and Development Information, számos nemzetközi megkeresésben volt a cég támogatója. A WASME/World Association for Small and Medium Enterprises, a vállalkozás formai és arculati kialakításában volt a REG-INFO partnere és a szervezet budapesti ülésén is aktívan vettek részt. A CICRED/Committee for International Cooperation in National Research in Demography, folyamatos megerősítést nyújtott a cég másik főtevékenységének fennmaradásához.

Egy ilyen regisztrációnak volt köszönhető a következő megkeresés. A balkáni háború idején szomszédságunkban az ivóvíz iránti kereslet fellendült. A részt vevő katonai egységek ellátása nemzetközileg biztosított beszállítókra épült. Ebben az időben nemzetközileg is jegyzett, akkreditált labor a térségben alig volt. A REG-INFO-t egy olyan palackos víz beszállító cég kereste meg Új-Zélandról, amelyik a balkáni forrásterületekről – a kereslethez közel – kívánt a nemzetközi csapatoknak ivóvizet szállítani. A megegyezést követően a DHL hozta a vízmintákat és pár nap után vitte az eredeti példányú igazolásokat. Bizonyára ők is eredményes üzletet zártak.

A folyamatosan növekvő külföldi tőke és a beáramló anyag, termelési eljárás alkalmazása következtében a felhasználó cégek növekvő mértékben rendelték meg azokat a rendszeres vizsgálatokat, amelyek az anyavállalatnál már a rutin részei voltak. A nemzetközi vállalatoknál az üzletmenet részét jelentették a (legionella, gyógyszeripari, élelmiszerbiztonsági) vizsgálatok elvégzése, és csak a minősített beszállítókat vették figyelembe. A beszállításra pályázóknak is rendelkeznie kellett ezekkel a mérésekkel. A felfutó tevékenységek számos más kiegészítő tevékenységet is vonzottak, pl. logisztika, nyomda és számítástechnika, üzleti megjelenés, fordítási munkák, képzések, állandó ügyelet és biztosítás, termelési biztonság.

A cég munkája során azzal is szembesült, hogy több eljárás minősítése, protokollja Magyarországon nem volt elérhető, vagy a piacra kerülő termék nem rendelkezett szabvánnyal.⁹ Számos esetben a referencia igénye, más esetekben a certificate megszerzése érdekében külföldi testületekhez kellett fordulni. Pl. az olyan tevékenységek esetében, amelyekre nincs hazai elismerési lehetőség, vagy a kiemelt megrendelők számára. Jellemzően a diplomáciai területről érkezők számára hangzik meggyőzően, ha nemzetközi testület ismeri el az elvégzett munkát, így került sor pl. a REG-INFO esetében a *német körvizsgálati* részvételre.

⁹ Ilyen volt a ma már elterjedt, fejére fordított 20 literes ivóvíztartály.

Ismeretes, hogy az ágazati trendek alakulása kedvező vagy éppen hátráltató körülmény lehet egy cég tevékenységében. A REG-INFO esetében az ágazati érdeklődés, a kereslet felfutásáról beszélhetünk, említendő itt a termelésbe történő beépülésen túl az *építőipari boom*, mivel a hatósági használatbavételi engedélyhez szükség van pl. a kifolyó víz minősítésére. Az *egészségügyi szolgáltatások* piacosodása, pl. művese állomások magán működtetése, a vízfogyasztás megváltozása, a korábbi üdítő italok helyett ásvány- és forrásvizek, illetve specifikus vizek fogyasztásának a terjedése. Az *épületgépészetben* a lágy víz használat elterjedése, az uszoda és wellness, gyógy- és termálvíz, a halastó és környezeti állapot felmérések, az élelmiszeripari ellenőrzések. Egyedi, pl. a műbél-gyártás, ahol a termelés specifikumának megfelelő vizet szükséges felhasználni annak érdekében, hogy a késztermék a vásárlónak gusztusos legyen (pl. ne rakodjon le a virsli felületén a vízből kiváló só, ami nem tetszetős).

A gazdaság nemzetköziesedése a *szabadáramlással* teljesedett ki. A szabad áramlás a tőke, a termékek, a szolgáltatások és a munkaerő többirányú, korlátozás nélküli áramlását jelenti. 1993-ban Magyarország tagja lett a Szabadkereskedelmi Társulásnak és ezzel a tőkeáramlás kedvezőbbé vált (Rédei 1999). A többi elem szabad áramlása késve valósult meg, 2001-ben a szolgáltatások és 2004 után fokozatosan a munkaerő. Majd 2007-ben érvényesültek a schengeni szabályok.

8. Összegzés: a globális krízist túlélni

Az elmúlt évek országos termelési adatai szerint a humán erőforrás hozzáadott értéke átlagosan meghaladta a 60 %-ot. Az olyan tevékenységekben, ahol magas végzettségű szakmunka történik, ezt meghaladó értékű. Az ilyen vállalkozás a konjunkturális változásoktól, a válságtól is másként függ. Az *állandó költségek*, az alkalmazottak bére és járulékai, a labor bérleti díja, fenntartási költsége akkor is állandó, ha egyetlen megrendelés se érkezik. A *volumentől függő változó költségek* kisebbek, idesorolhatók a mintavételhez szükséges utazás, a táptalajok mennyisége, és más immateriális jellegű kiadás.

