

MELLÉKLET

ESETTANULMÁNYOK

és

INTERJÚK

„A magyar kis- és közepes vállalatok innováció-képességének fejlesztése”

című tanulmányhoz

ESETTANULMÁNY

TUDOMÁNYOS ÉS TECHNOLÓGIAI (TÉT) ALAPÍTVÁNY

A Tét Alapítványt – mely 1998 óta közhasznú alapítványként működik – 1994-ben alapította a Külügyminisztérium.

A Tét Alapítvány céljai és működési területei a következők:

- tudományos, kutatási és fejlesztési tevékenységek elősegítése a hazai és nemzetközi tudományos és technológiai együttműködések különböző formáinak támogatásával
- hozzájárulás a magyar K+F társadalom tagjai nemzetközi kapcsolatainak fenntartásához és bővítéséhez
- a kutatóintézetek, egyetemi kutatóhelyek, kis- és középvállalkozások nemzetközi K+F együttműködésének szélesítése
- részvétel Magyarország EU integrációs erőfeszítéseiben a tudomány és technológia terén
- segítségnyújtás a magyar kutatóknak és kutatási intézmények számára az Európai Unió és NATO programokban való részvételükben
- információterjesztés az EU és NATO K+F programjairól
- részvétel az Európai Unió 5. és 6. KTF Keretprogramjában, mind a projektmenedzsment, mind a figyelemfelkeltés/tréning területén
- országos és nemzetközi konferenciák szervezése a tudománypolitika és irányítás területén

A Külügyminisztérium megbízásából az Alapítvány jelentős szerepet töltött be a magyar-amerikai kormányközi Tét egyezmény végrehajtásában 1989 óta. Az Alapítvány felelős a Magyar-Amerikai Tudományos és Technológiai Közös Alap teljes pályázati rendszerének szakmai és pénzügyi menedzsmentjéért (kb. 250 kutatási projekt, 100 tudományos rendezvény, 200 kutatócsere).

1996 óta az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottsággal (OMFB) kötött szerződés alapján az Alapítvány végzi a kétoldalú kormányközi tudományos és technológiai egyezmények keretében jóváhagyott projektek (kb. 650) gyakorlati ügyintézését.

A NATO Tudományos Ösztöndíjas Program magyar Nemzeti Adminisztrátora 2001-ben megbízta az Alapítványt a NATO tudományos ösztöndíjak kezelésével.

Az Alapítvány tagja az Oktatási Minisztérium által támogatott EU 5. KTF Keretprogram kapcsolati irodahálózatnak. Tevékenysége a budapesti és közép-magyarországi régióra terjed ki, különös tekintettel a Keretprogram Életminőség, Környezetvédelem, Emberi erőforrás-fejlesztés valamint kis- és középvállalkozási akciók tematikus területeire. Emellett az Alapítvány non-profit tanácsadást nyújt minden érdeklődő magyar pályázó számára.

Az Alapítvány aktív résztvevője az EU 5. KTF Keretprogramjának. Koordinátora volt a HEURORA projektnek (2000-2001) és öt jelenleg futó projektben partner (Detectfraud, Fellows for Industry, Freetime, Partners for Life, Train-Net).

Az EU Kutatási és Technológiafejlesztési Kapcsolati Iroda létrehozására alakult konzorcium megbízásából az Alapítvány látja el a Brüsszeli Magyar EU Kutatási és Technológiafejlesztési Kapcsolati Iroda (HunOR) működtetéséhez kapcsolódó adminisztratív és pénzügyi feladatokat.

Az Alapítvány működését 9 tagú kuratórium irányítja, melyben a K+F szférában fontos szerepet játszó minisztériumok és intézmények képviselői kaptak helyet (OM, ESZCSM, FVM, GKM, KÖVIM, KÜM, MTA).

A Tét Alapítvány jelenleg hét felsőfokú végzettségű és több nyelvet magas szinten beszélő állandó munkatárssal látja el napi feladatait. A munkatársak különböző szakmai területeket képviselnek, és számos nyelven beszélnek. Eddigi működése során az alapítvány sokoldalú kapcsolatokat alakított ki több száz magyar és külföldi szakemberrel, számos kutatóintézettel, egyetemmel és kormányzati intézménnyel. A titkárság széleskörű tapasztalattal és gyakorlattal rendelkezik a nemzetközi együttműködési projektek adminisztratív és pénzügyi menedzsmentje területén.

Négy éve foglalkoznak KKV-val.

Első feladatukként regisztereket állítottak fel, a címeket nem a kamarákon keresztül, hanem egyedileg gyűjtögetve szedték össze. Az első rendezvényen 90 KKV képviselője vett részt, ebből 50 a következőn már nem vett részt. A Partners for Life program keretében, az 5. KP-ban, a Bécsi BIT koordinálásával 18 ország részvételével jött létre a projekt, biotechnológiai területen. A projekt kialakításának menete: először érdeklődés-felmérő lapokat készítettek, partnerkereső lapot, majd katalógust.

A kisvállalkozásokat érintő munkájuk volt egy turizmusrendezvény lebonyolítása, illetve mobilitások lehetőségnek vizsgálata. Ezek a mobilitások KKV-k munkatársainak az Európai Unióba való tanulmányújtát és külföldi kutatóintézetben való kutatását teszik lehetővé a Marie Curie program keretében.

Legalapvetőbb problémának az informálást látják: nélkülözhetetlen bizonyos alapanyagokat lefordítani. Ismertetőket tartottak a 6. Keretprogramról 60 résztvevőnek. Mennyiben fedték ezek le a korábbi biotechnológia projektben résztvevőket. A kapcsolatot a kamarák felé keresik.

Érdeklődőket a kollektív kutatásban való részvételre találtak, közös nemzetközi termelésben részvételre érdeklődés nincs. A 6. KP-ban szervezetek pályáznak, akik a szabadalmakat alapvetően birtokolják. Nézetük szerint szakmai érdekszervezetek erre alkalmatlanok. Tapasztalataik szerint döntő az emberekkel való kapcsolat a szervezeteken keresztül. A Budapest konzorcium tapasztalata az volt, hogy döntő jelentőségű a kontaktpont, hogy információ keresztül eljussanak az emberekhez. Tapasztalataik szerint meg kell győzni a KKV-kat, hogy versenyezni kell.

A Tét Alapítvány által kínált szolgáltatások az EU 5.-6. Kutatási és Technológiafejlesztési Keretprogramjával kapcsolatban

1. Információgyűjtés és szolgáltatás:

- a European Commission (EC) által az EU 5. KTF kulcsakcióin belül meghirdetett pályázati lehetőségek figyelése a megbízás szerinti szakterületeken
- Internet
- írott források
- személyes kapcsolatok
- a nemzetközi EU összekötő irodák hálózata révén
- informális csatornák útján

- hozzáférés biztosítása az alapítvány által létrehozott EU dokumentáció anyagaihoz
- szakterületi EU dokumentáció létrehozása a megbízó kizárólagos felhasználására
- egyéb bilaterális és multilaterális pályázati lehetőségek figyelése (NATO, UNESCO, stb.)
- tájékoztatás a nemzetközi projektekben való részvételt elősegítő hazai forrásokról
- a befutó információk rendszerezése és feldolgozott formában való továbbítása a megbízó által igényelt végpontokra és módon (írásos, fax, e-mail, stb.)
- a megbízó figyelmének felhívása a Magyarországon vagy külföldön sorra kerülő EU 5. KTF tájékoztató rendezvényekre
- felkérésre a megbízó képviselte a fenti rendezvényeken
- a megbízás szerinti szakterületen a pályázat beadási határidők folyamatos figyelése
- a várhatóan meghirdetésre kerülő pályázatok előrejelzése informális információforrások felhasználásával
- pályázati információs tájékoztató tartása a megbízó intézmény számára
- a potenciális megbízók számára általános tájékoztatás és figyelemfelhívás jelleggel
- a megbízó intézmény számára rendszeresen, részletes és célzott információkkal
- napi kapcsolattartási lehetőség biztosítása
- az EU 5. KTF-ban való részvételért felelős magyar államigazgatási és akadémiai intézményekkel
- a Magyarországon működő EU összekötő irodákkal (pl. FEMIRC)
- a Brüsszelben működő magyar diplomáciai képviselőkkel (EU Misszió, követség)
- a brüsszeli magyar TÉT Irodával
- a különböző EU bizottságokban közreműködő magyar szakértőkkel
- a TÉT Alapítvánnyal közvetlen kapcsolatban álló nemzetközi hálózatok irodáival (pl. APRE, Italy, KOWI, Germany, stb).

2. Partnerközvetítés:

- partnerkeresés a megbízó számára a megadott specifikus témakörnek megfelelően
- az alapítvány adatbázisa segítségével, a bilaterális kapcsolatok alapján
- a nemzetközi EU összekötő irodák megkeresése révén
- EU adatbázisok felhasználásával (EURATIN, ERGO, szinopszisok, stb.)
- külső szakértők bevonásával
- tájékoztatás ún. országspecifikus feltételekről, melyek a nem EU-tag országokkal való együttműködésre vonatkoznak (Izrael, Ausztrália, USA, Kanada, Dél-Afrika, Norvégia, Svájc, Izland, Lichtenstein)
- konzorcium összehozása egy adott témában

3. Pályázatírás:

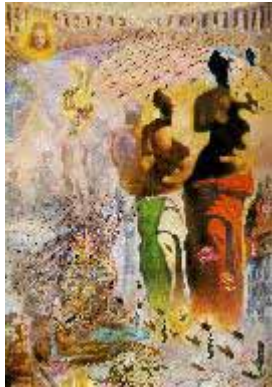
- a szükséges dokumentumok és formanyomtatványok beszerzése és eljuttatása megbízóhoz
- tájékoztatás a pályázatok elbírálása során használt értékelési szempontokról
- folyamatos pályázatírási konzultációs és tanácsadási lehetőség biztosítása a megbízó dolgozói számára (formai követelmények, költségterv elkészítése, stb.)
- belső munkatársak segítségével
- külső szakértők bevonásával
- a megbízó által megadott adatok alapján a nyomtatványok kitöltése
- a részletes költségterv elkészítése
- a megbízó figyelmének felhívása a pályázati beadási határidő közeledtére
- a pályázat formai ellenőrzése közvetlenül a beadás előtt
- kapcsolattartás a pályázó konzorcium tagjai között és az alvállalkozókkal
- kapcsolattartás Brüsszellel a pályázat elkészítése során felmerülő problémák tisztázására
- előzetes normakontroll kérése és brüsszeli konzultációs lehetőség kialakítása

- az EC-vel és az alvállalkozókkal kötendő szerződések előzetes jogi ellenőrzése
- a szellemi tulajdonvédelemmel kapcsolatos kérdések előzetes tisztázása szakértő bevonásával

4. Projektmenedzselés:

- projektmenedzselési tanfolyam szervezése és tartása a megbízó dolgozói számára
- belső munkatársakkal
- külső szakértők bevonásával
- a projekt adminisztratív kezelése
- kapcsolattartás Brüsszellel a projekt során jelentkező problémák megoldására
- segítségnyújtás az időszakos jelentések elkészítésében az EU követelményeinek ismeretében
- a projekt pénzügyi menedzselése
- a pályázati pénz központi kezelése, számlafenntartás, a projektagok költségeinek folyamatos kiegyenlítése
- az időszakos és záró pénzügyi elszámolás elkészítése az EU követelményeinek megfelelően, az EU-konform elszámolási technika ismeretében
- konzorciális tagként a teljes adminisztráció és pénzügyi ügyintézés vállalása
- a szellemi tulajdonvédelemmel kapcsolatos kérdések folyamatos gondozása szakértő bevonásával

AIESEC BME HB AIESEC Hungary tagszervezet



AIESEC, avagy a jövőbe fektetők társasága

Az AIESEC a Közgazdászhallgatók Nemzetközi Egyesületét 1948-ban alapították Franciaországban. Magyarország 1972-ben megfigyelői státusszal csatlakozott a szervezethez a berlini Nemzetközi Kongresszuson. Hazánkban ma már 13 gazdasági jellegű felsőoktatási intézményben működik a szervezet Helyi Bizottságok formájában, teljes egészében a diákok által irányítva.

Az AIESEC 84 tagországával elismerten a világ legnagyobb szakmai diákszervezete, non-profit szervezetként pedig az ENSZ-t és a Vöröskeresztet követi a világranglistán. Az AIESEC egy olyan szervezet, melyben a tagországok közötti együttműködés egyedülálló lehetőségeket rejt magában, ezen kívül széles körben elismert tagságának képzéséért és tevékenységéért.



Szervezetünk nemzetközi jellege, a 84 ország időtálló, konfliktusokon, politikai viszonyokon felülemelkedő kapcsolata már bizonyította létjogosultságunkat, a tevékenységünk iránti folyamatos igényt. A globalizáció sok olyan problémát vet fel melyekre szervezetünk már régóta keresi a választ. A fenntartható fejlődés igénye, az élethosszig tartó tanulás, a cselekvésre ösztönző vezetés, a másság elfogadása, a különböző kultúrák irányában tanúsított tolerancia olyan alapvető törekvéseink, amellyel megalapozni kívánjuk az egymást követő generációk értékrendszerét, így járulva hozzá a nemzetek közti megértéshez, békéhez.

Az AIESEC megalakulásától kezdve alaptevékenységként a Szakmai Gyakorlatcsere Programot szervezi, ami a fő eszközt jelenti céljai eléréséhez. A magyar diákok számára külföldi szakmai gyakorlat biztosításával, külföldi diákok számára magyarországi szakmai gyakorlati helyekkel próbálunk hozzájárulni ahhoz, hogy az iskolában megszerezhető elméleti tudást kiegészíthessék olyan gyakorlati ismeretekkel és tapasztalatokkal, ami feltétlen előnyt jelent számukra a jövőben, magabiztosságot, határozottságot a felmerülő problémák kezelésében.



Különböző szakmai és kulturális programok megrendezése által a képzésre nagy hangsúlyt fektetve járulunk hozzá a diákok látókörének tágításához, az elméleti oktatást kiegészítő tudással, valamint olyan készségek és hozzáállás megszerzésében való közreműködéssel, melyek segítenek abban, hogy a jövőben társadalmuk felelősségteljes vezetői legyenek. Ilyenek rendezvények például: a tőzsde és bank-szimulációs konferenciák, marketing- és

reklámkonferenciák, a felelős vállalati működéssel foglalkozó szemináriumok, kulturális napok és a kulturális megértést elősegítő egyéb rendezvények, stb.

Non-profit szervezet lévén az AIESEC csak Támogatói Köre segítségével képes megvalósítani céljait, kifejteni hatását. E partneri körbe neves és kevésbé ismert, hazai és nemzetközi for-profit és non-profit szervezetek egyaránt beletartoznak. Az AIESEC Tanácsadó Testületének tagjai a hazai gazdasági életben befolyásos és elismert személyiségek, akik pozíciójuktól függetlenül, személyes meggyőződésből tartanak bennünket érdemesnek szakmai és erkölcsi támogatásukra. Ők illetve egyre növekvő tagságunk adják meg számunkra azt a biztos hátteret, aminek szervezetünk immár 30 éves fennállását és eredményeit köszönheti.



AIESEC a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen Szervezetünk számára áttörést jelentett a műszaki gondolkodású és érdeklődésű diákokkal való bővülés. Mára már minden akadály elhárult annak útjából, hogy szervezetünkön belül valós diverzitással, különböző érdeklődésű és nemzetiségű hallgatókkal dolgozzunk együtt céljainkért. Szakmai Gyakorlatcsere rendszerünkben egyre több állás található műszaki érdeklődésű diákok számára a világ több pontján is.

Több AIESEC ország - köztük Lengyelország, Németország és az USA csak hogy a nagyokat említsük - szakmai gyakorlatcseréjének 70-80%-át már műszaki állások keresésére alapozza.

A KKV projekt

2002. januárjában határoztuk el, hogy partnereink unszolására belevágunk. Először megpróbáltuk tevékenységünket kizárólag kapcsolatépítésre korlátozni, azonban hamar kiderült, hogy nincs kivel. Azaz nem tudtunk partnereink számára tanácsadó, támogató szervezetet keríteni, mivel partnereink általában épp azokat a szolgáltatásokat nem találták meg a piacon, amire szükségük lett volna. Nem jelent újdonságot, hogy a magyar piacon jelen lévő vállalkozások többsége, nem aktív az innováció területén. Egy részükhöz nekünk sem sikerült utat találnunk, viszont meglepően nagy arányban érdeklődtek a lehetőségek felől, és fejtették ki azon szándékukat, hogy bár eddig nem tették, és felkészülve sincsenek rá, de szeretnének részt venni innovációs projekteken. Ennek akadályát a következőkben látták:

- információ hiány
- kapcsolat hiány

Az első problémán eleinte meglepődünk, mivel a tájékoztató konferenciák, kiadványok EU-s anyagok, brosrák szinte egymást érik, azonban hamar kiderült, hogy ezek e cégek számára teljesen használhatatlanok mind nyelvezetük, mind nézőpontjuk okán.

Sok esetben a képzésekkel sem tudnak mit kezdeni, mivel ezek a cégek nem tudnak, de nem is akarnak megtanulni pályázatot írni, mivel sem idejük, sem energiájuk pályázatokkal foglalkozni. Szívesen fizetnének a pályázatírásért, utólag, a nyert pályázatért. Nem nagyon van ugyanis az önrészen felül további néhány százezer forintjuk, amit kockáztathatnának, vagy ha van, sem teszik.

A második probléma is sok esetben ebből adódik. Az elvárt értékhatárt sokszor csak közel tucat vállalkozás összefogása tudná elérni, viszont az ilyen jellegű kapcsolatteremtést, illetve konzorciumszervezést senki sem vállalja ma Magyarországon. (Az összes non-profit és for-profit pályázatszervező, tanácsadó céget megkerestük!)

Az általunk indított projekt célja elsősorban a kapcsolati háló kialakítása, egy partnereink által elérhető, napi szinten frissített adatbázis létrehozása, illetve a pályázatok teljes körű menedzselése, a megírástól az elszámolásig, „utólagos finanszírozással” ☺.

Ennek érdekében a következő szolgáltatásokat nyújtjuk:

1. Információgyűjtés és szolgáltatás:

- cég adatbázis létrehozása pályázatban való együttműködésre specifikált adatokkal
- az EU és a magyar állam által meghirdetett valamennyi pályázati lehetőség figyelése a megbízás szerinti szakterületeken
- hozzáférés biztosítása a fellelhető EU dokumentációs és információs anyagokhoz, igény szerint rendezett formában
- tájékoztatás a nemzetközi projektekben való részvételt elősegítő hazai forrásokról
- a befutó információk rendszerezése és feldolgozott formában való továbbítása a megbízó által igényelt végpontokra és módon (írásos, fax, e-mail, stb.)
- a várhatóan meghirdetésre kerülő pályázatok előrejelzése
- pályázati információs tájékoztató tartása a megbízó intézmény számára
- igény esetén képzések (elsősorban szemléletformáló szimulációk)

2. Partnerközvetítés:

- partnerkeresés a megbízó számára a megadott specifikus témakörnek megfelelően
- hozzáférés biztosítása a céges adatbázishoz
- a nemzetközi AIESEC irodák megkeresése révén
- EU adatbázisok felhasználásával (EURATIN, ERGO, szinopszisok, stb.)
- konzorcium összehozása egy adott témában

3. Pályázatírás:

- a szükséges dokumentumok és formanyomtatványok beszerzése és eljuttatása megbízóhoz
- tájékoztatás a pályázatok elbírálása során használt értékelési szempontokról
- folyamatos pályázatírási konzultációs és tanácsadási lehetőség biztosítása a megbízó dolgozói számára (formai követelmények, költségterv elkészítése, stb.)
- a megbízó által megadott adatok alapján a nyomtatványok kitöltése
- a részletes költségterv elkészítése
- a pályázat formai ellenőrzése közvetlenül a beadás előtt
- kapcsolattartás a pályázó konzorcium tagjai között és az alvállalkozókkal

4. Projektmenedzselés:

- projektmenedzselési tanfolyam szervezése és tartása a megbízó dolgozói számára
- a projekt adminisztratív kezelése
- segítségnyújtás az időszakos jelentések elkészítésében az EU követelményeinek ismeretében

- a projekt pénzügyi menedzselése
- a pályázati pénz központi kezelése, számlafenntartás, a projektagok költségeinek folyamatos kiegyenlítése
- az időszakos és záró pénzügyi elszámolás elkészítése az EU követelményeinek megfelelően, az EU-konform elszámolási technika ismeretében
- konzorciális tagként a teljes adminisztráció és pénzügyi ügyintézés vállalása

INNOV-AXIS

Közép-Dunántúl, a Modernizáció Motorja

A magyar parlament a területfejlesztésről és területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvényével, majd annak 1999 évi módosításával az Európai Unióban kialakított és használt terület beosztáshoz igazodva, az ötfokozatú NUTS rendszer - Nomenclatura des Unités Territoriales Statistiques - második szintjének megfelelő régió beosztás mellett voksolt. A tervezési-statisztikai régió több megye, illetve a főváros területére kiterjedő, az érintett megyék közigazgatási határaival körbefogott, egybefüggő tervezési, illetve statisztikai terület-egység. A jelen lehetőségei között leginkább ez elégíti ki a stabilitásra, a rendszeres információ-szolgáltatásra és adatbázis szervezésre való alkalmasság, az ország területének teljes és ismétlésmentes lefedésére vonatkozó EU-s követelményeket. Ez igazodik az Európai Unió célrendszeréhez, struktúra-politikájához, ez teszi lehetővé az EU regionális programjaiba történő bekapcsolódást.

A törvény hazánkban 7 tervezési-statisztikai régiót hozott létre. Ezek többnyire 3-3 közigazgatási megyét foglalnak magukba. A Dél-alföldi Bács-Kiskun, Békés és Csongrád megyét, az Észak-alföldi Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyét, az Észak-magyarországi Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád és megyét, a Közép-magyarországi Budapestet és Pest megyét, a Dél-dunántúli Baranya, Somogy és Tolna megyét, a Közép-dunántúli Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megyét, a Nyugat-dunántúli Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megyét. A Közép-dunántúli Régió, a maga három - Komárom-Esztergom, Fejér, Veszprém - megyéjével az ország területének 12,1 százalékát fedi le.

A tervezési-statisztikai régiók nem minősülnek területi közigazgatási egységeknek választott testületekkel. Koordináló intézményeik a regionális fejlesztési tanácsok, melyeknek tagjait a régiót alkotó megyék, a minisztériumok, és a kistérségek delegálják. A tanácsok működésükkel, szervezeti kereteikkel elősegítik, hogy a régiókat alkotó megyék- gazdasági szerkezetük összetettsége és különbözősége ellenére - közösen határozzák meg fejlesztési elképzeléseiket, azok prioritásait, illetve, hogy az ehhez szükséges saját erőforrásaikat is egyesítsék, s pályázzanak a lehetséges nemzetközi támogatásokra.

A Közép-dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács 21 tagú, elnöke jelenleg Kuti Csaba a Veszprém megyei Közgyűlés elnöke.

Küldetésünk

A Közép-Dunántúl fiatal korszerkezetének és fejlett szakmakultúrájának megőrzésével és továbbfejlesztésével, az ipari klaszterek és intenzív beszállítói kapcsolatok kiépítésével, a tudásalapú gazdaság megteremtésével a gazdasági innováció hazai magterületévé váljon és ezáltal az Európai Unió gazdaságának szerves részévé. Így formálódik a Közép-Dunántúli Régió az innováció régiójává.

A Közép-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökségről, röviden

A regionális fejlesztési tanácsok a gazdaságfejlesztés, az infrastruktúra fejlesztése és az életminőség javítására jöttek létre. A Fejér, Komárom-Esztergom, Veszprém megyék által megalakított Közép-Dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács, mely 1997-ben alakult, 1998. január 1-től hozta létre munkaszervezeteként a Regionális Fejlesztési Ügynökséget 1996-ban. (1996. évi XXI. tv.) Az Ügynökségünknek - egy kis létszámú, jól képzett fiatal

szakembergárdának - az első jelentős megbízatása a Közép-Dunántúli Régió Fejlesztési Koncepciója kidolgozásának irányítása és lebonyolítása volt.

Legfontosabb céljai és feladatai

A régiót megismertesse a régióban és a régióon kívül, valamint az országhatárokon túl is. Különböző együttműködések keretében közös pályázatok készítésével forrásokat biztosítson a fejlesztési célok megvalósításához.

- Részt veszünk a régió stratégiai fejlesztési programjának kidolgozásában, a Széchenyi tervben megfogalmazott új stratégiai célkitűzéseknek megfelelően.
- Feladataink közé tartozik, hogy az EU-s követelményeknek megfelelően koordináljuk és végezzük a Közép-Dunántúli Régió tervezési és programozási feladatait.
- Előkészítjük a területfejlesztési támogatások célkitűzéseinek meghatározását, biztosítjuk a pénzeszközök hatékony felhasználását.
- Segítséget nyújtunk a regionális fejlesztési programok megvalósításához szükséges projektek készítésében, szervezzük az érintettek helyi szintű összekapcsolódását és a hálózatok kiépülését.
- Képviseleti irodáinkon keresztül segítjük az önkormányzatok és civil szervezetek együttműködésére épülő kistérségi programok kidolgozását.
- Felkutatunk szabad pénzeszközöket, a fejlesztésekhez szükséges források feltárásával részt vállalunk a programok forráskoordinációjának megteremtésében, szponzori tevékenységet végzünk.
- Fontos feladatunk a régió, valamint a Tanács saját kapcsolatainak kiterjesztése, továbbfejlesztése, elsősorban az Európai Unió és más régiók, valamint terület- és vidékfejlesztésben érintett egyéb szervezetek irányában.
- Az EU által finanszírozott pályázatok írásához is segítséget nyújtunk, elsősorban az innovációs képesség fejlesztése valamint kis-, és közép vállalkozások fejlesztése témakörében.
- Együttműködünk az ország többi régiójával a fejlesztési elképzelések, stratégiák és programok egyeztetésében és harmonizálásában.

Vállalkozói tevékenységeink

Sárbogárdi, szabadegyházai, székelyudvarhelyi területfejlesztési koncepciók kidolgozása.

Az „Innovációs Tengely” (INNOV-AXIS) Projekt

A Közép-dunántúli és a Közép-magyarországi régió olasz és német régiós partnerekkel közösen elnyerte az Európai Unió 5. Kutatási, Technológiafejlesztési és Demonstrációs Keretprogramjának pályázatát és belefogott a Regionális Innovációs Stratégia készítésébe.

A RIS nem más, mint a régiók innovációs kapacitását, a kis- és középvállalkozások innovációs készségének fejlesztését célzó komplex program, melynek megvalósulásával a régiók intézményei, csakúgy, mint vállalkozásai javíthatják nemzetközi versenyképességüket. Gyakorlati nyelvre lefordítva ez azt jelenti, hogy a gazdaság termelő szektora az „összeszereléstől” a kutatás-fejlesztés, a magasabb szintű szolgáltató ágazatok irányába mozdul el, és ez minőségi munkahelyek megteremtését teszi lehetővé. Oldódik a duális gazdasági struktúra és csökkennek a régióon belüli területi különbségek.

A RIS lényege, hogy a kedvezményezettekkel szoros együttműködésben alakít ki egy olyan stratégiát, amely az innovációban érdekelt szervezeteknek, végső soron a vállalkozóknak az uniós piacon való sikeres szereplését segíti elő.

Az EU kritériumoknak és módszertannak is megfelelő regionális innovációs stratégiával a két magyar régió sikerrel pályázhat a Strukturális Alapok közeljövőben megnyíló forrásaira.

Cél és fő feladatok

Ennek a projektnek a célja egy rugalmas innovációs stratégiai program kidolgozása, ami lehetővé teszi az életminőség javítását a regionális gazdaság versenyképességének megerősítésével. A RIS eljárás várható eredménye a következő: a régió globális versenyképessége növekedni fog, a kettős gazdasági szerkezet kiegyensúlyozottabbá válik, és a magyar régiók közötti regionális különbségek csökkennek.

Ezen eredmények elérésének főbb lépései:

- Regionális konszenzus létrehozása az innovációs stratégiára vonatkozóan, Reprezentatív irányító bizottság létrehozása, Projekt Menedzsment Csoport kialakítása, Tanácsadó Testület (referencia testület) létrehozása.
- Projekt módszertan és a részletes munkaterv kidolgozása
- Kommunikációs stratégia összeállítása
- Kis- és középvállalkozások (KKV-ok) szükségleteinek elemzése: az KKV-ok innovációs vonatkozású üzleti igényeinek meghatározása; cégek képviselőinek - a regionális gazdaságot leképező - specifikus csoportjának kijelölése; a követelmények értékelésére használatos módszerek meghatározása.
- A régió innovációs potenciáljának elemzése: meg kell határozni az innováció szereplőit és a szereplők illesztését a regionális innovációs infrastruktúra-elemekhez. A szereplőket és az elemeket a SWOT analízissel kell egymáshoz illeszteni.
- A vállalt munka alapján, meg kell határozni az innovációs keretstratégiát és az együttműködési stratégiát, és konkrét intézkedéseket kell kidolgozni.
- A definiált intézkedések és mintaprojektek megvalósításának kezdeményezése és monitoring rendszer felállítása
- Kapcsolatok kialakítása más régiókkal nemzeti, illetve nemzetközi szinten, a RIS eljárás által kiemelt stratégiai témákra vonatkozó specifikus kérdésekben. Nyugati partner régióktól származó tapasztalatok folyamatos átadása, olyan struktúrák létrehozása, amelyek lehetővé teszik ezt a tapasztalat-átadást. Ennek a projektnek a feladata kapcsolatokat létrehozni további európai régiókkal is, melyek jelenleg ilyen módszertan szerint dolgoznak, és aktívan részt venni az Innovatív Régiók Európában hálózat találkozóin, szemináriumain és más eseményeken, melyeket a témával kapcsolatos hálózatok és az Európai Bizottság szervez.
- Az eredmények folyamatos összegzése, kiértékelése és terjesztése annak érdekében, hogy a RIS project fenntartható legyen.

A projekt szerkezete

A projekt összesen 32 hónapig tart. A munka 3, egymást követő fázisra van felosztva, azonban történhet néhány "visszacsatolás" a különböző szakaszok között, és fontos azt megjegyezni, hogy van néhány folyamatos intézkedés, mint például a konszenzusépítés és a terjesztés.

0. szakasz a definíciós szakasz, és körülbelül 12 hónapig fog tartani. Feladata a projekt menedzsment szervezetének felállítása, regionális konszenzus kialakítása a fő feladatokkal és a várható eredményekkel kapcsolatosan, és az 1. és 2. szakaszra vonatkozó munkaprogram egyeztetése és véglegesítése. A projekt csak akkor léphet a következő szakaszba, mikor a 0. szakasz jelentését a Bizottság elfogadta.

1. szakasz az információgyűjtési és -értékelési fázis, beleértve a regionális cégek szükségleteinek, a regionális technológiai és innovációs támogatást nyújtó

intézményrendszernek, valamint a közvetítő (hídképző) szervezeteknek az elemzését. Ez körülbelül 12 hónapig fog tartani.

2. szakasz Az első szakasz felméréseinek elemzése alapján foglalkozik a Regionális Innovációs Stratégia kidolgozásával (egy regionális vita keretében), erre építve akcióterv kialakításával, pilot-projektek indításával és egy értékelő- és monitoring rendszer felállításával. Becsült időtartama 8 hónap.

VITUKI

Szervezeti felépítés, történet és tevékenység
A **Vízgyűjtőgazdálkodási Tudományos Kutató Részvénytársaság (VITUKI Rt.)** a Közmunka és Közlekedési Minisztérium keretében 1886-ban létrehozott **Vízrajzi Osztály** jogutódaként, immár több mint 110 éve végez kutatásokat a magyar vízgyűjtőgazdálkodás számára.

A hidraulikai, vízgépészeti, akkreditált vízkémiai, hidrobiológiai és talajmechanikai laboratóriumokkal, az országos vízjelző hálózattal, továbbá korszerű mérőeszközökkel, mérőhajóval és számítógépekkel felszerelt **VITUKI Rt.** Európa egyik kiterjedt nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező, sokoldalú vízgyűjtőgazdálkodási kutató intézete.



Tudományterületek:

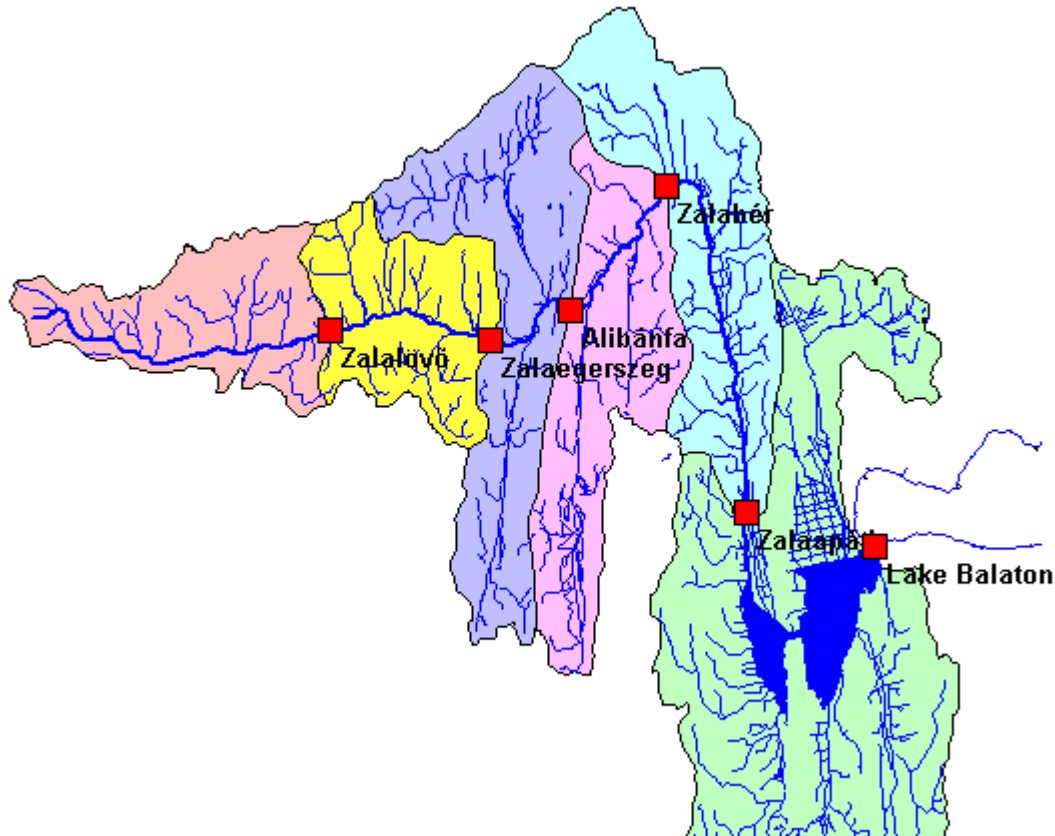
- ▶ Hidrológia
- ▶ Hidrogeológia
- ▶ Hidraulika
- ▶ Vízépítés
- ▶ Vízkémia

Szakterületek:

- ▶ Vízrajz (felszíni vizek, felszín alatti vizek, mennyiség, minőség)
- ▶ Lefolyás-szabályozás (Lefolyás-szabályozó rendszerek, tározás, nagylétesítmények)
- ▶ Vízgyűjtőgazdálkodás (készletgazdálkodás, vízügyi közgazdaságtan)
- ▶ Ivó és ipari vízellátás (vízkivétel és tisztítás, vízelosztás és üzem, ipari vízgyűjtőgazdálkodás)
- ▶ Hévíz- és gyógyvízgyűjtőgazdálkodás
- ▶ Csatornázás és szennyvíztisztítás (szennyvízelvezetés, a szennyvíz tisztítása, elhelyezése, iszapkezelés)
- ▶ Mezőgazdasági vízhasznosítás (öntözés, halászati, halgazdasági vízhasznosítás)
- ▶ Hegy- és dombvidéki vízrendezés (kül- és belterületi vízrendezés, helyi vízkárelhárítás)
- ▶ Síkvidéki vízrendezés (belvízrendezés és lecsapolás, belvízvédekezés)
- ▶ Vízminőség-szabályozás
- ▶ Környezetvédelem
- ▶ Duna-völgyi Regionális Riasztórendszer

A projekt

A Projekt végrehajtása csapatmunka munka volt, nagyszámú résztvevővel. A résztvevők körét részben az utolsó „köszönetnyilvánítás” fejezet tartalmazza, részben az irodalom jegyzék, amely ismerteti a munkához készített háttér anyagokat is.



A munkát hét munkafázisba csoportosítva hajtottuk végre:

- összefüggések feltárása az éghajlatváltozás, a hidrológiai viszonyok és a vízminőségi állapot között;
- földrajzi információs rendszer (FIR/GIS) és monitoring rendszer felállítása;
- integrált vízgyűjtő modellek fejlesztése és helyszíni adaptálása;
- víz- és környezet gazdálkodási problémák feltárása a mintavízgyűjtőkön;
- vízgyűjtő-gazdálkodási változatok, alternatívák kialakítása;
- a kiválasztott beavatkozási alternatívák vizsgálata a modell rendszerrel;
- javaslatok az eredmények alkalmazására más vízgyűjtőkön.

A Projekt eredeti munka-szervezési elképzelése szerint a vízgyűjtő hidrológiai modelljét az Utrechti Egyetemen kidolgozott "RHINEFLOW" modell, illetve annak helyszíni, mintaterületi, adaptációi képezték volna, míg a vízminőségi elemzést a fent említett modellhez adaptált magyar (VITUKI) SENSMOD vízgyűjtő modell rendszerrel végezték volna. Ez a célkitűzés csak részben sikerült végrehajtani, mert a holland hidrológiai modell hazai (Zala vízgyűjtőre történő) adaptációja nem volt sikeres. Ennek oka részben talán a külföldi modell szerkezetében keresendő, másrészt a hazai adatbázisok elégtelensége (a térben osztott paraméterű modellezés szemszögéből), illetve elsősorban az a körülmény, hogy a Zala vízgyűjtő nagyszámú (52 db) tározója oly mértékben módosítja a természetes lefolyási viszonyokat, hogy az nem tette lehetővé a viszonylag egyszerű hidrológiai modell kalibrálását. Mindez azonban még kedvező eredménynek is volt tekinthető a magyar projekt

szemszögéből, mert olyan új megoldások kialakítására kényszerítette a hazai munkacapat szakembereit, amelyek —amint reméljük és amint az alábbiakban bemutatjuk— igen érdekes és gyakorlatban is használható eredményekre vezettek.

A fenti célkitűzéseken belül a hazai munkarész a Zala és a Balaton (illetve Kis-Balaton védőrendszer) különleges viszonyai miatt elsősorban az eutrofizálódási folyamatban meghatározó szerepet játszó növényi tápanyag (és elsősorban a foszfor) forgalmi viszonyok leírására és annak szabályozására irányuló stratégiák elemzésére irányult. Vízmennyiségi, vízkészlet-gazdálkodási szempontból pedig a potenciális éghajlat változás által okozható vízhiányok kiküszöbölésére, mérséklésére irányuló tározó üzem módok elemzésére irányult a modellfejlesztés.

A NETCALL36 projekt rövid története

a)

A TREBAG Kft, illetve munkatársai már sok éve foglalkoznak a legkülönbébb K+F eredmények megismertetésének és piaci hasznosításának szervezésével. Ezen tevékenységnek mindig fontos része volt az olyan piaci körülmények között hatékonyan alkalmazható módszerek és eszközök kutatása, kifejlesztése és alkalmazása, amelyek nagy mértékben elősegítik azt, hogy a K+F eredményeket a kis- és középvállalkozók megismerjék, megértsék és piaci körülmények között hatékonyan alkalmazni tudják.

A kis- és középvállalkozók mindinkább meggyőzhetőek legyenek arról, hogy a K+F a eredményeket figyeljék és a számukra felhasználhatókat saját gazdasági hasznuk növelése érdekében valóban hasznosítsák.

A fogyasztók képesek legyenek a feljük áramló információ-tömegben való eligazodási nehézségek következtében mind anarchikusabbá váló piacon való eligazodásban annak érdekében, hogy a fogyasztásuk kiadásaikhoz igazodóan korszerű és jó minőségű termékekből álljon. Vagyis, hogy életminőségük (akár az általuk elköltött pénzmennyiség növelése nélkül is) javuljon.

b)

A magyar nemzetgazdaság alapvető irányváltása, vagyis az Európai Unióhoz, illetve annak körülményei felé való közeledés és most már valószínűleg belátható időn belül történő csatlakozás természetszerűleg jelenti azt is, hogy a változásokra, az új piaci körülményekhez való mind jobb alkalmazkodásra a kis- és középvállalkozóknak is fel kell készülniük. Ugyancsak fel kell készülnie a változásokra a magyar fogyasztónak, ha azt kívánja, hogy a változás számára előnyös módosulásokat okozzon.

A fentiek megvalósításának elősegítése érdekében pedig szintén piaci körülmények között hatékonyan alkalmazható módszerek és eszközök kutatására, kifejlesztésére és alkalmazására van szükség.

c)

Néhány évvel ezelőtt vált Magyarországon általánosságban is ismertté az Internet, amely rövid időn belül a robbanásszerűen fejlődő információs társadalom illetve az ennek gyakorlatát jelentő elektronikus kereskedelem egyik alapvető eszközévé vált.

d)

Így a TREBAG Kft felismerte, hogy az a) és b) pontokban megfogalmazott feladatkörök és megoldásuk eszközei igen közel illetve szervesen illeszkedik egymáshoz, és a megfogalmazott célok elérésének az elektronikus kereskedelem eszköztára jelenti a legmegfelelőbb eszközt.

Az a)-d) pontokban bemutatott alapelemek kreatív összekapcsolásaként hozta létre a TREBAG Vagyon- és Projektmenedzser Kft 1995-ben a virtuális NETCALL36 Gazdaság- és Kapcsolatfejlesztő Üzletközpontot az Interneten.

A virtuális üzletközpont üzemeltetési gyakorlata egyértelműen megmutatta, hogy ma még az elektronikus kereskedelem eszköztára nem elegendő ahhoz, hogy az elektronikus kereskedelem ma még nem terjeszthető elektronikus úton. Ez természetesen nem csoda hisz

ahhoz, hogy a kis- és középvállalkozók az elektronikus kereskedelem eszköztárát fel tudják (akarják) használni, szükség lenne arra, hogy elegendő számban (a kritikus tömegnél nagyobb számban) ismerjék és használják azt, továbbá hogy megfelelő számú fogyasztó is ismerje és használja azt. Aki viszont nem ismeri, és nem használja, az elektronikus úton nem is ismerheti meg.