Összességében azt is jelenti, hogy a piacon maradás egyik gazdasági kritériuma, hogy kisszámú megrendelés esetében is képes legyen a cég magát fenntartani. a REG-INFO számára a kereslet visszaesése az építőipari recesszióval volt összefüggésben. Mind a lakó-, mind az irodaépületek beruházása visszaesett, kiéleződött a szezonális kérdése, a verseny durvult, a megvalósíthatósági költségek aláigérése vált jellemzővé, az állami szervek helyzetüket mentve piaci akciókba kezdtek és eközben számos laboratórium arra törekedett, hogy kialakítsa teljes vertikumát, ezzel is „az üzleten belül tartsa a lehetőségeket”. Felértékelődött a kapcsolati háló, a referencia, és fontos szempont volt a munkatársak megőrzése. A REG-INFO a válság idején a csökkentett munkaidőben foglalkoztatás módszerével élt, amit az alkalmazottak azért is megértettek, mert tapasztalták a munka világának megváltozá-

sát, a munkanélküliség növekedését, a kereslet visszaesését. Ezen időszak alkalmas volt a kisebb képzettségi hiányok pótlására, tökéletesíteni a minőségbiztosítás gyakorlatát, tesztek végezni, folytatni az akkreditációt és erősíteni a marketing munkát.

Az csak jó, ha nem egy lábön áll egy vállalkozás. A műszaki tevékenységhez kapcsolódik a népesség jellemzőinek elemzése és előrejelzése tevékenység, ami tulajdonképpen a kezdeti főtevékenysége volt. Később *kiegészítő tevékenység* lett, de hazai vezető piaci helyzetét megőrizte. Különösen a nemzetközi projektek allokálásában szerzett gyakorlatot.

A *tudatos, fenntartható fejlődési gondolkodás* terjedése a mondd meg (részletesen a paramétereket, technikai kapcsolódást, az összetételt), bízzál bennem (márkanevekre épül) és mutasd meg magad (nyitott napok és public private partnership, CSR programok) fázisaiban zajlott (lásd 5. lábjegyzet). Napjaink folyamatai ezekbe a szakaszokba helyezve számos esetben azonosíthatók. Mert ugyan mit tud a fogyasztó kezdeni az ásványvizek palackjaira írt mg/l adatokkal, ha nem tudja, szervezetének mire van szüksége, a „hány a mennyi”? Vagy ha egy márkanévvel ellátott termékért többet adunk a piacon, akkor azt feltételezzük, hogy van szervíz és megbízhatóan, ellenőrzötten készült. A területi, települési feladatok és célok megvalósítása szempontjából fontos az új partnerség kiépítése a CSR (Corporate Social Responsibility) segítségével. A vállalati támogatások a menedzserekkel olyan új kapcsolatokat építhetnek ki, aminek eredményét közvetlenül is láthatják az adományozók, és ez egy új elem a regionális marketing területén. Analóg módon a REG-INFO esetében is nőtt azoknak az üzleti kapcsolatoknak az aránya, amiben nyitott konzultációt, a mért adatokról tájékoztatást és a megoldásra vonatkozóan technológiai javaslatokat kértek. *Karitatív tevékenységet* is folytat a cég annak érdekében, hogy a jövő egyik stratégiai jelentőségű elemét, a vizet, már napjainkban is értéknek tartsák.

Felhasznált irodalom

- Barta Gy. (1998): Industrial Restructuring or Deindustrialisation? In Enyedi Gy. (szerk.): *Social Change and Urban Restructuring in Central Europe*. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 189–209.
- Bélyácz I. (2006): *A vállalati pénzügyek alapjai*. Aula Kiadó.
- Buzás N. (szerk.) (2007): *Innováció-menedzsment a gyakorlatban*. Akadémiai kiadó, Budapest.
- Lengyel I. (2003): *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. JATEPress, Szeged.
- Rechnitzer J. (2009): A felsőoktatás térszerkezetének változása és kapcsolata a regionális szerkezettel. *Educatio*, 1., pp. 50–63.
- Rédei M. (1995): Internal brain drain. In Sík E. (szerk.): *Refugees and Migrants: Hungary at a crossroads*. Yearbook of the Research Group on International Migration, the Institute for Political Science of the HAS, Budapest, pp. 105–119.

- Rédei M. (1999): A tőke, az áru és a munkaerő áramlása. In Tóth P. P. – Illés S. (szerk.): *Migráció: tanulmánygyűjtemény*. 2. kötet, KSH NKI, Budapest, pp. 71–83.
- Rédei M. (2003): A vállalkozás mérete és az innovációs készlet: a gazdasági párbeszéd. *Comitatus*, 10., pp. 75–80.
- Rédei M. (2004a): Területi átrendeződések az iparban. In Bagó E. et al. (szerk.): *Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után: a VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági konferencia*. MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottság, Budapest, pp. 173–184.
- Rédei M. (2004b): Hungary. In Traistaru, J. – Nijkamp, P. – Resmini, L. (szerk.): *The emerging economic geography in EU accession countries*. Ashgate, Aldershot, pp. 197–242.
- Rédei M. (2007a): Az innováció európai térbeli képe. *Modern Geográfia*, 4. http://www.moderngeografia.hu/tanulmanyok/regionalis_tanulmanyok/redei_maria_2_007_4_a.pdf
- Rédei M. (2007b): Hazautalások Kelet- és Közép-Európába. *Statisztikai Szemle*, 7., pp. 581–601.