Ezen felismerés alapján hozta létre a TREBAG Kft a budapesti Pólus Bevásárló, Szolgáltató és Szórakoztató Központban a NETCALL36 Bemutató (demonstrációs) Irodát 1996. novemberében (<http://www.netcall36.hu/>). Ebben az irodában, amely egyben az EU csatlakozás megkövetelte alkalmazkodást segítő integrált kontaktpont is, több mint egy éve dolgoznak a TREBAG Kft munkatársai teljesen nyitott körülmények között a projektek fejlesztésén és az elektronikus kereskedelem gyakorlatán.

A Bemutató Iroda egy oldalával a Pólus Center egyik folyosója felé teljesen nyitott. Itt táblák vannak elhelyezve, amelyekről az EU Keretprogramjáról, különféle pályázati lehetőségekről, a Cordis-ról, stb. ismertetőket vannak elhelyezve. A folyosó felé mutatón még egy komputer vezérelte monitor és tv készülék is el van helyezve, amely pl. a virtuális NETCALL36 Üzletközpontot mutatja be.

A folyosón számos látogató sétál, hétfőeken 20-50 percenként. Ezek közül sokan részletesen elolvassák a kihelyezett információkat, van aki le is jegyzi ezeket.

Az elmúlt több mint egy év tapasztalatai megmutatták, hogy a Bemutató Irodát olyan módon kell átalakítani, hogy a látogató előtt érdekes, kellemes és figyelemfelkeltő látvány kialakításával (design) mutassa, ami itt látható az már a jövő, vagyis az ismeretszerzés minél indirektebbé, és szórakoztatóbbá váljon.

Erre a célra a TREBAG Kft azt a módszert találta legcélravezetőbbnek, ha a bemutató irodát egy úrállomás informatikai centrumaként alakítja ki. A látványtervek elkészültek (<http://www.netcall36.hu/>), jelenleg a finanszírozási háttér megteremtése van folyamatban.

A két részprojekt egyik legfontosabb pozitív tapasztalatát jelenti, hogy a virtuális üzletközpont működtetése az elmúlt két évben, míg a bemutató iroda működtetése az elmúlt több mint egy évben finanszírozható volt.

A tapasztalatok azonban azt is megmutatták, hogy igazán finanszírozható projektek - amelyek a költséges fejlesztés finanszírozását is képesek legalább nagy részben biztosítani, - csak jóval nagyobb léptékben képzelhetők el.

Ez a jóval nagyobb léptékű projekt egy olyan sok ezer vagy tízezer négyzet méter területű, jó helyen, pl. a budapesti info-parkban lévő Kutató, Fejlesztő, Piackutató, Oktató és Szórakoztató Központként valósítható meg, ahol a projekt pénzügyi fenntartásához a kutatás-fejlesztési eredmények hasznosulásának minden eleme, a licenc eladástól, az áru értékesítésen át a kultúralt szórakoztatás bevételeinek egy része képes hozzájárulni.

Az ilyen projekt másik fontos sajátossága kell legyen, hogy helyet lehetőséget biztosít a kutató-fejlesztők és a közönség közvetlen kapcsolattartására és kölcsönös egymásra hatására.

RADELKIS ELEKTROANALITIKAI MŰSZERGYÁRTÓ Kft.

Interjúalany: Dr. Havas Jenő, ügyvezető igazgató

A céget 1952-ben alapították ipari szövetkezetként, és alaptevékenységét a műszergyártás képezte. Az 1990-es magyar politikai változást követően 1992-ben a szövetkezet Kft-vé alakult, alaptőkéjét a tagok üzletrésze alkotja, idegen tőkerész nem szerepel benne. Az első évek útkeresése után fő profilnak az elektroanalitikai műszer- és érzékelőgyártást választotta, amely a magyar tudományos élet jeles eredményeire támaszkodhatott. A profilválasztás azon a felismerésen alapult, hogy az elektroanalitika az a szakterület, amely különlegesen képzett specialistákat igényel, és éppen ezért a hazai és környező országok műszergyártásában fehér foltot jelentett. A RADELKIS fejlesztési programjában fontos szerepet játszik az elektroanalitikai mérés technika lelkét képező elektródok (érzékelők) fejlesztése. Már 1965-ben rendelkezésre állt olyan gyártástechnológia, amelynek segítségével a világon elsőként megindíhatta az ionszelektív elektródok gyártását. A mérőműszerek fejlesztése végigjárta azt az utat, amit az elektroncső → tranzisztor → integrált áramkör → mikroprocesszor fejlődés jelölt ki. A RADELKIS az antibiotikumokat és enzimeket alkalmazó kutatására és gyártására alapozva új, elektrokémiai fogamzásgátló eljárást (intra-uterine device, IUD) és eszközt is kidolgozott, mely az eddig ismerteknél lényegesen biztonságosabb.

A cég ISO 9001 minőségbiztosítási rendszer szerint működik.

1. ERŐFORRÁSOK

Saját tőke (mFt)	Alapításkor: 278	Jelenleg: 278
Árbevétel (mFt)	2000.	2001.
Nettó árbevétel (mFt)	150	150
Adózott eredmény (mFt)	6	8
Export-értékesítés az árbevétel %-ában:	20	25

Az árbevételhez képest azért alacsony az adózott eredmény, mert az utóbbi években sokan mentek nyugdíjba (vagy el a cégtől), sokat kellett végkielégítésre költeni. A cég költségszerkezetében magas a bérek aránya. Az eredménytartalék viszont magas, kb. 150 millió forint.

Rendelkezésre áll-e a cég működéséhez szükséges tőke?	igen X	nem
Ha nem, a tőkehiány oka:		
- kicsi az adózott eredmény	igen	nem
- lassú a megtérülés	igen	nem
- nincs ígéretes fejlesztési téma	igen	nem
- nagy a befektetés kockázata	igen	nem
- egyéb, éspedig: -		

Létszám (fő):	2000.	43	2001.	35
Tárgyalóképes nyelvtudás:	angol X	német	egyéb, éspedig: orosz X	

A létszám 2002-ben tovább csökkent (30 főre). Az ügyvezető igazgató tudatosan nem akarja növelni a létszámot, nem vesz fel új embereket az elmentek helyébe; gépi beruházással inkább a termelékenységet akarja növelni.

Elégedett-e az alkalmazottak

- | | | |
|---------------------------|------------------|--------------|
| - szakértelmével? | többnyire igen X | inkább nem |
| - teljesítményével? | többnyire igen | inkább nem X |
| - munkájának minőségével? | többnyire igen | inkább nem X |

Ha nem,

- | | | |
|-----------------------------------------------------|--------|-----|
| - talál-e megfelelő munkaerőt a minőségi cserékhez? | igen X | nem |
| - a problémák lényege: | | |

A munkafegyelem hiánya. Túl sok a tulajdonos, akik úgy érzik, „sokat” megengedhetnek maguknak...

Van-e olyan *termelési* probléma, amely rontja a cég versenyképességét? van X nincs

Ha van, az a következő:

Nem eléggé automatizált a gyártás. A műanyag hordozó test fröccsöntéssel, a fém hatóanyagok előállítás pedig olvasztással és az olvadékból való szálhúzással történik.

Van-e olyan *infrastrukturális* probléma, amely rontja a cég versenyképességét?

van nincs X

Ha van, az a következő:

- | | | |
|----------------------------------------------|------|-----|
| - rossz közlekedési viszonyok | igen | nem |
| - Internet hiánya | igen | nem |
| - tanácsadók hiánya a következő területeken: | igen | nem |
| - minőségügy | igen | nem |
| - pályázatkészítés | igen | nem |
| - iparjogvédelem | igen | nem |
| - marketing | igen | nem |
| - egyéb, éspedig: - | | |

A cégnek minőségügyi és iparjogvédelmi tanácsadója van.

2. PIAC

A cég jellemző gyártmányai és szolgáltatásai:

Gyártmányok, szolgáltatások megnevezése	Értékesítés az árbevétel %-ában		
	Belföldön	Külföldön	
		EU-n	EU-n
Műszerek	80	-	20
Elektródok	80	-	20
Oldatok	80	-	20
Orvosi termékek	90	-	10

Az orvosi termékek EU-n belüli értékesítésnek eddig az volt az akadálya, hogy a cég nem rendelkezett a megfelelő CE-jellel. Ez az akadály azonban - több mint 1 évig tartó felkészülés eredményeként - 2002. augusztusában elhárult: a társaság a fogamzásgátló spirálok értékesítéséhez megszerezte az implantátumokra vonatkozó, 3-as csoportú CE-jelet!

Műszerek alatt pH- és ionmérőket, vezetőképesség-mérőket (konduktométereket) és orvosi vérgáz-analizátorokat kell érteni. Hordozható, laboratóriumi és processzoros változatban készülnek.

Hordozható készülékek

A digitális kijelzésű hordozható - elsősorban terepi mérésekhez ajánlott - pH- és pX-mérők, valamint az oldott oxigénmérő és a konduktométer az ipar, a természetes vizek, a szennyvizek, hűtő- és mosóvizek, kazán-tápvizek, ioncserélő gyanták, a mezőgazdaság, stb. különböző területein a pH-érték meghatározására szolgálnak. Egy- és kétértékű anionok ill. kationok koncentrációjának a meghatározására, valamint a vízben oldott oxigén és különböző oldatok vezetőképességének a meghatározására használhatók.

Laboratóriumi készülékek

A készülékek vizes oldatok pH-értékének potenciometriás elven alapuló meghatározására, illetve konduktometriás mérésekre szolgálnak. A készülékek egyszerűbb laboratóriumi feladatok ellátására alkalmasak. A feszültségmérés-üzemmódú készülékkel felvett kalibrációs görbe segítségével ionkoncentráció és ionaktivitás mérése is lehetséges. A konduktométerek folyadékok és oldatok fajlagos vezetőképességének a meghatározására alkalmasak.

Processzoros készülékek

A készülékek minden ismert direkt és indirekt potenciometriás mérés technikai feladat végrehajtására alkalmasak. Számítógéphez csatlakoztatva annak képernyőjén jelenítik meg a mérési eredményt, és láthatóvá teszik az elektrokémiai folyamat időbeli lefolyását is.

Elektródok

A potenciometriás méréseknél a mérőcella kialakításához két - egy mérő- és egy vonatkozási - elektródra van szükség. Azokat az elektródokat, amelyek a két elektródot egybeépítve tartalmazzák, kombinált elektródoknak nevezzük. Az elektródok készülékhez történő illesztéséhez szükség van legalább két ismert összetételű kalibráló oldatra is. Az elektródok kialakítása olyan, hogy azokat ne csak RADELKIS-gyártmányú készülékekhez lehessen csatlakoztatni.

Oldatok

Az elektrokémiai készülékek elektródjainak a használatához különféle oldatokat kell alkalmazni. A pH-mérésre használt készülékeknek az elektródokat legalább két - ismert pH-jú - puffer oldattal kell illeszteni a műszerhez. A pH-mérés mellett elterjedt a szelektív ion-érzékeny elektródokat alkalmazó potenciometriás mérés technika, amely az ionok koncentrációjának és aktivitásának kényelmes, gyors meghatározását teszi lehetővé. Az ion-standard oldatok az elektród-rendszerek illesztésére használatosak. A pontos koncentráció-mérést különféle ionerősséget beállító oldatok használata segíti.

Orvosi termékek

Az orvosi eszközökhöz bőrtápláló éjszakai krém, hüvelyi pH-mérő és fogamzásgátló spirálok tartoznak.

Bőrtápláló éjszakai krém

A bőrtápláló krém hámvédő A-vitamin- és víztartalmával megakadályozza a bőr repedezését kiszáradását vagy elszarusodását. Elősegíti a bőr gyors gyógyulását, hatásosan csillapítja az enyhén felégett bőr okozta fájdalmakat és rövid időn belül regenerálja a károsodott bőrfelületet. A krém vizes fázisában jelenlévő vegyületek meggátolják a baktériumok elszaporodását, és gyulladásgátló hatásúak is. Az érintkező bőrfelületeknél (pl. lágyék, hónalj, hölgyeknél a keblek alatti terület, stb.) keletkezett kidörzsöléseket megszünteti, ezért intim krémként is használható. Illatanyagot nem tartalmaz, emiatt nincs allergén hatása.

Hüvelyi pH-ellenőrző készlet

Az egészséges női hüvely kémhatása az életkortól függően más és más: a pubertáskor eléréséig semleges, ezt követően savas irányba tolódik el, majd a változás kora után ismét semlegessé válik. A fogamzóképes korban a hüvely savas kémhatásának védelmét a hüvelyflóra biztosítja. A női hüvely anatómiai helyzetéből adódóan, valamint a szexuális kontaktusok révén a fertőződés veszélye az egész élet során fennáll. A hüvely nem steril szerv, a normál hüvelyflóra védelemre szorul. A fogamzóképes korúak számára ezt a célt szolgálja a hüvelyi pH-ellenőrző készlet, amellyel otthon könnyen és gyorsan elvégezhető a pH-érték ellenőrzése. Ha a pH-vizsgálat nem mutat normális eredményt, a krémhez ajánlott hüvelyöblítő kristálykeverék oldatával végzett hüvelyöblítés elősegíti a normális pH visszaállítását.

Fogamzásgátló spirál

A méhen belüli eszközök fogamzásgátló hatása régóta ismert, használatuk a '60-as években terjedt el. Kezdetben hatóanyag nélküli, később a hormon hatóanyagú eszközök kerültek forgalomba. A '70-es években kezdték meg a hatékonyabb és hosszabb élettartamú, réz hatóanyagú változatok alkalmazását. 250.000 nő használja Magyarországon évek óta a cég valamelyik spirálját. A biztonságukra jellemző teherbeesési arány gyakorlatilag azonos a hormonális fogamzásgátlókéval (a tablettákéval), de azok mellékhatásai nélkül. A cég által kifejlesztett spirálokat a legmegbízhatóbbak közé sorolják, ugyanakkor élettartamuk igen hosszú (7-10 év!). Az eszközök hatóanyaga nemesfém-magot tartalmazó, arany-réz illetve ezüst-réz ötvözetből készült huzal, amely műanyag-hordozótestre van spirál alakban felcsévélve. A nemesfémötvözetből készült spirálok - ellentétben a rézhuzalból készült hagyományos spirálokkal - nem szilánkosodnak, és egyenletesen fejtik ki hatásukat. A finom tapintású polietilén eszközök - miután az orvos felhelyezte azokat - észrevehetetlenül simulnak a helyükre, nem irritálják a méhet, és azonnal kifejtik hatásukat. A felhasználó alkati adottságainak megfelelően az orvos könnyen kiválaszthatja a páciens számára legalkalmasabb méretű - rövid, mini vagy normál - spirált. A műanyagtest különleges kialakítása folytán az eszköz felhelyezése és levétele fájdalommentes. Amennyiben a spirál használója - korábbi döntését megváltoztatva - mégis gyermekáldásra vágyik, akkor - az eszköz eltávolítása után - erre azonnal megnyílik a lehetőség. A méhen belüli fogamzásgátló eszköz azoknak ajánlatos, akiknek tartós partnerkapcsolatuk van, és/vagy akiknek a tablettá szedése problémát okoz: cukorbetegeknek, öröklött tromboziszveszélyben élőknek (ennek van kitéve a magyar nők 10-12 %-a!), a változó korhoz közeledőknek, a szoptató kismamáknak, vagy akik idegenkednek más fogamzásgátló módszerektől és eszközöktől, valamint azoknak, akiknek ez nőgyógyászati szempontból javasolt.

A cég által kifejlesztett fogamzásgátló spirálok a világon egyedülálló módon a szokásos hatásokon kívül elektrokémiai védelmet is nyújtanak a nem kívánt terhességgel szemben (kettős védelem). Az új technológiával előállított fogamzásgátló eszköz ötvözet összetevőjének felületén jelentkező mikro-galvánelem hatás ugyanis párosul az ötvözet és a

nemesfém alkotta makro-galvánelem hatással, melynek következtében a méhbe jutott, elektromos töltéssel bíró spermiumok az anód és a katód közelében, vagy azokkal érintkezve lelassulnak, elpusztulnak. Az új eszköz kedvezően változtatja meg a méhnyak kémiai összetételét is, ezzel is biztosítva az eszköz hatékonyságának (Pearl-index) más fogamzásgátló eszközök fölé emelését, valamint az élettartam minimum 10 évre való növelését. Az új eszköz további előnye, hogy - a nyomelemnyi mennyiségben jelen levő arany és ezüst ionok gomba- ill. baktériumölő hatásának következtében - in situ fungicid és baktericid hatású.

A termék elnyerte az Orvosi Termékek Vásári Nagydíját (Prága, 1999.). A cég Magyarországon bejelentett, fogamzásgátló spirálra vonatkozó szabadalmi: 200 905 (1989.) és 212 696 (1993.).

A fogamzásgátló spirálok következő speciális típusait gyártja a társaság:

- Aranyban gazdagított spirálok

Az arany-réz ötvözet hatóanyagából kioldódó arany-ionok a méhben fokozott gomba- ill. baktériumölő hatást fejtenek ki. Ezzel magyarázható, hogy az aranyban gazdagított spirálok használata esetén gyulladással megbetegedések alig fordulnak elő.

- Kettős spirál

A kettős spirálok növelt élettartamukkal (10 év) és fokozott hatékonyságukkal tűnnek ki.

- Kondicionált spirál

Az utóbbi időben elfogadottá vált, hogy a védekezés nélküli közösülést vagy a „balesetet” követő 5 napon belül felhelyezett spirál védelmet nyújt a nem kívánt terhességgel szemben. E sürgősségi megoldás céljára szolgál a kondicionált változat, amelynél a felhelyezést követően azonnal kialakul a maximális fogamzásgátló hatás. A kondicionált spirálok a ciklus bármely napján felhelyezhetők.

- Műanyag spirál

A fémérzékeny nők részére szolgál. Hatékonysága kisebb (kb. 96%), mint az arany-réz ötvözetet is tartalmazó spiráloké.

- Cink spirál

A cég a világon elsőként fejlesztett ki olyan fogamzásgátló spirálokat, amelyek hatóanyaga ezüst-cink ötvözet. Igen nagy előnye - a cink sebgyógyulásban játszott lokális hatásának következtében -, hogy csökkenti a vérezgetés előfordulását. Klinikai tapasztalatok támasztják alá, hogy az esetek nagy részében kíméletesebbé teszi a menstruációt: jelentősen csökkenti annak időtartamát és bőségét. Élettartama 8 év (a fogamzásgátló spirálok időállóságára vonatkozó klinikai próbákat a Debreceni Tudományegyetemen és a Schöpf-Mérei Kórházban végezték).

Értékesítés belföldön

- mennyire éles a verseny?

műszerek, elektródok és oldatok terén kissé közepesen nagyon X

orvosi termékek terén kissé X közepesen nagyon

A műszerek terén nehezen bírja a cég a versenyt a - főként ázsiai - konkurenssekkal, ezért energiáit egyre inkább az orvosi termékek fejlesztésére koncentrálja, amelyből éves árbevételének csaknem fele (70 mFt) származik.

- fontossági sorrend a verseny szempontjából
(1 - a legfontosabb, 2 - fontos, 3 - kevésbé fontos)

minőség 1
ár 2
értékesítési technika 3

A fogamzásgátló spirál magyar nők számára való elérhetősége kezdetben „szájhagyomány útján” terjedt.

- a belföldi piac ismerete nem megfelelő megfelelő kitűnő X

- mekkora a cég hazai piaci részesedése (%):

A műszerek, elektródok és oldatok tekintetében nem ismert, az orvosi termékek terén több mint 50 % (a többit kereskedelmi cégek importja teszi ki).

- fontosabb versenytársak belföldön:

Műszerek tekintetében a WTW (német) és a RADIOMETER (dán) cég a legjelentősebb belföldi versenytárs.

A fogamzásgátló spirál legfőbb „versenytársa” a fogamzásgátló tableta (amelyet itthon RICHTER GEDEON Rt. gyárt). A MULTILAN (német) és a MONA LISA (belga) cég spiráljai kaphatók itthon.

- miket tart a cég erősségeinek és gyengeségeinek?

erősségek:

Fogamzásgátló spirálok fejlesztése, elektrokémiában való jártasság.

gyengeségek:

A műszerek mechanikai tervezése.

- milyen változások várhatók ezekben az EU-csatlakozás hatására?

A műszerek vonatkozásában visszaesés, az orvosi termékek terén viszont felemelkedés várható, mivel utóbbiban világszínvonalon van a cég (nem szilánkosodnak az új termékei, hosszabb élettartamúak és olcsóbbak is, mint a versenytársak termékei)!

Értékesítés külföldön - domináns vevők

Vannak-e a cégnek domináns vevői (árbevételi hányad > 20 %)? vannak nincsenek

- ha vannak, ezek: kicsik közepesek nagyok

termelő cégek

kereskedő cégek

- a domináns vevők milyen minőségűnek tartják a cég termékeit: átlagosnak jónak

NEM PUBLIKUS ADATOK.

Értékesítés külföldön - általános szempontok

A külföldi vevők miben versenyeztetik a cégeket:

- minőség

- ár

- egyéb, éspedig:

A cég értékesítési árai elérik-e a hasonló termékeket gyártó

külföldi vállalatok árait? igen nem

Melyek a cég exportját leginkább fékező tényezők?

NEM PUBLIKUS ADATOK

3. INNOVÁCIÓ

Fejlesztési ráfordítások

Ráfordítás az árbevétel %-ában		Fejlesztés forrása			
2000.	2001.	Saját	Hitel	Pályázat	Egyéb
7	7	X	-	-	-

Konkrét fejlesztési projekt(ek):

Az ezüst-cink spirál továbbfejlesztése, hogy erre is megkaphassa a cég a CE-jelet.

Milyen feladatok vannak még hátra?

Az aszeptikus gyártás automatizálása. A cég olyan automata tekercselő gépet keres, amely kör keresztmetszetű, karos műanyag testre tud vékony fémhuzalt csévélni. Meg kell oldani a műveletközi befogást és mozgatót is. Mérethatárok: 24 x 33 mm, huzal-anyagok: réz-cink ötvözet és arany vagy ezüst, huzalátmérő: 0,3 mm.

Mekkora ezek várható költsége?

Nehezen becsülhető, 100 mFt körüli összegről van szó.

Mennyi időn belül várható a fejlesztési ráfordítások megtérülése?

Kb. 5 éven belül. Addig le kell cserélni a cég elavult számítógép-rendszerét is.

Milyen hatásuk lesz a fejlesztéseknek a cég versenyképességére?

Növelni fogják azt, mert - az egyenletesebb minőség biztosításán kívül - a nagyobb termelékenység következtében kevesebb emberre lesz szükség a gyártáshoz, csökkeni fognak a gyártási költségek, aminek következtében a cég tovább fogja tudni csökkenteni árait.

Mik a fő problémák a fejlesztésekkel kapcsolatban?

A műszerek vonatkozásában lassú a fejlesztés, és nem kellően megbízható a végeredménye. Az elektródok, oldatok és orvosi termékek vonatkozásában nincs fejlesztési probléma.

4. MEGVALÓSÍTÁS

Pályázat megnevezése	Pályázott		Nyert	
	2000.	2001.	2000.	2001.
Hazai, éspedig: -				
EU-támogatású, éspedig: -				
Egyéb, éspedig: -				

A cég 1999-ben részt vett a Budapesti Kereskedelmi és Ipar Kamara (BKIK) gazdaságfejlesztési pályázatán (nyert is). A pályázat a nemesfém-ötvözet hatóanyagú fogamzásgátló spirálok gyártástechnológiájának a kikísérletezését szolgálta.

A cég milyen típusú támogatásokat igényelne a közeljövőben?

Olyan támogatási formákra lenne szükség, amelyek bürokratikus pályázati nehézségek nélkül könnyítik meg a gyártástechnológia korszerűsítését, automatizálását.

A támogatásokat konkrétan mely területek fejlesztésére fordítaná?

A társaság az orvosi termékek továbbfejlesztésére fordítaná a támogatásokat, különös tekintettel a cink-ezüst fogamzásgátló spirálra. A gyártást joint venture formában is el tudná képzelni.

A felhasznált dokumentumok listája:

- a cég prospektusai és Internet-honlapja
- a cég BKIK-pályázata (1999. augusztus 12.)
- metszett liliumvirág (Üzleti 7 cikk, 2002. szeptember 16.)

INNOMED MEDICAL ORVOSTECHNIKAI Rt.

Az INNOMED MEDICAL ORVOSTECHNIKAI Rt-t (továbbiakban: INNOMED) fiatal fejlesztőmérnökök és kereskedők alapították 1989-ben azzal a céllal, hogy az állami orvostechnikai ipar összeomlása után létrejövő vákuumot új fejlesztésű, a kor technikai-technológiai követelményeinek megfelelő, de a hazai felhasználók által megfizethető árú orvosi berendezésekkel töltsék ki.

Az orvostechnikai fejlesztések eredményeként 1991-re készültek el az INNOMED első elektrokardiográf (továbbiakban: EKG) berendezései, amelyek skálája a hordozható egysatornás sürgősségi készüléktől a nagy tudású, nagy felbontású terheléses berendezésig terjed. Ezután a cég már korszerű, kiemelkedő tudású és megfizethető kardiológiai eszközökkel (EKG-készülékekkel) tudott a magyar piacon megjelenni, amelynek egy jelentős hányadát meg is hódította. A külpiazi eladások volumene is folyamatosan növekszik a megalakulás óta. 1992-ben a domináns EKG vonal mellett megjelentek a saját fejlesztésű őrzőmonitorok, háziorvosi ultrahang-diagnosztikai, terápiás és laboratóriumi készülékek is a termékpalettán. Az INNOMED röntgenfejlesztése is folyamatosan bocsátja ki új termékeit. 1991-ben mammográfiai röntgenvezérlő egységgel, 1993-ban már középfrekvenciás, majd 1994-ben teljesen saját fejlesztésű komplett nagyfrekvenciás röntgengenerátorral jelentkezett. Ezek a röntgengenerátorok képezik a cég által eladott korszerű röntgenmunkahelyek központját.

A cég valamennyi tevékenységét az ISO 9001 és az EN 46 001 minőségügyi rendszer, valamint az Európai Orvosi Direktíva előírásainak megfelelően alakította ki. A cég termékei rendelkeznek az orvosi CE-jel használatának az engedélyével.

1. ERŐFORRÁSOK

Van-e a tárgykörben igazán súlyos gond, s ha igen, mi ennek a lényege?

A vezetés elégedett az alkalmazottak szakértelmével, teljesítményével, munkavégzésének minőségével? Várhatóak-e munkaerő problémák a szükséges fejlesztések megvalósítása során/után? Ha van gond, mi ennek a lényege?

A cég létszáma 2000-ben 135 fő volt, jelenleg 165-en vannak (ebből 40 fő fejlesztőmérnök). A menedzsment tagjai angolul, németül, franciául, spanyolul és oroszul beszélnek.

Többnyire elégedettek az alkalmazottak szakértelmével, teljesítményével és munkavégzésének minőségével. Ha új emberre van szükségük, van kiből válogatni, de nehéz olyanokat találni, akikkel hosszú távon lehet együtt dolgozni. Nagy a hatása az abszolút számnak: a multinacionális cégek esetenként magasabb fizetéssel tudják elcsábítani az alkalmazottakat, pedig az INNOMED által biztosított egyéb juttatásokat is figyelembe véve nem igazán több a multiktól kapott pénz.

A cég nagyobb problémák nélkül meg tudja-e szerezni a működéséhez szükséges tőkét? Ha nem, ennek oka mennyiben a cég profitabilitása (a lassú megtérülés), az ígéretes fejlesztési elképzelések hiánya, a befektetések kockázata – vagy valamely más tényező?

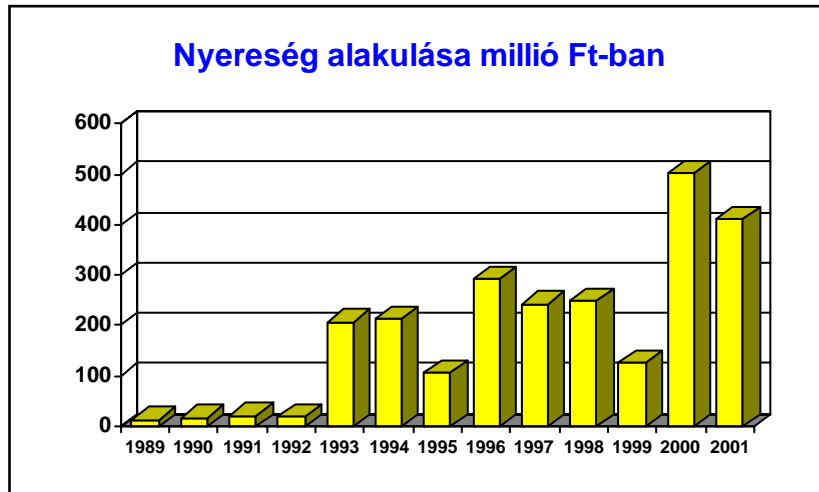
A cég alaptőkéje 1.500 millió forint. 2000. évi nettó árbevétele 1.600 millió forint, a 2001. évi 2.000, a 2002. évi pedig várhatóan 3.000 millió forint lesz (sokat várnak az új defibrillátoroktól - ld. később). 5-6 év alatt szeretnék felfutni 100 millió USD (!) éves árbevételi szintre, aminek a vezérigazgató szerint meg van a reális esélye. Az adózott eredmény 2000-ben 502 millió forint, 2001-ben pedig 410 millió forint volt (a csökkenést az új épület költségei okozták).

A megnövekedett nyereség jelentős hányadát - több mint 50%-át - az INNOMED mindig visszaforgatta a vállalkozásba:

- növelte a fejlesztésre szánt összeget
- jelentősen javította saját infrastruktúráját, vagyona kb. 1 milliárd Ft.
- fokozta a PR tevékenységet, a belföldi, ill. külföldi kiállításokon való részvételt

Az INNOMED-nek beruházások finanszírozására mind a mai napig nem kellett semmiféle kölcsönt a cégnek tartozásai.

Van-e probléma, rontja a



felvennie, tehát nincsenek

olyan termelési amely lényegesen cég

versenyképességét? Ha igen, mi ez?

A fejlesztés Budapesten, a gyártás és a végellenőrzés pedig Esztergomban történik, saját tulajdonú 1200 m²-es üzemcsarnokban. A gyors fejlődés inkább a termékek sokaságának a kifejlesztésében jelentkezett, mint a gyártástechnológia fejlesztésében. A tulajdonosok a volt fejlesztők közül kerültek ki, a szemléletük is fejlesztés-centrikus; emiatt feszültségek vannak a fejlesztés és a gyártás között.

A probléma megoldására egyrészt nemrég felvettek egy termelési igazgatót, aki jelentős tapasztalatokkal rendelkezik új gyártókapacitások beindítása terén. Másrészt a bemérési idők csökkentésére - amire a megnövekedett eladási darabszámok miatt van szükség - két új mérőautomatát vettek.

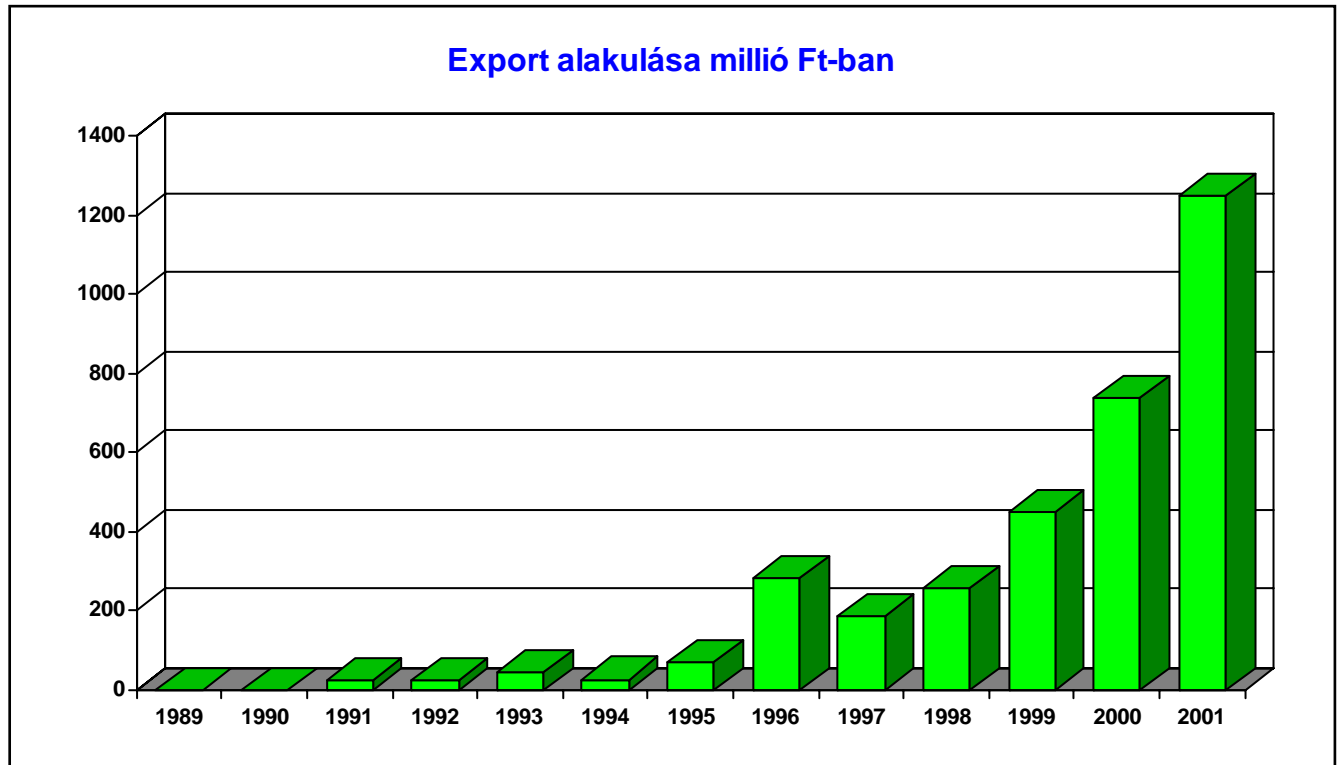
Okoz-e, s ha igen, hol okoz súlyos bajokat a külső termelési infrastruktúra (közlekedés, hírközlés, tanácsadás stb.) gyengesége?

A cég központja Budapest diplomata negyedében egy felújított villában van, amelynek kertjében nemrég fejezték be egy új ház építését. A korszerű épület a megnövekedett létszámú fejlesztőcsapat kultúrált, kényelmes elhelyezésére és a külföldi szervizesek oktatására szolgál. Pályázatkészítés és marketing terén jelentkezik a tanácsadók hiánya. Nem sikerült nyerniük a Széchenyi Terv pályázaton. Annyi mindent fejleszt a cég, hogy az egyik termék „agyonyomja” a másikat: olykor előfordul, hogy még alig került piacra az egyik termék, amikor máris ott a következő, s jelent saját konkurenciát (pl. a Heart Screen EKG-monitoroknál). Mintha a fejlesztők lennének elől, s nem a vevők... Nyugaton a cégek egy (max. két) profilt visznek, ezáltal könnyen pozícionálhatóak az adott szakmában (ez kardiológias, az röntgenes, stb.). Az INNOMED-nek pedig 4 profilja van: kardiológias *is*, röntgenes *is*, örözkészülékes *is*, defibrillátoros *is*.

Iparjogvédelem terén nem szorulnak tanácsadásra, mert nem szabadalmaztatják a termékeiket. Nem tartanak a termékeik „koppintásától”, mert egyrészt bonyolult termékekről van szó (mint pl. egy röntgengenerátor), másrészt mire a konkurensok lemásolják a terméket, addigra ők már kijönnek a következővel (ld. előbb). Régebben voltak szabadalmaik, mert a

szabadalmaztatással együtt jártak bizonyos kedvezmények, ma azonban nem kapnak adókedvezményt. Ha egy cégnek vannak szabadalmi, az pl. az USA-ban növeli a cég értékét (emiat néha „lufi” szabadalmak is születnek).

Javaslat: azok a cégek, amelyek szabadalmat nyújtanak be, kapjanak adókedvezményt. Ha megfelelő adókedvezményt kapnának, akkor vállalnák a szabadalmi leírások



elkészítésével és a szabadalmi ügyek intézésével járó sok munkát.

2. PIAC

Kis-közepes vállalataink milyen piacokon értékesítenek, milyenek itt a pozícióik?

A kereskedelmi témákat a vezérigazgató fogja össze.

2000-ben az árbevétel 45 %-a, 2001-ben pedig 63 %-a származott exportból. Céljuk a 80%-os exporthányad elérése.

Ha van export, van-e egy-két domináns vevőjük?

Az INNOMED 1994-től kezdve jelentős erőket mozgósít annak érdekében, hogy külföldi piacokat is szerezzen magának. Az orvosi műszerek lassú engedélyeztetési folyamata miatt az első komolyabb eredmények 1996-ban kezdtek mutatkozni. Fő export piaca Németország, de igyekszik a hagyományos keleti és amerikai piacokon is a pozícióit javítani.

Ha vannak domináns vevők, ezek termelő vagy kereskedelmi, illetve kis- vagy nagy cégek?

A cég termékei a vevők választékában a jó, az átlagos, vagy a gyenge minőségi kategóriába sorolhatók? Az értékesítési árak elérik-e a hasonló termékeket gyártó EU cégek árait? A vevők az adott profilban versenyeztetik-e beszállítóikat?

A cégnek nincsenek domináns külföldi vevői. Értékesítési árait középkategóriásra „lövi be”: ne a legolcsóbbak legyenek, mert annak pejoratív kicsengése lehet, hanem 10-20 %-kal maradjanak a vezető konkurensok árai alatt.

Ha nincsenek domináns vevők, az adott piacon milyen intenzitású és mely tényezőkre tér ki a verseny? Milyenek a cég értékesítési csatornái? Milyen a reklám? Az értékesítési ár eléri az EU cégek árait?

Külföldön kereskedőkön keresztül történik az értékesítés, amelynek a sikerében első sorban a minőség, utána az ár, s végül az értékesítési technika játszik szerepet (utóbbiban sokat számít az ismertség).

Összefoglalóan: vannak-e, s ha vannak, melyek az export területén a cég fejlődését erőteljesen fékező tényezők?

Az export területén a forint magas árfolyama fékezi erőteljesen a cég fejlődését.

A belföldi piacon: az adott szektorban milyen intenzitású a verseny? E versenyben elsősorban a minőségre, az árakra, vagy az értékesítés technikái számítanak? Milyen a cég piacismerete? Kik a fő versenytársak? A versenyben melyek a cég erős, illetve gyenge pontjai? Milyen változások várhatók ebben az EU csatlakozás hatására? A piaci szempontok milyen súlyt kapnak a cég stratégiájában?

A cég belföldi piaca két részre osztható: háziorvosi piacra és kórházi (intézményi) piacra. A háziorvosi piacon pl. a kardiológiai műszerek terén 70 % a piaci részesedésük.

A kórházi és egészségügyi intézményi piacon nem olyan jó az imázsuk, mint pl. külföldön („ami magyar, az biztos rosszabb, mint a külföldi”). Ez a piaci részesedésekben is megmutatkozik: a kardiológiai műszerek terén 15 %, a röntgenek terén kb. 35 % a részesedésük. Belföldön az értékesítés közvetlenül történik, amelynek sikerében - szemben a külföldi értékesítéssel - első sorban az értékesítési technika számít, azt követi az ár, végül a minőség. A cég piacismerete kiváló. Fő versenytársaik: SCHILLER, FUKUDA, NIHON KODEN (osztrák és japán cégek - kardiológiai műszerek), GE MEDICAL SYSTEM (amerikai - röntgengenerátorok). A cég erőssége a szakmai háttér és kardiológiai műszerek terén a teljes vertikum. Gyengeség: a gyártás automatizáltsága.

Tekintettel arra, hogy a piaci szempontoknak alapvetően fontos szerepük van a cég életében, s már ma is sok EU-országba exportálnak (rendelkeznek is az ehhez szükséges tanúsítványokkal), nem várnak változást az EU-csatlakozás hatására.

3. INNOVÁCIÓ

Mik a cég konkrét innovációs törekvései? Mik az elvégzendő feladatok, várható költségeik, várt eredmények és kockázatok? Az előirányzott innovációk várhatóan mennyiben javítják majd a cég versenyképességét? Segítik-e a fejlődés fő gondjainak a megoldását? S várható-e a befektetés megtérülése?

A cég 2001-ben 112 millió forintot fordított termékeinek a fejlesztésére, a következő termékcsaládokban.

EKG-berendezések

- 1 csatornás sürgősségi monitorok
- 3 és 6 csatornás EKG-monitorok
- Terheléses EKG-rendszer a klinikai diagnosztikai igények kielégítésére
- Ambuláns vérnyomás- és EKG eseményvizsgáló (24 órás programozott méréshez)
- Távadat-átviteli EKG készülékek.

Az EKG-készülékek az emberi szív- és érrendszer vizsgálatokor a szív bioelektromos potenciáljának mérésére, diagnosztizálására és grafikus megjelenítésére szolgálnak. A

hagyományos EKG-készülékek felbontása nem elegendő, és a diagnosztikai szoftverek találati pontossága is alacsony. A korszerű mérés technikával és diagnosztikai eljárásokkal rendelkező készülékek számítógéphez csatlakoztathatók, ami

- lehetővé teszi 3-12 csatorna jeleinek online megfigyelését;
- kibővíti a felvételek archiválási lehetőségeit;
- lehetővé teszi az egészségügyi intézményekben működő nagyobb informatikai rendszerekhez való kapcsolódást.

Az EKG-műszercsaládnak van olyan tagja, amely fejlesztés alatt áll (megújítják a kifutó HeartMirror/3-at), van, amelyik piaci bevezetés fázisában van (a düsseldorfi MEDICA Kiállításon formatervezési díjat nyert HeartScreen), van, amelyik az érettség stádiumában van (az oxyméter funkciót is „tudó” OxyCard) és van, amelyik kifutó termék (a már említett HeartMirror/3). A HeartMirror/3 megújításának hátralevő feladatai:

- új készülékház kialakítása;
- új belső rész kifejlesztése.

A fejlesztés várható költsége: 40 millió forint, amely - 1.000 USD/db-bal és 500 db/év eladással számolva - várhatóan 3 év alatt fog megtérülni.

Kardiológiai műszereknél 2-3 évenként van termékváltás.

Őrző monitorok

- Háromcsatornás ágy melletti monitor
- Központ ágy melletti monitorokhoz, általános és posztoperatív célra

Az intenzív őrző készülékek közül piaci bevezetés alatt áll a forgatógombos, menü-orientált kezeléssel InnoCare T készülék, kifutó termék a fényceruzával működő InnoCare LP. Őrző monitoroknál 3-5 évenként van termékváltás.

Röntgen berendezések

A röntgenfejlesztési témákat az elnök fogja össze.

- közép- és nagyfrekvenciás röntgengenerátorok
- kiegészítő egységek és komplett munkahelyek

A röntgengenerátor vezérli az összes röntgenszerkezetet, biztosítja a nagyfeszültséget és a biztonsági funkciókat. A röntgengenerátoron keresztül lehet a gépnek utasítást adni a röntgenfelvétel beállított jellemzőkkel való elkészítésére. Az Innospot digitális képfeldolgozó rendszer lehetővé teszi a radiológiai munkahelyek hatékony képkezelési-archiválási tevékenységét. Piaci érettség stádiumában vannak a 20 kHz-es röntgengenerátorok. A röntgentermékeknel - tekintettel a nagy bonyolultságra - 5 évnél hosszabb időközönként van termékváltás.

Az INNOMED 2000-ben vehette át a hazai innovációs élet legmagasabb díját, a Magyar Innovációs Nagydíjat új nagyfrekvenciás - 100 kHz - röntgen generátor családjának (Top-X HF) kifejlesztéséért. A díjat az az intézmény, ill. vállalkozás kapja meg, amely a megelőző évben a legnagyobb jelentőségű, nagy hasznot hozó innovációt valósította meg. A nagy forgalmú radiológiai osztályok igényeit kielégítő berendezés a nagy frekvencia következtében a beteg és a kezelő egészségét is jobban védi, hiszen jelentősen csökkenti azok sugárterhelését. A fejlesztésben részt vett a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Automatizálási Tanszéke is.

Hátralevő fejlesztési munkák: a 100 kHz-es inverter zavarcsökkentési és szimmetrizálási problémáinak a megoldása. Tervezett költsége: 80 millió forint.

Defibrillátorok

Ezen a területen vadonatúj helyzet állt elő: az INNOMED, Magyarország vezető kardiológiai műszergyártója a Cardiac Science nevű, a Nasdaq tőzsdén jegyzett amerikai cégtől megvásárolta Európa egyik legpatinásabb defibrillátor-gyártóját, az Artema-t.

A vásárlás értékét a felek üzleti titokként kezelik, de a licencek átvételi ára publikus - 1,25 mUSD -, melyet a Nasdaq-on közzé is tettek.

A licenceken kívül az INNOMED megvásárolta a Cardiac Science dániai gyárát (annak összes gyártóberendezésével együtt), és ezzel Európa legnagyobb defibrillátor-gyártó kapacitásának birtokába jutott. Az áttelepített gyár 2002. október 16-án kezdte meg a termelést az INNOMED esztergomi gyártó bázisán. A magyar egészségügy így várhatóan könnyebben fog majd defibrillátorokhoz jutni.

Az INNOMED minden háziorvost el akar látni defibrillátorral, s ehhez sajátos hitelkonstrukciót dolgozott ki. A 229/2001 kormányrendelet szerint a háziorvosok a minimumlistában szereplő műszerekre 25 000 + 25 000 Ft havi támogatást kaphatnak az Országos Egészségbiztosítási Pénztártól (OEP). Az első 25 000 Ft-hoz elegendő, ha egy kötelezettségvállalási nyilatkozatot tesznek, hogy biztosítják a praxis működéséhez az előírt eszközöket. További 25 000 Ft törlesztési támogatás akkor jár, ha a praxis bankhitelt vesz igénybe az eszközfejlesztéshez. Az Innomed Medical Rt. milliárdos vagyonával és a Szívügy Alapítvány önerő biztosításával a várható igényeket jelezve versenyre hívta a bankokat. A cél a bankhitel felvételét eddig akadályozó tényezők elhárítása, kedvező kamatok elérése, ingatlanjelzálog mellőzése, egyszerű és gyors ügyintézés az orvos számára.

A Magyar Külkereskedelmi Bank és INNOMED által biztosított Grátis orvoshitel jellemzői:

- 0% önerő,
- nem kell ingatlanjelzálog és közjegyzői nyilatkozat,
- havi 25 000 Ft törlesztésre optimalizált futamidő,
- kamat: 10,84% (2002. május 22.),
- 14 napon belül szerződéskötés,
- az eszköztámogatási forrás a hitelszerződés aláírásától jár.

Az állami támogatásból törlesztett hitellel lehetővé válik, hogy legalább 1000 orvos cserélhesse le elavult eszközeit, juthasson új defibrillátorhoz. Az INNOMED az ügyintézésben is segítséget nyújt az orvosoknak.

A cég jelenlegi versenyhelyzetének további javulását várja az új fejlesztésektől. A kockázat a fejlesztés elmaradása esetén a vevőknél jelentkezik: néhány év elteltével már nem lesznek kaphatók a piacon a régi készülékek üzemben tartásához szükséges, s az INNOMED által eredetileg is importált pótalkatrészek.

4. MEGVALÓSÍTÁS

Milyen támogatást igényel a cég törekvéseinek a sikeréhez? A cég a közelmúltban keresett-e ilyen segítséget, s ha igen, mit kapott (vagy nem kapott)? A menedzsment a jövőben mely típusú támogatásokat fog igényelni, s mely területek azok, ahol a kapott támogatást megkísérli hasznosítani is?

Az INNOMED az EKG-fejlesztést támogató tervezési technológiák bevezetéséhez 1999-ben elnyerte a Budapesti Kereskedelmi és Ipar Kamara Gazdaságfejlesztési Alapjának a támogatását. A támogatáson elnyert összeget a következő területeken hasznosította:

- az alapellátást lehetővé tevő EKG-monitorok formaterveztetése az Iparművészeti Főiskola hallgatóival;
- számítógépes gépészeti tervezőszoftver legújabb verziójának a megvásárlása, a tervezés gyorsítása, a hibalehetőségek csökkentése és a gyártó üzemmél való elektronikus - Interneten keresztül történő - kommunikáció lehetővé tétele érdekében. Utóbbinak a rajzdokumentációk oda-vissza küldésénél van nagy jelentősége;
- az elektronikus áramköri tervezőszoftver legújabb verziójának a megvásárlása a digitális áramkörök programozható logikai áramkörökre való cseréje, a nagyobb megbízhatóság, a kisebb méretek elérése és a vevők igényeihez való rugalmasabb alkalmazkodás lehetővé tétele érdekében;
- programozható analóg áramkörökhöz való fejlesztő rendszer és áramkör-szimuláló szoftver vásárlása, az EKG-jelek új alapokon történő analizálásának biztosítása végett.

Ami a jövőbeni támogatási igényeket illeti:

- A cégnek könnyen és kevésbé súlyos garanciavállalásokkal elérhető export hitelgaranciákra lenne szüksége. Németországban ez államilag szervezett keretek között működik.
- A külföldi kiállítások esetében ne csak az ITD Hungary által szervezett közös részvételhez lehessen támogatást kapni, hanem az adott szakma jellemző szakvásárain való önálló részvételhez is.

A cég ott akar kiállítani - és ahhoz kér támogatást -, ahová elmegy a „szakma”. A MEDICA (Düsseldorf) a világ legnagyobb orvostechnikai kiállítása, az RSNA (USA) pedig a világ legnagyobb radiológiai kiállítása.

- A magyar ipart részterületenként lenne célszerű bemutatni.

Javaslat: a magyar *ipar* külföldi ismertségének a javítása, az egyes szakmák hazai helyzetének és művelőinek a bemutatásával.

A KOTRA (Korean Trading) pl. összefoglaló katalógusban mutatja be a világ összes országában a koreai orvostechnikai ipart.

A felhasznált dokumentumok listája:

- a cég prospektusai és web-honlapja
- a Felkínálom Alapítvány INNOMED-ről készített filmjének a forgatókönyve (2001. január 10.)
- „Hasznot hozó díjazottak” (Világgazdaság - 2002. április 06.)
- a Szívügy Alapítvány kiadványa (2002. második kiadás)
- az ARTEMA cég megvásárlásáról szóló sajtóközlemény (2002. október 16.)

A szóbeli információkat adó szakértők jegyzéke:

- Deme Gábor elnök
- Dévai Endre vezérigazgató

BÁNYAI BÚTOROK Kft.

A Bányai Bútorok Kft. családi vállalkozás, melynek vezetője a családfő, felesége intézi a cég gazdasági ügyeit, a három fiú közül az egyik a termelést irányítja, a másik a tervezéssel foglalkozik, a harmadik az informatikai rendszert kezeli, míg a lány intézi a VÁM-ügyeket és a kiállítási installációkat is ő alakítja ki. Az eredményeket nagymértékben segítette a sikeres családi munkamegosztás: a nagy tapasztalatokkal és begyakorlottsággal rendelkező családfőt jól kiegészítik a számítástechnikát a tervezésben, termelésben és ügyvitelben egyaránt használó gyerekek. A tervezés, kivitelezés, piackutatás, értékesítés, fejlesztés teljes egészében a családtagok munkája. A német nyelvtudás fontos segítség volt a külpiazi előretörésben.

A családfő asztalosmesterként 1978-ban lett édesapjával együtt önálló vállalkozó. Kezdetben a pilisvörösvári családi ház műhelyében beépített szekrényeket és konyhabútorokat gyártottak. 1988 után, egy svájci menedzser tanácsára álltak át a magas felső kategóriára, amely koncepciónak az 1989-es Budapesti Nemzetközi Vásáron a konyhabútorokkal elért siker jelentette a helyességét. 1991-től fürdőszobabútorokkal bővült a kínálat (ld. később). 1992-től kezdődött a Corian termékek - konyhai munkalapok és mosogató medencék, fürdőszobai mosdókagylók - gyártása.

Ekkor kristályosodott ki a mai három fő termékkör:

- konyhabútorok (ld. 1. melléklet),
- fürdőszobabútorok (ld. 2. melléklet) és
- Corian¹ termékek (ld. 3. melléklet) gyártása.

E két utóbbi területen a Bányai Bútorok piacvezető Magyarországon.

A cég 90 %-ban a háztartási gépeket (hűtőszekrény, főzőlap, sütő, szagelszívó, stb.) vevői igény szerint előre beépítve szállítja komplett konyhabútorait. Az 1997. végétől korlátolt felelősségű társaságként működő cég nem rendelkezik ISO 9000 minőségbiztosítási rendszerrel.

1. ERŐFORRÁSOK

Van-e a tárgykörben igazán súlyos gond, s ha igen, mi ennek a lényege?

A vezetés elégedett az alkalmazottak szakértelmével, teljesítményével, munkavégzésének minőségével? Várhatóak-e munkaerő problémák a szükséges fejlesztések megvalósítása során/után? Ha van gond, mi ennek a lényege?

Az alkalmazottak jelentős része alacsony képzettségű - nyilván olcsó - munkaerő, amelyet a magas fokú gépesítettség kompenzál. A menedzsment elégedett az dolgozók teljesítményével és munkájuk minőségével. Kényelmes, kultúrált szociális helyiségeket biztosít a számukra. Nem jellemző a fluktuáció: 2000-ben 53 fő, 2001-ben és jelenleg 55 fő a cég létszáma.

A cég nagyobb problémák nélkül meg tudja-e szerezni a működéséhez szükséges tőkét? Ha nem, ennek oka mennyiben a cég profitabilitása (a lassú megtérülés), az ígéretes fejlesztési elképzelések hiánya, a befektetések kockázata – vagy valamely más tényező?

A Bányai Bútorok Kft-nek 30-30 %-ban az alapító és a felesége a tulajdonosai, a fennmaradó részen gyermekeik egyenlő arányban osztoznak.

¹ A CORIAN® a DuPont természetes alapanyaga, amely 70 %-ban ásványi anyagból származik. A fennmaradó 30 %-ot akrilgyanta képezi, amely kötőanyagként teszi oly jó tulajdonságúvá az anyagot.

A cég saját tőkéje 2001-ben 197 mFt volt, nettó árbevétele 2000-ben 363 mFt, 2001-ben pedig 423 mFt volt, amelyet két év alatt meg szeretnének duplázni. Az adózott eredmény 2000-ben 34 mFt, 2001-ben pedig 36 mFt volt.

Van-e olyan termelési probléma, amely lényegesen rontja a cég versenyképességét? Ha igen, mi ez?

3200 m²-en termelő, *többnyire csúcstechnológiát* alkalmazó üzemről van szó. A cégnél bútortalap-megmunkáló központok, itthon egyedülálló CNC-vezérlésű gérvágó gép, az országban csak néhány példányban található, műanyag fóliával való bevonást és furnérozást egyaránt „tudó” vákuumos membrán prés működik. Kontroll asztalon szűrik ki a selejtes felületű fóliákat, front-elemeket

A jelenlegi alkatrészraktárakat „kinőtték”, bővíteni fogják. Készáru-raktárt és szerelőcsarnokot is fognak építeni a közeljövőben (a jelenlegi telken).

Az alapanyagok (forgácslapok, furnérok, élfóliák, vasalatok, stb.) 95 százalékát importból szerzik be, mert tapasztalataik szerint idehaza zömében képtelenség csúcsmínőséget kapni. A forgácslapot pl. hiába gyártja Magyarországon egy ismert svájci cég, a termékekben kavicsok vannak, amelyek tönkreteszik a cég nagy értékű gyémánt fűrésztárcsáit. Kevés magyar beszállítójuk van, azokkal viszont ugyanúgy viselkednek, mint a multik: 90 napra és keveset fizetnek. Közvetlenül a gyártóktól, s évek óta nagy tételben vásárolnak, így csaknem féláron szerezhetik be az árut. Ez azonban kedvezőtlen tendencia, mert azt jelenti, hogy egy hazai vállalkozás sikere nem eredményez tovagyrűző fellendítő hatást a magyar beszállító cégek számára, hanem külföldön generál piacot.²

Okoz-e, s ha igen, hol okoz súlyos bajokat a külső termelési infrastruktúra (közlekedés, hírközlés, tanácsadás stb.) gyengesége?

A cég Budapest vonzáskörzetében működik, könnyen megközelíthető.

ISDN-telefonja és Internet-hozzáférése van.

2. PIAC

Kis-közepes vállalatunk milyen piacokon értékesítenek, milyenek itt a pozícióik?

Ha van export, van-e egy-két domináns vevőjük?

2000-ben az árbevétel 39 %-a származott exportból (141 mFt), 2001-ben pedig 35 %-a (148 mFt). 40-50 társaságnak szállítanak. Az ügyvezető igazgató ezt azért is fontosnak tartja, mert ekkora kapcsolatrendszerrel nemigen veszik észre, ha egy-két cég elpártol tőlük: a megrendelőik köre a referenciák miatt könnyen bővül. A társaság nyereségének nagy része az exportból származik, mert külföldön 20 százalékkal magasabb árszintet tudnak alkalmazni, mint idehaza. Litvániában, Ausztriában, Németországban, Svájcban és Luxemburgban adják el a cég termékeit. Három domináns vevőjük van: KROBATH KG (Ausztria egyik nagy kereskedő cége), valamint két közepes méretű kereskedő cég, a BEATRIX LINDINGER (Ausztria) és CLK (Luxemburg). Nincsenek kiszolgáltatva egyetlen vevőjüknek sem.

Ha vannak domináns vevőik, ezek termelő vagy kereskedelmi, illetve kis- vagy nagy cégek? A vizsgált cég „termékei” a vevők választékában a jó, az átlagos, vagy a gyenge minőségi kategóriába sorolhatók? Az értékesítési árak elérik-e a hasonló termékeket gyártó EU cégek árait? A vevők az adott profilban versenyeztetik-e „beszállítóikat”?

² „Globális kisvállalkozások Budapesten” (Árva László: Vállalati esettanulmányok - 2000. április)

A domináns vevők kereskedő cégek. A BEATRIX LINDINGER pl. külön bemutatótermet nyitott a Bányai Bútorok termékeinek a kínálására, színvonalas prospektusokat nyomtatott, mielőtt még árbevétele származott volna a cég termékeinek eladásából (azaz: nem a lefölözéssel kezdték, hanem először befektettek...). Magyarországon nincsenek olyan tőkeerős kereskedők, akik ezt meg tudnák tenni, ezért is döntött a cég hazai kereskedelmi lánc kiépítése mellett. Belföldi forgalmuk 40 százalékát jelenleg a telephelyükön lévő bemutatótermük bonyolítja le, a közeljövőben azonban saját üzletet is nyitnak Budapesten és Szegeden, a kereskedelmi hálózat első tagjaiként.

A versenyképesség megtartásában - a kiváló minőség mellett - a vezető nyugat-európai versenytársakénál 20-25 %-kal alacsonyabb külpiaci árak is szükségesek.

Az adott piacon milyen intenzitású és mely tényezőkre tér ki a verseny? Milyenek a cég értékesítési csatornái? Milyen a reklám?

Az értékesítésnél elsődleges szempont a minőség, csak azt követi az ár. Az EU-csatlakozás könnyebbséget fog jelenteni a cég számára, mert elmaradnak a VÁM-papírok beszerzésének jelenleg évi 2-3 millió forintot kitevő költségei.

A cég rendszeresen részt vesz külföldi szakmai kiállításokon (pl. Aquatherm - Bécs, Internationale Leitmesse für Sanitär und Heizung ISH³). A külföldi szakkiállításokon való részvétel konkrét piaci eredményekkel szokott járni.

Összefoglalóan: vannak-e, s ha vannak, melyek az export területén a cég fejlődését erőteljesen fékező tényezők?

Az export területén a következő tényezők fékezik erőteljesen a cég fejlődését:

- az erős forint.

A forint felértékelése *belföldön is* problémát jelentett a cégnek: egyik pillanatról a másikra 10%-kal drágábbak lettek az importőr cégek árainál.

- a Magyarországon letelepedett külföldi cégekhez viszonyított hátrányos adózási helyzet.

Javaslat: a kormányzat teremtsen esélyegyenlőséget a hazai és az itteni külföldi vállalatok között.

A beruházások után a hazai kis- és középvállalkozásoknak is adókedvezményt kéne kapniuk. A magyar cégek itt maradnak, míg az „agyontámogatott” külföldiek akármikor elmehetnek innen (mint ahogy teszi ezt épp most a Magyarország második legnagyobb exportőreként számon tartott multinacionális cég, több ezer munkanélkülit maga után hagyva...)

A belföldi piacon: az adott szektorban milyen intenzitású a verseny? E versenyben elsősorban a minőségre, az árakra, vagy az értékesítés technikai számítanak? Milyen a cég piacismerete? Kik a fő versenytársak? A versenyben melyek a cég erős, illetve gyenge pontjai? Milyen változások várhatók ebben az EU csatlakozás hatására? A piaci szempontok milyen súlyt kapnak a cég stratégiájában?

³ Az ISH a cég profiljában a világ legrangosabb eseménye, amelyen csak kiemelkedő színvonalat produkáló társaságok mutathatják be termékeiket, s mivel jóval több a jelentkező, mint a vásár befogadóképessége, számos cégnek évekig kell várakoznia, mire sorra kerülhet. A kiállítás egyik szervezője az 1996-os Aquatherm-en látta először a Bányai Bútorok termékeit, s egyből meghívta a céget a következő évi ISH-ra... („Hitelesen” - Figyelő, 2002. június 20-26.).

A magyarországi lakásokban a kilencvenes évek közepén nyíltak ki a terek, ekkor kezdett a konyha központi helyé válni, ahol találkoznak a családtagok, s ahová áttelepült a szabadidős tevékenységek egy része is.

Akadnak, akik nem törődnek annyira a főzési kultúrával, s a látványra helyezik a hangsúlyt - azaz többet költenek a bútorra -, míg mások a technikát helyezik előtérbe.

A belföldi piacra jellemző, hogy a főváros budai oldalán a konyha is presztízsértékű, a vevők megkövetelik a minőséget, teljes felszerelést igényelnek, a pesti oldalon viszont nem ritkán alacsony kategóriájú bútort rendelnek, igyekeznek leszorítani a kiadásokat.⁴ A legfőbb gondot a piac összes legális szereplője szerint a „garázsüzemek” okozzák. Azok az asztalosok, akik feketén, szürkén vállalnak megrendeléseket. Megerősödésüket az is elősegítette, hogy többek között barkácsáruházakban ma már kész bútorfrontok kaphatók jó minőségben, az iparosnak elegendő tehát ezeket megvásárolnia és a korpuszt összeütnie. Árban egyetlen jogszerűen működő társaság sem lehet velük versenyképes.

Így a Központi Statisztikai Hivatal adataiból számolt 2001. évi közel 4 milliárd forintos konyhabútor-piaci forgalom sokak szerint a legszerényebben becsülve is eléri az 5 milliárdot, s nemcsak az illegálisan tevékenykedők miatt, hanem azért is, mert a KSH csak az ötnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalkozásokat veszi figyelembe.

Belföldön is a külföldi cégek jelentenek számukra konkurenciát, úgymint a WELMAN és az ALNO német cégek. Az itt levő cseh cégek az olcsóbb kategóriákban számítanak versenytársnak. A Bányai Bútorok a luxus konyhabútorok piacán 10 %-kal részesedik itthon, mert főleg külföldön értékesíti ilyen kategóriájú termékeit.

A Bányai Bútorok beszállítóként nem vállal megbízást, mert úgy csak átlag 3-4 százalékos nyereséggel dolgozhatnak, a saját márkanév alatt futó termékeket viszont akár 30 százalékos árrésszel is értékesíthetik.

3. INNOVÁCIÓ

Mik a cég konkrét innovációs törekvései? Mik az elvégzendő feladatok, várható költségeik, várt eredmények és kockázatok? Az előirányzott innovációk várhatóan mennyiben javítják majd a cég versenyképességét? Segítik-e a fejlődés fő gondjainak a megoldását? S várható-e a befektetés megtérülése?

A cég éves árbevételének 8-9 %-át fordítja fejlesztésekre (2001-ben pl. 30 mFt-ot fordítottak egy számítógépes bútorigazítási rendszer megvételére és bevezetésére). Sok új technológia, termék bevezetése fonódott össze a Bányai Bútorok nevével:

- a cég Magyarországon elsőként és eddig egyedülként épít be pl. bútoraiába teljesen kihúzható fiókrendszert. Nemrég jelentek a *hangtalan fiókkal*, amely Nyugat-Európában is újdonságnak számít: olyan kompakt rugós szerkezetet szerelnek a fiókok aljára, amely közvetlenül a becsukódás előtt - a liftek megérkezéséhez hasonlóan - lefékezi a belökött fiókot.

Jellemző: a sok fős fejlesztőkapacitással dolgozó német vasalatgyártó vállalatnak ők adtak tanácsot arra vonatkozóan, hogy lehetne még jobbá tenni a szerkezetet....

⁴ „A változások gőzében” (Figyelő - 2002. október 3-9.)

- miniatűr hidraulikus lökéscsillapítókat szerelnek az ajtókhoz is: a bevágott szekrényajtó sem szól nagyot, mert a kis szerkezet - az autók energiaelnyelő lökhárítóihoz hasonlóan - lefékezi, és lágy becsukódásra készíti az ajtólapot.
- a konyhabútor-garnitúrák sarokelemeihez olyan ajtókat konstruáltak, amelyek könnyedén benyomva eltűnnek a sarokban, hogy könnyen hozzá lehessen férni a forgatható polcokhoz.
- olyan spájz-szekrényelemük is van, amelynél az ajtók kinyitása előre gurítja a hátsó polcokat, hogy az azokon tárolt élelmiszerekhez is könnyen hozzá lehessen férni.
- a jelenleg alkalmazott, kissé nehezen mozgatható bútorredőnyöket most váltják le a lakásablakokon megszokott árnyékoló szerkezetekhez hasonlóan felcsévélődő, könnyen kezelhető rolóval.
- Európában a vezetők között vannak ki a mélyhúzott Corian mosdótálak gyártásában⁵, egyedülálló a kúp formájú termékük. A cég a DuPont kiemelt OEM feldolgozója, és egyben a CORIAN[®] minőségi feldolgozó-hálózatának tagja (CORIAN[®] Quality Network, Nr-0307). A saját fejlesztésű technológiával műgyantakötésű konyhai munkalapokat és mosogatóedényeket, valamint fürdőszobai mosdókagylókat gyártanak és építenek be. Különleges megmunkálhatósága miatt egyedi formák, belsőépítészeti hatások érhetők el vele. Könnyen tisztítható, javítható, tartós anyag. A márványból, vagy gránitból készített használati tárgyak érzékenyek a vegyi hatásokra, és repedés vagy törés esetén nehezen javíthatók.

A Corian technológiával készített eszközök viszont ellenállnak a háztartási vegyszereknek, mert az anyag pórusmentes, így a ráömlő folyadékok nem tudnak beleszívódni. Tisztítása egyszerű és gyors, mivel nincsenek élei, sarkai. A használat során lassan bekövetkező kopás után is megtartja eredeti színét. A karcolások, repedések és törések a helyszínen javíthatók, utána a felület újból sima, higiénikus és tartós marad, mert az anyag hézagmentesen ragasztható, ezáltal a helyrehozatal után a beavatkozás helye láthatatlan lesz. Tapintása nem olyan hideg, mint a márványé, vagy a gránité. Az így gyártott eszközöket lakásokban, bankokban, kórházakban, laboratóriumokban, irodaházakban, színházakban, éttermekben, bárókban, hotelekben és panziókban lehet alkalmazni. Egérpadok, hamutartók és tálcák, mint céges ajándéktárgyak készítésére is használható az eljárás.

A szakma egyöntetű véleménye szerint egyedül a Bányai Bútorok Kft. képes idehaza meghatározó mennyiségben kitűnő minőségű konyhabútort gyártani. Évente 200-250 komplett konyhabútort adnak el.

4. MEGVALÓSÍTÁS

Milyen támogatást igényel a cég törekvéseinek a sikeréhez? A cég a közelmúltban keresett-e ilyen segítséget, s ha igen, mit kapott (vagy nem kapott)? A menedzsment a jövőben mely típusú támogatásokat fog igényelni, s mely területek azok, ahol a kapott támogatást megkísérli hasznosítani is?

1990-ben az akkor még iparos Bányai József pályázaton elnyert 12 millió forint vissza nem térítendő állami exportfejlesztési támogatást, amelynek feltételeként vállalnia kellett, hogy meghatározott idő alatt egy adott volumenű kivitt produkál (e konstrukciónál a kamatokat kellett tíz év alatt kifizetni.). Addig nem szállított külföldre, s mivel nyugaton nyitott volt a fürdőszoba-bútorok piaca, szemben a konyhabútorokéval, az az ötlete támadt, hogy profilt bővít: beindította a fürdőszobabútorok gyártását. A pénz segítségével telket vásárolt a település határában, s 900 négyzetméteres, bővíthető csarnokot építtetett. Az építmény területét azóta három alkalommal növelte.

⁵ A cég által kifejlesztett technológiát - amelynek köszönhetően 20 százalékkal olcsóbbak tudnak lenni - már két éve próbálja egy svájci gyár leutánozni, ám eddig nem járt sikerrel.

A hitel feltételeit nem tudták teljesíteni, de ezt az állam nem szankcionálta. Annak viszont már következményei lettek volna, ha a második exportfejlesztő hitelük esetén is ugyanez történik, ám ekkor az öt évre vállalt 100 millió forintos kivitelt egy esztendő alatt elérték. Kétszer adódott ilyen lehetőség a cég életében, s e nélkül nem tudott volna a középvállalkozás szintjére eljutni.

Javaslat: Ma is támogatni kellene a tehetséges kis társaságokat, hiszen ez az adóbevételek és munkahelyteremtés révén megtérülne az államnak.

A Széchenyi Terv erre nem alkalmas, mert az egyébként is tőkeszegény kisvállalkozástól elvárja, hogy előre finanszírozza meg a pályázati projektet, s csak utólag téríti a megítélt összeget. Ez a mai vállalkozások többsége esetében nem működik (ráadásul több mint fél év is eltelik az eredményhirdetés és a szerződés megkötése között).

A készáruraktár építéséhez (ld. korábban) exportfejlesztési hitelt szeretnének igénybe venni.

További információk:

- a BÁNYAI BÚTOROK Kft prospektusai és Internet honlapja
- a DuPont vállalat CORIAN® prospektusa

A szóbeli információkat adó szakértők jegyzéke:

- Bányai József ügyvezető igazgató
- Bányai Józsefné gazdasági igazgató

SZENT ISTVÁN EGYETEM

Élelmiszertudományi Kar, Fizika-Automatika Tanszéke

A SZENT ISTVÁN EGYETEM Élelmiszertudományi Kara az egyetemi integrációkat megelőzően Kertészeti Egyetemenként volt közismert. A Fizika-Automatika Tanszék oktatással és kutatással foglalkozik.

A Tanszék oktatási tevékenységei:

- a Kertészeti Karon: Fizika, Növényi anyagok fizikai jellemzői, Mezőgazdasági termények fizikai jellemzői.
- az Élelmiszeripari Karon: Élelmiszermérnök-képzés (Fizika, Mechanika, Termodinamika, Elektrotechnika, Méréstechnika és automatizálás, Élelmiszeripari folyamatirányítás, Irányítástechnika, Élelmiszerezés, Méréselmélet) és Élelmiszertechnológus mérnök-képzés (Fizika, Elektrotechnika, Méréstechnika és automatizálás)
- fakultatív tárgyak: Folyamatirányítás szabadon programozható számítógéppel; Folyamatirányítás, megjelenítés, folyamat-dinamizálás

A Tanszék kutatási területei:

- „In vivo”⁶ biofizikai mérési módszerek,
- termények és élelmiszerek fizikai jellemzőinek és azok összefüggéseinek kutatása (reológiai⁷, dielektromos⁸ és optikai jellemzők, színmérés, alakfelismerés, képfeldolgozás),
- termények és élelmiszerek keménységmérési módszereinek fejlesztése,
- gyors és roncsolásmentes mérési módszerek fejlesztése, különös tekintettel a minőségbecslésre,
- nedvességtartalom-mérési módszerek fejlesztése,
- keménységmérő műszerek fejlesztése,
- automatizált tápanyagpótlási technológia fejlesztése,
- mérőrendszerek, adatgyűjtők és szoftverek fejlesztése,
- műveletek és folyamatok automatizálása, vizualizálása.

1. ERŐFORRÁSOK

Van-e a tárgykörben igazán súlyos gond, s ha igen, mi ennek a lényege?

A vezetés elégedett az alkalmazottak szakértelmével, teljesítményével, munkavégzésének minőségével? Várhatóak-e munkaerő problémák a szükséges fejlesztések megvalósítása során/után? Ha van gond, mi ennek a lényege?

A tanszék kitűnő szakértelmű kutatói angolul, németül, franciául és oroszul beszélnek. Az állományban levő 10 főn kívül 3 PhD-hallgató is dolgozik a Tanszéken.

A cég nagyobb problémák nélkül meg tudja-e szerezni a működéséhez szükséges tőkét? Ha nem, ennek oka mennyiben a cég profitabilitása (a lassú megtérülés), az ígéretes fejlesztési elképzelések hiánya, a befektetések kockázata – vagy valamely más tényező?

Mivel egyetemi tanszékről van szó, nem értelmezhetők önálló pénzügyi adatok.

Van-e olyan termelési probléma, amely lényegesen rontja a cég versenyképességét? Ha igen, mi ez?

A Tanszéknek nincs saját gyártókapacitása, ezért pl. az általa kifejlesztett gyümölcskeménység-mérő műszer (ld. később) gyártása az FVM Műszaki Intézetében

⁶ Az élő szervezeten *belüli*.

⁷ Az anyagok időbeni változásának (jelen esetben: éréseinek) a vizsgálata

⁸ Elektromos vezetőképességi

(Gödöllő) történik. A Tanszék rendelkezik a kísérletek elvégzéséhez szükséges mérőeszköz-parkkal, amely spektrokoloriméterből⁹, frekvenciamérőből, penetrométerekből¹⁰ és nedvességmérőkből áll.

Okoz-e, s ha igen, hol okoz súlyos bajokat a külső termelési infrastruktúra (közlekedés, hírközlés, tanácsadás stb.) gyengesége?

A Tanszék a Gellért-hegy oldalában levő régi épület alagsorában, szűkös körülmények között működik.

2. PIAC

Kis-közepes vállalataink milyen piacokon értékesítenek, milyenek itt a pozícióik?

Ha van export, van-e egy-két domináns vevőjük?

A gyümölcskeménység-mérő műszerek 10%-át külföldön (Lengyelországban, stb.) értékesítik.

Ha vannak domináns vevőik, ezek termelő vagy kereskedelmi, illetve kis- vagy nagy cégek?

A vizsgált cég „termékei” a vevők választékában a jó, az átlagos, vagy a gyenge minőségi kategóriába sorolhatók? Az értékesítési árak elérik-e a hasonló termékeket gyártó EU cégek árait? A vevők az adott profilban versenyeztetik-e „beszállítóikat”?

A vevők többnyire a Tanszékhez hasonló kutatóintézetek és fajtanemesítő helyek.

Ha nincsenek domináns vevőik, az adott piacon milyen intenzitású és mely tényezőkre tér ki a verseny? Milyenek a cég értékesítési csatornái? Milyen a reklám? Az értékesítési ár eléri az EU cégek árait?

Jellemzően nem a piaci szereplők, hanem inkább az alkalmazott mérési módszerek (roncsolásos vagy roncsolásmentes - ld. később) között alakult ki egyfajta piaci verseny.

Összefoglalóan: vannak-e, s ha vannak, melyek az export területén a cég fejlődését erőteljesen fékező tényezők?

A Tanszék nem önállóan értékesíti fejlesztési eredményeit.

A belföldi piacon: az adott szektorban milyen intenzitású a verseny? E versenyben elsősorban a minőségre, az árakra, vagy az értékesítés technikai számítanak? Milyen a cég piacismerete? Kik a fő versenytársak? A versenyben melyek a cég erős, illetve gyenge pontjai? Milyen változások várhatók ebben az EU csatlakozás hatására? A piaci szempontok milyen súlyt kapnak a cég stratégiájában?

Kutatási eredményeik túlnyomó részben belföldön kerülnek értékesítésre, kis megrendelők számára. A gyümölcskeménység-mérő műszer referenciái:

- Országos Mezőgazdasági Minősítő Intézet (Gödöllő)

- Mirelite Rt (Budapest)

- Research Institute of Pomology and Floriculture (Lengyelország)

A Tanszék erősségei: elméleti tudás és kísérleti tapasztalatok együttes megléte, különféle képzettségű szakemberek együttműködése. Gyengeségek: a sok oktatás mellett kevés idő jut kutatásra; finanszírozás; PR-munka. Az EU-csatlakozás hatására nem várható változás az erősségek és a gyenge pontok vonatkozásában. A piaci szempontok nem meghatározó jelentőségűek a Tanszék tevékenységében.

⁹ Élelmiszeripari nyersanyagok és késztermékek színmérésére való műszer.

¹⁰ Behatolás-mérők.

3. INNOVÁCIÓ

Mik a cég konkrét innovációs törekvései? Mik az elvégzendő feladatok, várható költségeik, várt eredmények és kockázatok? Az előirányzott innovációk várhatóan mennyiben javítják majd a cég versenyképességét? Segítik-e a fejlődés fő gondjainak a megoldását? S várható-e a befektetés megtérülése?

Az európai és az amerikai piacon egyre nagyobb a kínálat gyümölcsből és zöldségből. Ebből következően az eladhatóság és piacképesség egyik alapvető feltétele - természetesen az ár mellett - a garantált és ellenőrzött minőség. A minőségellenőrzés megköveteli a megfelelő mérés technikát: a megfelelő mérési módszert és mérőeszközöket.

A gyümölcsök minősége külső és belső tulajdonságokkal jellemezhető. A külső minőségi tulajdonságokat (alak, méret, szín) szemrevételezéssel is meg lehet állapítani. A belső minőségi tulajdonságok között lényeges jellemző a keménység. A gyümölcs és zöldség keménységét a fogyasztó *érzékszervi* értékelés alapján állapítja meg: megnyomja a narancsot, vagy a barackot, megkopogtatja a dinnyét, vagy megkóstolja azt. Ennek eredményeként a termény olyan kifejezésekkel jellemezhető, mint ropogós, rágós, nyúlós, stb. Az ilyen érzékszervi bírálatok eredménye azonban nem számszerűsíthető. A keménység *műszaki* definíciója egyértelmű: keménységen az anyagnak a belehatoló nyomófejjel szembeni ellenállását kell érteni. A keménység az erővel és az alakváltozással (deformációval) jellemezhető.

A keménység a terménynek fontos minőségi jellemzője, amelyből következtetni lehet annak
- piaci értékére,
- érettségére,
- aktuális felhasználhatóságára (piacra kell vinni friss állapotban, vagy érdemes még hűtve tárolni, vagy léként már fel kell dolgozni).

Szükséges tehát, hogy megfelelő keménységmérési és értékelési módszerek álljanak rendelkezésre. A termények keménységének mérésére kétféle elv létezik: a hagyományos penetrométeres, *roncsolásos* mérés és a *roncsolásmentes* mérés. A penetrométeres mérés olcsó, széles körben elterjedt de csak tömegmérésre alkalmas, mert érzékelőjének a gyümölcsbe való beszúrásával mér. A roncsolásmentes mérőműszer tapintója ezzel szemben csak kívülről nyomja meg (enyhén) a gyümölcsöt, nem hatol bele, ezért mérés közben nem tesz benne kárt. Ennek olyan országokban van jelentősége, ahol minőségi gyümölcsök esetén megkövetelik az egyenkénti mérést.

Léteznek nagy pontosságú és gyors keménységmérők¹¹. A nagy pontosságú mérés hagyományos roncsolásos vizsgálattal történik, ekkor precíziós laboratóriumi penetrométerrel (ld. 1. ábra) mérik az erőt és az alakváltozást, miközben egyenletes sebességgel nyomófejet nyomnak a terménybe, mint próbatestbe. Előnye ennek a módszernek, hogy alkalmas a jellemzők időbeli változásának (kúszás, kirugózás, relaxáció) a pontos meghatározására, hátránya azonban, hogy a mérés időigényes. A nyomó feszültség gyors mérési módszereinek alkalmazásakor bizonyos elhanyagolásokat tesznek a cél - a gyors mérés - érdekében.

A Tanszék hordozható elektronikus műszert fejlesztett ki, zöldségek és gyümölcsök keménységének a roncsolásmentes mérésére. A műszerrel - a hagyományos

¹¹ Fekete András-Felföldi József-Deákvári József: Hordozható gyümölcskeménység-mérő műszer (Műszerügyi és Méréstechnikai Közlemények 37. évfolyam, 67. szám (2001.).

penetrométerekkel szemben - nem kell deformációt mérni, csak erőt: adott mértékű benyomódáshoz mekkora nyomóerőre van szükség. A roncsolásmentes mérési elv *lehetővé teszi az érési folyamat nyomon követését is*: mivel a mért darab nem károsodik a mérés következtében, több egymást követő időpontban is meg lehet ismételni a keménységmérést. Tételes mintavétel esetén még időben el lehet dönteni, hogy érdemes-e tovább hűtőházban tartani a gyümölcsöt, vagy már megindult a puhulási folyamat, tehát inkább piacra kell vinni. Ennek pl. a körténél van jelentősége, amelynél a belső barnulásnak nincsenek külső, látható jelei.

A módszer megvalósítására kialakított számítógépes keménységmérő rendszer (2. ábra) alkalmas a mért adatok statisztikai elemzésére és tárolására. Részei a következők:

- elektronikus penetrométer,
- illesztőegység (a penetrométer számítógéphez való csatlakoztatásához),
- számítógép,
- mérést vezérlő és értékelő szoftver.

A rendszerhez tartozó, szintén a Tanszék által kifejlesztett elektronikus penetrométer gömb alakú fogantyúból, a fogantyúban elhelyezett erő-érzékelőből és a rugalmassági tényező mérésére szolgáló nyomófej-készletből áll (ld. 3. ábra).

A rendszer főleg alma, körte, kajszli- és őszibarack, cseresznye, meggy és dinnye, illetve paprika, paradicsom, retek uborka és hagyma keménységének a mérésére használható, de sajtok, sőt, műanyag fóliák keménységének a vizsgálatára is jó. A terepen (gyümölcsösben, fákön, paradicsomföldön) laptop számítógéppel használható a rendszer.

A kialakított keménységmérő műszer alkalmazási köre a következőkben foglalható össze:

- Döntés-előkészítéseknel

A termesztési folyamatokban (pl. optimális szedési időpont megállapítása), a termesztési folyamatok tervezésében, valamint a termesztendő fajták megválasztásában

- Gyümölcs- és zöldség átvételnel

A felhasználási terület megállapítása (pl. piaci értékesítés, feldolgozás, tárolás, stb.), valamint árbecslés

- Tárolásnál

Az optimális tárolási és hűtési időtartam becslése

- Feldolgozásnál

A megfelelő feldolgozási eljárás megválasztása (pl. dzsem-, befőtt-, ivólé gyártás, stb.).

A keménységmérő műszert zöldség-gyümölcs kutató, termesztő, fajtaminősítő, tároló, feldolgozó és forgalmazó cégek alkalmazhatják.

A roncsolásmentes gyümölcskeménység-mérő műszert a következő irányokba szándékoznak továbbfejleszteni:

- automata feldolgozósorokba beilleszthető változat kifejlesztése;
- a keménység- és a szín mérésének integrálása egy műszerbe;
- több fizikai jellemző egyidejű, automatikus mérésének a kidolgozása.

A fejlesztések nem stratégiai terv alapján történnek. A K + F-re való ráfordításokat legfeljebb csak az abban részt vevő kutatók ráfordított munkaidejének béreként tudják kezelni, a megtérülést nem tudják vizsgálni. A szükséges műszereket az Egyetem szerzi be számukra. A

versenyképesség nem értelmezhető egy egyetemi tanszék esetében. A Tanszéknek nincs pénze a szabadalmaztatásra ill. a szabadalmak érvényességének fenntartására.

4. MEGVALÓSÍTÁS

Milyen támogatást igényel a cég törekvéseinek a sikeréhez? A cég a közelmúltban keresett-e ilyen segítséget, s ha igen, mit kapott (vagy nem kapott)? A menedzsment a jövőben mely típusú támogatásokat fog igényelni, s mely területek azok, ahol a kapott támogatást megkísérli hasznosítani is?

A Tanszék „Zöldségtermesztés technológiájának a fejlesztése” kutatási témájával nyert pályázatot 2001-ben a Nemzeti Kutatás-fejlesztési Programban. Részt vettek egy olyan konzorciális pályázatban is, amelybe az FVM Műszaki Intézete vonta be őket. A „Roncsolásmentes módszerek paprika és hagyma minőségértékelésére” című fejlesztési projektbe pedig bevonták az Agrartechnik Bornim-ot (Potsdam). A Tanszék korábban OMFB-pályázatokon nyert támogatást a gyümölcskeménység-mérő kifejlesztésére, majd alkalmazási lehetőségeire vonatkozóan. 1995-ben Copernicus Programban is részt vettek.

A Tanszék részt vett két EU-5. Keretprogramba tartozó pályázaton is, de egyikén sem nyert. Arra számítanak, hogy azért a megszerzett pályázási tapasztalatok következtében a 6. Keretprogramban már eredményesek lesznek.

A felhasznált további dokumentum: a Tanszék honlapja

A szóbeli információkat adó szakértő: Dr. Fekete András egyetemi tanár



1. ábra. Precíziós penetrométer



2. ábra. Számítógépes keménységmérő műszer



3. ábra. Keménységmérés a műszerrel

PANTOMAT SZÁMÍTÁSTECHNIKAI Kft.

A PantoMat Kft.-t 1994-ben alakult, elsődleges tevékenysége a szoftverfejlesztés, ezen belül is a különféle műszaki, grafikai feladatok megoldása.

A *gépészeti* TopCAD program 4 éve van jelen az európai piacon. Az ArchiDraft-ot a PantoMat és a svájci Bogatzki AG szakembergárdája közösen fejlesztette ki *építésztervezők* számára. A termékek azoknak valók, akik számára a szokásos CAD-programok lehetőségei nem elégségesek. A TopCAD és az ArchiDraft különösen régebbi tervek vagy konstrukciók újra felhasználásánál ill. átépítéseknél, felújításoknál alkalmazható jól.

A PantoMat és az Online Marketing Ügynökség közös fejlesztése a WOT-program, mely az első és egyetlen magyarországi online internetes fordítási és tolmácsolási piactér. A rendszer teljesen automatikusan hoz létre kapcsolatokat az ügyfelek és regisztrált fordítók, tolmácsok között. Az ügyfelek megadják fordítási igényüket (nyelv, szövegtípus, terjedelem, határidő, stb.). A számítógép ezt követően kiválasztja a közel 700 regisztrált fordító iroda és egyéni fordító közül azokat, akik a kívánt igényeknek megfelelnek, fordítási munkára várnak, majd elküldi az ajánlatkérést a fordítók e-mail levelesládájába. A fordítók megteszik ajánlataikat, majd a kedvező ajánlatot adókkal az ügyfél online áralkuba kezd. A legkedvezőbb ajánlat elfogadásával létrejön az üzlet, s ekkor a felek e-mail-en megkapják egymás elérhetőségi adatait. Az ügyfelek részére a PantoMat Kft szolgáltatása ingyenes, a fordítók is csak minimális negyedéves díjat fizetnek, valamint a megkötött üzlet után 7,5% jutalékot.

Az ügyfél időt és pénzt takarít meg, hiszen nem szükséges számos telefonszám lebonyolítása egy fordítási feladat elvégzéséért, és mindemellett több árajánlatból választva költségeit jelentősen csökkenteni tudja. A fordító pedig a rendszer paramétereinek beállításával (például, milyen terjedelmű, hány oldalas anyagokat vár, milyen speciális témakört ismer, hány ajánlatot kér naponta, stb.), vagy a rendszerben való ajánlatkérés időleges felfüggesztésével saját maga határozhatja meg, mikor milyen jellegű munkát kíván vállalni, így előre ütemezheti feladatait, vállalásait.

A vállalkozás együttműködik Európa egyik legismertebb B2B (Business to Business) cégével, a müncheni Mercateo.com AG-vel. A web-es alkalmazások területén egyedülálló, PantoMat Kft által kifejlesztett kliens-szerver termék gyors, automatikus és online kapcsolatot létesít eladók és vevők között, dinamikusan változtatható keresési feltételek mellett. A PantoMat jelenleg dolgozik egy online információs piac kialakításán, tudván, hogy korunkban a legfontosabb árucikk az információ.

Két új, egyedülálló innovációja van a cégnek:

- a PanTallér eljárással egy tetszőleges fénykép alapján bárkiről *érmét* lehet készíteni (ld. 1. ábra).
- a FotoSzobor eljárással pedig 2 vagy több fénykép alapján bárkiről *mellszobrot* lehet készíteni (ld. 2. ábra).

1. ERŐFORRÁSOK

Van-e a tárgykörben igazán súlyos gond, s ha igen, mi ennek a lényege?

A vezetés elégedett az alkalmazottak szakértelmével, teljesítményével, munkavégzésének minőségével? Várhatóak-e munkaerő problémák a szükséges fejlesztések megvalósítása során/után? Ha van gond, mi ennek a lényege?

A 6 fős mikroállalkozást férj és feleség vezeti: a feleség az ügyvezető igazgató, a matematikus férj pedig feltaláló, a programfejlesztéseket irányítja. Az alkalmazottak valamennyien felsőfokú végzettségűek, és beszélnek legalább egy idegen nyelvet. A vezetés elégedett az alkalmazottak szakértelmével, teljesítményével és munkavégzésének minőségével.

A cég nagyobb problémák nélkül meg tudja-e szerezni a működéséhez szükséges tőkét? Ha nem, ennek oka mennyiben a cég profitabilitása (a lassú megtérülés), az ígéretes fejlesztési elképzelések hiánya, a befektetések kockázata – vagy valamely más tényező?

A cég saját tőkéje 16 mFt. Nettó árbevétele 2000-ben 24 mFt, 2001-ben pedig 28 mFt volt. Adózott eredménye 2000-ben 4mFt, 2001-ben pedig 6 mFt volt. Főleg a CAD-rendszerek indulásakor és az Internetes korszak csúcsán (1984-1999) voltak jelentősebb árbevételeik.

A PanTallér és a FotoSzobor eljárást nemzetközi franchise-rendszerben szeretnék hasznosítani. A vezetésnek kidolgozott koncepciója van egy „startup” vállalkozás létrehozásához és a teljes üzlet felépítéséhez. A feltaláló egy újonnan alakítandó vállalkozásba beapportálná szabadalmait és eddigi fejlesztési eredményeit. Magyarországi központtal, bemutató- és referencia helyekkel létre akar hozni egy érem- és szoborkészítő hálózatot, Európában pedig a franchise jogokat értékesíteni.

A koncepció szerint forgalmas helyeken, bevásárló központokban, szórakozó parkokban, fotó boltokban létesített kamerákkal bárkinek néhány órán, vagy 1-2 napon belül legyártható, átadható illetve postázható lenne az elkészült szobor. A programok csak egy helyen, megfelelő hardver- és szoftver védelemmel ellátott magyarországi központi szerveren kerülnek elhelyezésre. Ez lehetővé teszi, hogy a franchise-átvevők jelszavas bejelentkezéssel a világ bármely pontjáról hozzáférjenek a programokhoz, ugyanakkor biztosítja az elszámolás korrektségét is, mert a hozzáférések számítógépes naplózásával ellenőrizhető az elkészített szobrok mennyisége, így az elszámolás alapjául szolgáló forgalom is.

Lehetséges együttműködés játékgyártókkal - a gyerek kívánsága szerint testre (fejre-)szabott babák készíthetők -, valamint ajándéktárgy-készítőkkel és nagykereskedőkkel is.

A cég tehát kockázati tőkét biztosító társat keres, aki a kereskedelmi forgalomba hozatal kezdeti szakaszát finanszírozná. Az eljárás egyedi, több éves munka eredménye, ezen a területen hosszú ideig nem várható konkurencia. A kockázati tőke a kiépítés után a társtulajdonos illetve a közben kiépülő franchise/partneri kör felé tud exit lehetőséget találni. A tulajdonrész értékesíthető is. A PantoMat Kft. e célból idén felvette a kapcsolatot a Regionális Fejlesztési Holding Informatikai Kockázati Tőkealapjával¹², ahol érdeklődést mutatnak a téma iránt. A tárgyalások jelenleg is folyamatban vannak.

Van-e olyan termelési probléma, amely lényegesen rontja a cég versenyképességét? Ha igen, mi ez?

A vállalkozásnak nincs saját gyártó kapacitása, s ez főleg a PanTallér érmék kivitelezésénél okoz ingadozó minőséget. A termék gyártása jelenleg marógépeken történik, de a majdani franchise-rendszer működtetéséhez inkább gravírozó gépekre, vagy gravírozó gépek alapján kifejlesztett, egységes célgépekre lesz szükség.

¹² A Kockázati Tőkealap célja, hogy beföldi kis- és középvállalkozásokban tulajdonrészt szerezve, tőkeágon biztosítson forrást a cégek tevékenységéhez (www.fh-rt.hu).

A FotoSzobor a legkorszerűbb gyors prototípusgyártással¹³ készül. Ez a technológia Magyarországon még csak néhány helyen fordul elő, ezért egy belga gyártó vállalja az Interneten keresztül elküldött paraméterek alapján a 24 órán belüli (!) legyártást és gyors csomagküldő szolgálattal való visszaküldést.

Okoz-e, s ha igen, hol okoz súlyos bajokat a külső termelési infrastruktúra (közlekedés, hírközlés, tanácsadás stb.) gyengesége?

A vállalkozás Rózsadombon, kultúrált körülmények között működik. A vezetés nem szorul iparjogvédelmi tanácsadásra, sikeresen szabadalmaztatta fejlesztési eredményeit. Inkább marketing- és PR-problémáik vannak. A nemzetközi piac vérkeringésébe az Internet révén kapcsolódnak be. Tapasztalataik szerint közvetlenül a médiákban (RTL Klub, Duna TV, Info- és Kossuth Rádió, kb. 10 újság) való szerepléseik után szokott megugrani a rendeléseik száma.

2. PIAC

Kis-közepes vállalataink milyen piacokon értékesítenek, milyenek itt a pozícióik?

Ha van export, van-e egy-két domináns vevőjük?

2000-ben a cég árbevételének 95%-a származott exportból, 2001-ben pedig 50%-a. A CAD-programok domináns vevői a Mannesmann és az ABB-konzern, az internetes (B2B) szoftvereké pedig a MERCATEO.com.

Ha vannak domináns vevőik, ezek termelő vagy kereskedelmi, illetve kis- vagy nagy cégek? A vizsgált cég „termékei” a vevők választékában a jó, az átlagos, vagy a gyenge minőségi kategóriába sorolhatók? Az értékesítési árak eléri-e a hasonló termékeket gyártó EU cégek árait? A vevők az adott profilban versenyeztetik-e „beszállítóikat”?

A domináns vevők nagy termelő, illetve internetes kereskedő cégek. A TopCAD programot több ezer gépész tervező használja Európa különböző országaiban, ára a versenytárs külföldi termékek (AutoCAD, stb.) árai alatt van. Az ArchiDraft program elsősorban német nyelvterületen sikeres, ahol a kifejlesztésében részt vevő Bogatzki AG terjeszti. A cég ma már kevésbé foglalkozik a CAD-termékek fejlesztésével. A WOT-ot a hazai lakosság gyenge idegennyelv-tudása miatt kifejezetten belföldi használatra fejlesztették ki. A PanTallér és a FotoSzobor nem került még külföldön értékesítésre.

Ha nincsenek domináns vevőik, az adott piacon milyen intenzitású és mely tényezőkre tér ki a verseny? Milyenek a cég értékesítési csatornái? Milyen a reklám? Az értékesítési ár eléri az EU cégek árait?

Összesen 3 cég van a világon (egy kanadai, egy orosz és a PantoMat), akik fényképből képesek rekonstruálni egy emberi arcot. Közülük is csak a PanTallér eljárás képes egyetlen képből dolgozni! Miután egy ilyen termék kifejlesztése minimum 2-3 év, ez megfelelő verseny-előnyt biztosít az esetleges későbbi versenytársakkal szemben.

Összefoglalóan: vannak-e, s ha vannak, melyek az export területén a cég fejlődését erőteljesen fékező tényezők?

A világ egyik leghíresebb 3D-s arcfejlesztő (Hollywood- közeli) cége kb. 30 művész alkalmazásával, fél év alatt, 2 millió USD-ért készítette el a már sok éve halott Marlene

¹³ A gyors prototípus gyártás (rapid prototyping) a számítógépen elkészített modellek minél gyorsabb fizikai megvalósulását jelenti. Az így elkészült darab mestermintaként tekinthető, amely alapján a sorozatgyártás alapját képező öntőformák is készíthetők (Keszte Róbert: Versenyben az idővel - Autoexpert 1999/4).

Diettrich fél perces videoklipjét. Ők is megkeresték a PantoMat-ot együttműködést ajánlva, miután a PanTallér eljárás képeket felismerve sok eddigi manuális munkafolyamatot tud automatizálni. A feladat: több (nem feltétlen egyszerre készült) képből videó minőségben rekonstruálni az arcot. Létezik pl. Napoleonról 4-5 festmény, különböző korból, eltérő hajviselettel, más-más érzelmi állapotban, s ebből a jellegzetességeket kiragadva kérnek egy teljes fejet.

Másik irányú igény az egyik legismertebb német számítógépes játégyártótól van, akik a játékaikat perszonalizálni szeretnék, azaz a játékos a saját arcát lássa a játék közben az általa vezérelt figurában, illetve az ellenfelében a másik játékosét. Itt a feladat hasonló, mint a filmnél, azzal a különbséggel, hogy az arcokra érzelmeket is kell tudni varázsolni.

A PantoMat Kft jelenleg pénzeszközök hiányában nem tudja kielégíteni a fenti vállalatok képfeldolgozási igényeit. A film- és játék célú továbbfejlesztések több fázisban 2-3 év alatt megvalósíthatóak lennének, melynek pénzügyi feltétele 5-8 fős létszámbővülés, s ennek költségei az adott időszakban.

A belföldi piacon: az adott szektorban milyen intenzitású a verseny? E versenyben elsősorban a minőségre, az árakra, vagy az értékesítés technikai számítanak? Milyen a cég piacismerete? Kik a fő versenytársak? A versenyben melyek a cég erős, illetve gyenge pontjai? Milyen változások várhatók ebben az EU csatlakozás hatására? A piaci szempontok milyen súlyt kapnak a cég stratégiájában?

A CAD-termékeket nem értékesíti belföldön a cég, a WOT, PanTallér és FotoSzobor terén pedig nincsenek hazai versenytársak. A cég piacismeretére jellemző, hogy a feltaláló korábban a Graphisoft Rt-nél dolgozott, részt vett az építészeti ArchiCAD-program kifejlesztésében.

Az EU-csatlakozástól a piaci lehetőségek kibővülését várja a cég.

3. INNOVÁCIÓ

Mik a cég konkrét innovációs törekvései? Mik az elvégzendő feladatok, várható költségeik, várt eredmények és kockázatok? Az előirányzott innovációk várhatóan mennyiben javítják majd a cég versenyképességét? Segítik-e a fejlődés fő gondjainak a megoldását? S várható-e a befektetés megtérülése?

A PanTallér eljárással egy tetszőleges képből (általában fényképből) lehet „felépíteni” az arc látható részét (ld. 1. ábra). A technológia egyrészt általános képfelismerő algoritmusokat használ (színváltozás, kontúrkeresés, perspektivikus rövidülés, színdinamika, árnyékolódás, stb.), másrészt az arc anatómiai és topológiai viszonyait elemzi (hol helyezkednek el a szemek az orrhoz képest, stb.), s közben a cég saját, mesterséges intelligencián alapuló kutatási eredményeit hasznosítja. Az eljárással térbeli domborművek, reliefek és érmék („tallérok”) készíthetők bronzból vagy nemesfémből. Az algoritmussal például néhány Kossuth Lajos vagy Erkel Ferenc kép felhasználásával virtuálisan elő lehet állítani a régen elhunyt személyeket a számítógép képernyőjén, s az így elkészített 3D-s arcokat be lehet illeszteni pl. történelmi filmekbe.

A fényképezés feltalálásáig a legtöbb emberről nem készülhetett élethű kép, hiszen a festőművészek árait csak az igen gazdag emberek (uralkodók, hadvezérek, főpapok, stb.) tudták megfizetni. Az egyszerűen kezelhető és olcsó fényképezőgépek megjelenésével gyakorlatilag minden emberről - gyermekkorától idős koráig - számtalan fénykép készül. A legtöbb ember számára azonban eddig elérhetetlen volt, hogy róla szobrot alkossanak. A FotoSzobor eljárással valódi, 3D-s szobor készíthető műanyagból - igényesebb kivitel esetén

porcelánból - teljesen automatikusan, emberi beavatkozás nélkül (ld. 2. ábra). A PantoMat Kft-nek a világon egyedülálló technológiájával 2 vagy több fénykép alapján 3 dimenziós virtuális emberi fejet lehet rekonstruálni. Az eljárás nagyságrenddel olcsóbb, gyorsabb és kényelmesebb, mint a hagyományos szobrászat - persze nem is művészetéről szól a történet.

A PanTallér és a FotoSzobor közös alapokon nyugvó technológiája mind hagyományos, mind digitális fényképezőgéppel készített fotók alapján lehetővé teszi domborműves érmék vagy mellszobrok készítését (akár a kész fényképről, akár annak negatívjáról), mert 2D-ből 3D-t képes generálni. Olyan gyors és olcsó ajándék-készítési technológiáról van szó, amely lehetővé teszi tömegtermékek egyedivé tételét, azt, hogy ajándékként bárki olcsón és gyorsan készíthessen plakettet vagy mellszobrot a szeretteiről, vagy ismert emberekről, történelmi személyiségekről. A plakettek személyes ajándékok lehetnek, ezért az eljárást éremgyártó és ajándéktárgy-készítő cégek alkalmazhatják. A technológia jelenleg csak fekete-fehér (azaz egyszínű) fejet tud generálni, a rendszer azonban a színesítés irányában továbbfejleszhető.

A cég eddig kb. 40 mFt-ot fektetett a PanTallér és a FotoSzobor programok kifejlesztésébe és piaci bevezetésének elindításába.

A kép- és alakfelismerő program fejlesztésébe bevonták a Budapesti Műszaki Egyetem Elektronikai Technológia Tanszékét.

4. MEGVALÓSÍTÁS

Milyen támogatást igényel a cég törekvéseinek a sikeréhez? A cég a közelmúltban keresett-e ilyen segítséget, s ha igen, mit kapott (vagy nem kapott)? A menedzsment a jövőben mely típusú támogatásokat fog igényelni, s mely területek azok, ahol a kapott támogatást megkísérli hasznosítani is?

A cég 2001-ben elnyerte a Gazdasági Minisztérium támogatását, szabadalmainak külföldi bejelentéséhez és fenntartásához. A cég 2002-ben részt vett az IKTA V. pályázaton is. Az éremkészítésre vonatkozó szabadalom magyar bejelentési dátuma és lajstromszáma: 2002. február 28., P 0200767. A szoborkészítésre vonatkozó szabadalom bejelentésének dátuma, lajstromszáma: 2000. október 04., P 0003886.

Javaslat: az innovatív kisvállalkozások feltőkésítése.

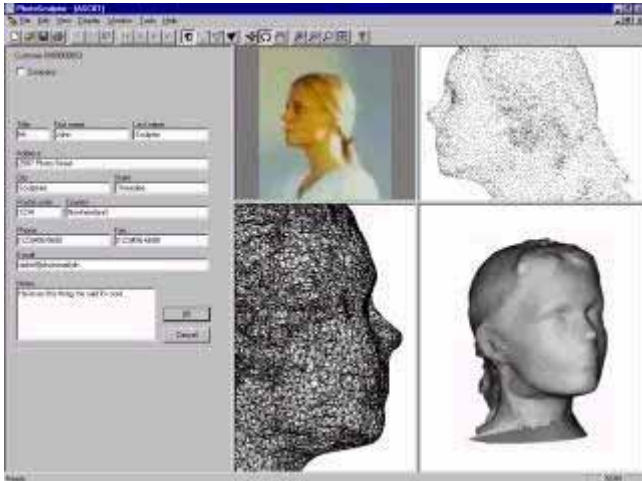
További felhasznált dokumentum: a cég internetes honlapja.

A szóbeli információkat adó szakértő: Szabó Lóránt műszaki vezető.

1. ábra: PanTallér



2. ábra: FotoSzobor



SZAMOS MARCIPÁN ÉDESIPARI Kft.

Az 1918-ban született, apa nélkül nevelkedő, szegény sorsú szentendrei szerb fiú, Szavits Mladen 1935-ben feljött Pestre. Szakács akart lenni, és a nagy hírű cukrász, August E. József üzletébe sikerült felvételt nyernie. A céghez később egy dán cukrász vetődött, aki megmutatta: kellő kezűgyességgel és sok gyakorlással a cukros, mandulás masszából, a marcipánból csinos rózsákat lehet készíteni. A kisasin ellette a tudományát, s nemsokára elkészítette első marcipánrózsáját. Sokat tanult Gerbaud-nál is, az államosítás után. Évekig dolgozott a Dél-budai Vendéglátó Vállalatnál, a volt August Cukrászda államosított üzemében. Ő készítette a dísz tortákat¹⁴.

1956-ban az országos cukrász-kiállításon kapta első jelentős szakmai elismerését: marcipán és karamell kombinációjú földgömbjét díjazta a zsűri. Ekkor figyelt fel a szakma az ötletes mesterre. Ismét az August-műhely majd az úgynevezett Bukta Gyár következett. Heti 300 torta készült ott, karamell virágokkal és marcipánnal díszítve. Szamos ügyes kezű díszítő cukrász volt, s egyre több megrendelést kapott, hívták vidékre is, betanítani a marcipán és a karamell virág készítésére. De ekkor még fusizott. Hajnalban már ott állt az asztal mellett a Dél-budai Vendéglátóipari Vállalatnál, majd munka után hazament, leült az otthoni asztalhoz és gyártotta a rózsákat.

Az önálló iparúzás lehetőségét a '60-as évek második felében a gebin csillantotta fel. A lánya vette rá, hogy hagyja ott az állami ipart. Amikor először adódott lehetőség arra, hogy Szamos Mátyás önálló cukrászként dolgozzon, a marcipánkészítés tűnt az ideális megoldásnak. Nem kellett hozzá sok pénz, gép, berendezés.

Volt tíz kilogramm mandula, tíz kilogramm cukor, összekeverte, elment egy szomszéd cukrászhoz, s megkérte, készítsen egy hengeren át marcipánmasszát. Akkoriban a cukrászok egy a három arányban keverték a mandulát meg a cukrot, Szamos Mátyás egy a kettő, majd egy az egy arányban.

Az önállósodás első lépcsőjeként egy budapesti lakás személyzeti szobájában rendezték be a műhelyt. Nem kellett sok, egy márványasztal, csempézett szoba, megkapták a KÖJÁL-engedélyt, és várták a tanácsi engedélyt. Jött a papír, hogy a szocialista szektornak nincs szüksége marcipánra. Pedig halomban állt a vidéki megrendelés. Kénytelen volt Pilisszántón egy cukrásznál munkát vállalni. 1970-ben vásárolta az első valcni (henger) gépet, s a Pilisszántón bérelt, szerényen berendezett helyiségben ezzel vette kezdetét a Szamos névvel fémjelzett marcipánkészítés. A '70-es évek közepén egy sváb vacsorán a pilisvörösvári tanács elnöke mellé került, akinek mit sem sejtve mesélte el a baját, a tanácselnök meg azt válaszolta: adja be holnap hozzám a kérelmét. Meg is adták az engedélyt, a család tehát Pilisvörösvárra költözött. A Pest környéki kisváros nagyon jó választásnak bizonyult, a svábok tiszták, dolgozók, ügyesek. A falubelieknek is jó, mert nem ingáznak Pestre, és a cégnek sem akkora a rezsiköltsége, mint a fővárosban. Így indult a cég.

1. ERŐFORRÁSOK

Van-e a tárgy körben igazán súlyos gond, s ha igen, mi ennek a lényege?

A vezetés elégedett az alkalmazottak szakértelmével, teljesítményével, munkavégzésének minőségével? Várhatóak-e munkaerő problémák a szükséges fejlesztések megvalósítása során/után? Ha van gond, mi ennek a lényege?

¹⁴ Édes mandulaálmok (Szerző: E. N. - Népszabadság 2001. április 18.)

243-an dolgoznak a cégnél, a létszám 3-4 éve stabilizálódott. Gondot jelent az utánpótlás, mert a szakiskolákban csak a cukrászat alapelemeit tanítják, azokat is természetesen a nagyüzemi technológiákra alapozva.

Hiányoznak a szakma nagy öregjei, a szakmához érzelmileg is kötődő utánpótlást kinevelő „békebeli” cukrászok. A további munkaerő-felvétel azért is egyre nehezebb, mert a településen és környezetében fogy a szabad munkaerő¹⁵.

Az alkalmazottak között csökkent munkaképességűek is tevékenykednek. A Szamos Marcipán családi vállalkozásként indult, és ma is őrzi ezt a közvetlen légkört, ezért a megváltozott munkaképességűek beilleszkedése is könnyebb. Ráadásul sikerélményt jelent számukra, hogy ismert, kitűnő minőségű termékek előállításában segíthetnek.

Ami a dolgozók teljesítményét illeti: a menedzsment fontolgatja a teljesítménybérezésre való átállást, ugyanakkor tart is tőle, nehogy a minőség rovására történjen a teljesítmény emelkedése. Túl nagy a tét...

A cég nagyobb problémák nélkül meg tudja-e szerezni a működéséhez szükséges tőkét? Ha nem, ennek oka mennyiben a cég profitabilitása (a lassú megtérülés), az ígéretes fejlesztési elképzelések hiánya, a befektetések kockázata – vagy valamely más tényező?

A cég saját tőkéje alapításkor 13 mFt volt, jelenleg 31 mFt. A nettó árbevétel 2000-ben 1167 mFt, 2001-ben pedig 1296 mFt volt. Az adózott eredmény 2000-ben 71 mFt, 2001-ben 69 mFt volt.

Az 1996-97-évi beruházásukhoz (ld. később) 100 millió forintra volt szükségük. Ezt az összeget egy régi üzleti partnerük közbenjárására egy osztrák bank hitelezte meg nekik, persze nem a nálunk akkor megszokott 30-, hanem csak 7 %-os kamatért...

A piaci igény és a gyártókapacitás jelenleg összhangban van egymással, nincs tehát technológiai beruházási kényszer a cégnél.

Van-e olyan termelési probléma, amely lényegesen rontja a cég versenyképességét? Ha igen, mi ez?

Sok minden változott a társaság életében, de az alapelv változatlan maradt: nem azt nézték, hogy mi mibe kerül, hanem azt, hogy mitől finom. A másik alapelvük, hogy csak természetes anyagokból készítenek édességeket, mert csak ezektől lesznek különlegesebbek. A marcipán alapanyagául szolgáló mandulát Spanyolországból hozatják, holland kakaó helyett belga csokoládét használnak, vanilin helyett vaníliarudakat főznek a fagyaltkrémbe, és igazi kakaóvajot tesznek a párizsi krémbe. Igaz, ezek jóval drágább anyagok, de nélkülük nincs az az ízharmónia, az a minőség... Egyik legnépszerűbb specialitásuk a marcipános konyakmeggy. Az alkoholos ízesítésre a marcipán különösen alkalmas, mert magába zárja a folyadékot, tehát a töltelék nem folyik ki a desszertből.

Két pilisvörösvári üzemmel működik a cég. A termelésnek mindössze 30 %-át (az alapfolyamatokat) végzik gépekkel, a többi kézimunka.

Okoz-e, s ha igen, hol okoz súlyos bajokat a külső termelési infrastruktúra (közlekedés, hírközlés, tanácsadás stb.) gyengesége?

¹⁵ Globális kisvállalkozások (Árva László: Vállalati esettanulmányok - 2000. április)

A budapest-közeli cégeknek nincsenek infrastrukturális problémái. ISO 9002 minőségügyi tanúsítvánnyal és HACCP élelmiszerbiztonsági tanúsítvánnyal rendelkeznek. A cég termékei megkapták a Kiváló Magyar Élelmiszer Védjegyet.

A menedzsmet angolul és németül beszél.

2. PIAC

Kis-közepes vállalatok milyen piacokon értékesítenek, milyenek itt a pozícióik?

Ha van export, van-e egy-két domináns vevőjük?

2000-ben az árbevétel 31 %-a, 2001-ben pedig 25 %-a származott exportból.

Egy osztrák testvérpár közvetítésével egész Nyugat-Európának szállítanak, a kivitel zöme Ausztriába és Németországba irányul. A testvérpár, akikkel a cég családi kapcsolatban áll, 7-8 éve csak Szamos-termékek forgalmazásával foglalkozik.

Ha vannak domináns vevők, ezek termelő vagy kereskedelmi, illetve kis- vagy nagy cégek?

A vizsgált cég „termékei” a vevők választékában a jó, az átlagos, vagy a gyenge minőségi kategóriába sorolhatók? Az értékesítési árak eléri-e a hasonló termékeket gyártó EU cégek árait? A vevők az adott profilban versenyztetik-e „beszállítóikat”?

Az osztrák testvérpár korábban gyártó volt, ma már azonban kizárólag nagykereskedelemmel foglalkozik. Tapasztalni már, hogy a magas beosztású, túlterhelt vállalati vezetők imádják az édességet, a desszertet. Cigarettaért nyúlni nem ildomos. Helyébe lép hát a bonbon, a csokoládé. De se zselatin, se műanyag, se aroma, mert az egészségtelen. A marcipánt a viszonylag legegészségesebb édességnek tartják a szakemberek, mert alapjában véve örölt olajos magvakból és cukor keverékéből áll. Európában csak Németországban van egy marcipánmassza-gyártó cég. A vállalkozás versenyképességének megőrzésében jelentős szerepe van azonban a hazai alacsony bérszínvonalnak is.

Ha nincsenek domináns vevők, az adott piacon milyen intenzitású és mely tényezőkre tér ki a verseny? Milyenek a cég értékesítési csatornái? Milyen a reklám? Az értékesítési ár eléri az EU cégek árait?

A Szamos marcipán eljut Amerikába és Kanadába is.

Összefoglalóan: vannak-e, s ha vannak, melyek az export területén a cég fejlődését erőteljesen fékező tényezők?

A cég tart a multinacionális kereskedelmi hálózatok további fúzióinak a várható, exportot is érintő következményeitől:

- a fúziók következtében egyre kevesebb számú vevője lesz,
- árcsökkentésekre kényszerülhet,
- kénytelen lesz elviselni a már jelenleg is hosszú (60 napos) fizetési határidő további csúszását.

Tartanak attól, hogy kiszoríthatnak a nagyáruházakból, ahonnan kb. 200 millió forint árbevételük származik évente.

A forint erősödése rontotta a cég jövedelmezőségét, az EU-csatlakozás következtében eltűnő VÁM-ok viszont javítják majd a cég versenyképességét.

A belföldi piacon: az adott szektorban milyen intenzitású a verseny? E versenyben elsősorban a minőségre, az árakra, vagy az értékesítés technikai számítanak? Milyen a cég piacismerete? Kik a fő versenytársak? A versenyben melyek a cég erős, illetve gyenge pontjai? Milyen

változások várhatók ebben az EU csatlakozás hatására? A piaci szempontok milyen súlyt kapnak a cég stratégiájában?

Szamos Mátyás ismert volt a szakmában, sok versenyt nyert, szeretett volna maradandót alkotni. Olyan cukrászdát szeretett volna, ahol olyan a krémes, ami neki ízlik, olyan a berendezés, ami neki tetszik, s mint vendég sem találna kifogást. A Dél-budai Vendéglátó Vállalat központjának helyén így ma már a család első saját cukrászdája áll. A cukrászda mellett épp egy fogorvosi rendelő működik. Ez ugyan ellentmondásosnak tűnik, hiszen az édesség rontja a fogakat, de sok a kisgyermekes vendégük, akik de a rendelőbe tartva azzal bíztatják a gyerekeiket, hogyha bátran viselkednek, utána ehetnek egy krémet a Szamosnál...¹⁶

1987-ben lehetőség adódott egy belvárosi cukrászda megnyitására is. Akkoriban ez kockázatosnak tűnt, mert azt tervezték, hogy marcipán figurákat fognak ott árulni, meg virágot, de abból nem lehet megélni. Olyasmi kellett, ami nem igényel nagy apparátust, jól szállítható, nem romlandó és mégis finom. A merész lépést a múlt megidézése jelentette: a családfő korábban a Gerbaud-nál bonbonokat készített, s úgy döntött, most is ezt fogják tenni.

Magyarországon nem volt olyan bonbonkultúra, mint pl. Belgiumban vagy Ausztriában. Itt előbb (*újból*) meg kellett ismertetni az emberekkel a régi polgári élet e velejáróját. A bonbon drága, ezért a konyakmeggyet egy évig önköltségen árulták, hogy rászoktassák a vendégeket. Igaza lett a családfőnek, mert vették, vitték, visszajöttek a vevők. A bonbon ma már ajándékként is elfogadott és megbecsült édesség. Ekkor vette kezdetét a nagyobb léptékű bonbon- és desszertgyártás a cégnél. A bolt népszerűségét a hagyományos receptek alapján főzött fagylaltok és marcipán-termékek is növelték. A többféle terméknek köszönhetően télen-nyáron nyereségesen tud működni a kis üzlet.

A Ruszwurm Cukrászda a '90-es évek elején egy külföldi tulajdonú társasághoz került, és sorsa bizonytalanra vált. Ekkor Szamos Mátyásnak a fiai és unokái kibérelték, majd 1994-ben megvásárolták a cukrászdát, amelyet jelenleg is ők vezetnek. A Ruszwurm egyik legnépszerűbb készítménye a Mátyástorta (ld. melléklet). A véletlen műve volt ez a torta. Kísérletezték, hogyan lehetne hosszabb ideig eltartható és állagában nem romló terméket készíteni. Sacher-tésztából, marcipánból, fehér csokoládéból, és párizsi krémből tevődik össze. 1994 óta készíti a cég.

1995-től már több nagy szállodának (Hilton, Kempinski, stb.) is szállítanak termékeikből, hogy azok apró meglepetésekkel tudjanak kedveskedni vendégeiknek („good night” csokoládék, stb.). Egyik legnagyobb megrendelőjük lett a Malév, amely VIP-járatain szolgál fel Szamos-csemegét, mint jellegzetesen *magyar* édességet. A MOL-benzinkutak shopjaiban is lehet kapni Szamos-marcipánt. A jelentősebb bevásárlóközpontok többségében is árulják a cég termékeit (Interspar, Metro, Tesco, stb.). Nagy rendezvényeken (Operabál, Művészbál, Népszava Hajó) is szolgálnak fel Szamos marcipánt. Az RTL Klub és a Rádió Bridge vendégeit is a cég termékeivel kínálják. Rejtvénymagazinok is küldik jutalmul a cég marcipánjait a megfejtőknek.

A Pilisvörösváron saját diszkont üzlettel is rendelkező vállalkozás részesedése a hazai marcipángyártásból 60%. Négy hazai nagykereskedő teríti jelenleg a termékeiket (pl. a

¹⁶ Mezővári Gyula (Piac és Profit 2001. december 18.)

Family Frost Kft.). Hazai gyártó versenytársuk is van (a Szentendrei Marcipán Múzeumot is működtető Szabó Marcipán Kft.).

Meddig lehet talpon maradni a multinacionális vállalatok árnyékában? Volt pillanat, amikor a gépesítés, a nagyüzemi fejlődés felé vették az irányt, de aztán úgy látták, hogy a multik mindenre rátelepednek. Megmaradtak a régi kézművesek hagyományánál, azt ugyanis nem lehet bekebelezni. S az ízek is utánozhatatlanok, legalább is gyártószalagon. Az EU-csatlakozás után is ez lesz a családi vállalkozás talpon maradásának egyetlen záloga, a minőség és az egyediség. A multik átveszik a piacon a tartós desszertek tömegtermelését. A Szamos Marcipán csak az igényes, kézi munkával készült süteményekkel, pralinékkal veheti fel velük a versenyt.

3. INNOVÁCIÓ

Mik a cég konkrét innovációs törekvései? Mik az elvégzendő feladatok, várható költségeik, várt eredmények és kockázatok? Az előirányzott innovációk várhatóan mennyiben javítják majd a cég versenyképességét? Segítik-e a fejlődés fő gondjainak a megoldását? S várható-e a befektetés megtérülése?

A cég 150 terméket gyárt, amelyek a következő termékcsaládokba tartoznak:

- marcipán termékek,
- massa,
- díszek (marcipán rózsa, stb.),
- táblák („happy birthday”, stb.),
- figurák (állatfigurák, esküvői tortán vőlegény-menyasszony figurák, stb.)
- torták (+ tortadíszek)
- édességek (impulz tasakos desszertek, arany kocka)
- díszdobozos termékek
- finomdesszertek (bonbon, praliné, nugát, stb.).

Szamos Mátyás 1978-ban infarktust kapott, beállt nála a klinikai halál. Ekkor döntött úgy a lánya s a veje, hogy hátat fordítanak saját szakmájuknak, a matematika tanári hivatásnak, ill. a mérnöki pályafutásnak. Mindketten a családi vállalkozásra koncentráltak, folytatván a kisipart, s mindazt, amit a Papa elkezdett. 1981-ben Kelényi Gyula (a vő) a műszaki értelmiségi precizitásával, saját tervezésű és nyugatról vásárolt gépek beindításával, jó munkaszervezéssel alapozta meg a nagyüzemi fejlődést. Ekkor a kisüzem évente 1-1,5 millió forintot termelt. Ez az összeg már akkoriban sem volt kevés, főleg azt figyelembe véve, hogy darabonként 4-5 forintos tételekből jött össze ez a bevétel¹⁷. 1984-ben 1 millió forintos bankhitelből építették fel a 300 m²-es új műhelyt. 1985-ben már 3 valcni gép dolgozott, s elkülönült az előkészítés, a figurakészítés és a készáruraktár. Annak ellenére, hogy ekkorra már 20 főt foglalkoztattak, a szakmán kívül szinte senki sem tudott Szamosékról, mert a vásárlók csak azokat a nagyhírű cukrászatokat (Gerbaeud, Hauer) ismerték, amelyeknek ők a „beszállítói” voltak.

1990-ben a Szamos-cég a kft. forma mellett döntött, s azóta is e vállalkozási formában dolgozik. 1991-re úgy megnőtt a Szamos-termékek iránti kereslet, hogy új üzemet kellett építeniük. A beruházás 7 millió forintba került, s ekkor már 140 ember dolgozott a cégnél. Az újabb keresletnövekedés 1996-97-ben ismét beruházást tett szükségessé.

¹⁷ A hagyományos iparágak innovációja vidéken (Matolcsy György 1998. december)

Az árbevétel 75%-a az édességek, díszdobozos termékek és a finomdesszertek eladásából származik. Nem tervezik új termékcsaládok kialakítását, csak a meglévőkhöz belüli fejlesztésekkel foglalkoznak. Négy fő foglalkozik édességfejlesztéssel és marcipánfigura-fejlesztéssel. A marketingstratégiának ugyanis szerves része, hogy rendre új, meglepő ízkombinációjú termékekkel jönnek ki, olyan édességekkel, amelyek a konkurenciánál nem kaphatók. Legújabb fejlesztésük a négyrétegű Andrassy-kocka, középen makrontészta¹⁸ alappal. A termék a szokásosnál hosszabb sütési időt igényel.

A csomagolás design-szakemberek bevonásával kialakított papírdobozokba, vagy lakkozott fémdobozokba történik, de lehetséges a megrendelő logo-jával ellátott csomagolóanyagok alkalmazása is. A Szamos marcipánokkal ugyanis lehetővé válik az üzleti partnerek nem túl drága, mégis exkluzív megajándékozása.

Saját tervezésű mobil kiszolgáló pultjuk is van, amely partykra, rendezvényekre bérelhető oda-vissza szállítással, 1 fő saját, a termékekhez értő alkalmazottjkkal.

10 üzletből álló, saját országos franchise-rendszer kialakítását tervezik, amelytől azt remélik, hogy alacsonyabb költségekkel fog majd járni, mint a jelenlegi belföldi nagykereskedők igénybevétele. Termékeik nem a legolcsóbbak, főleg az ingyenceknek ajánlják azokat.

Rendszeresen részt szoktak venni a szakma legjelentősebb kiállításán (Köln). 1998-ban mogyorókrémes töltelékű, tejszokoládé bevonatú termékükkel megnyerték a Foodapest Kiállítás Újdonság-díját, 1999-ben pedig elnyerték a Worldstar '99 Nemzetközi Csomagolási Világdíjat.

1999-ben Szamos Mátyást, a cukrász dinasztia alapítóját a Magyar Köztársaság Érdemrend Kiskeresztjével tüntették ki. A kitüntetést az alábbiakkal indokolta a legfelsőbb állami vezetés „A magyar cukrász-mesterség legszebb hagyományainak fejlesztéséért és műveléséért, eredményes magánvállalkozói munkájáért”. 2001-évi születésnapján is magas kitüntetésben részesült, amit Mádl Ferenc köztársasági elnök adott át. Talán a marcipánrózsa volt az a remekmű, amiből a legtöbbet készítette. 2002. júniusában távozott közülünk...

4. MEGVALÓSÍTÁS

Milyen támogatást igényel a cég törekvéseinek a sikeréhez? A cég a közelmúltban keresett-e ilyen segítséget, s ha igen, mit kapott (vagy nem kapott)? A menedzsment a jövőben mely típusú támogatásokat fog igényelni, s mely területek azok, ahol a kapott támogatást megkísérli hasznosítani is?

A cég a franchise-rendszer kialakításához 2002-ben kapta meg a Széchenyi Terv 60 millió forintos támogatását.

További támogatásokra is szükségük lenne, amelyeket főként gyártóépületeik felújítására fordítanának.

A további felhasznált dokumentumok listája:

- a cég Internetes honlapja (www.szamos.hu)
- www.medwe.hu
- www.cukraszat.hu

A szóbeli információkat adó szakértő: Hartung György ügyvezető igazgató.

¹⁸ Ostya és linzer közötti állagú tészta.

Melléklet



PAUKER NYOMDAIPARI Kft.

Magyarországon mintegy 3000 nyomda működik, az ágazat 16 ezer főt foglalkoztat.

A nyomda- és papíripar a GDP 5,2 százalékát állítja elő. A fejlesztések a minőségjavulás mellett a nyomdáknak kapacitásbővítéssel jártak, s az ágazatban kapacitásfölösleg van. Emiatt várható, hogy lesznek olyan „garázs” nyomdák, melyek a következő években megszűnnek. Jellemző a kíméletlen árharc, az önköltség alatti áron való munkavállalás. Az ágazatban az 5-6 százalékos árbevétel-arányos nyereség 2-3 százalékra csökkenhet. Azok a cégek maradhatnak talpon, melyek követik a piaci változásokat, korszerűsítik gépparkjukat, képesek extra szolgáltatásokat nyújtani, s jó szakembergárdával rendelkeznek. A hazai nyomdaipar 85-90 százaléka kis- és középvállalkozás (többségük 20 fő alatti), mindössze 12-15 azoknak a nagy nyomdának a száma, amelyek 300 fő fölötti létszámot foglalkoztatnak.¹⁹ Ez a fajta cégösszetétel teljesen szinkronban van a nyugat-európai nyomdaipari cégekre jellemző szerkezettel.

A Pauker Nyomdaipari Kft erős hagyományokra épít. 1902-ben nyílt meg Pauker Mórnak, a Parlament hivatalos szállítójának a papíráruháza, ahol üzleti könyveket, irodai cikkeket, író- és rajzszerkeket, valamint nyomtatványokat lehetett kapni. A szép portálú üzlet egészen 1952-ig prosperálhatott, működésének az államosítás vetett véget...Az ügyvezető igazgató - aki korábban maga is nyomdász kisiparos volt - a családi hagyományokat őrizve a Pauker-lány nagymamájáról nevezte el a céget.

A nyomdaipari középvállalkozás a menedzsment tulajdonában van; éves cégjelentéseket (Annual Report) és prospektusokat²⁰ gyárt, továbbá naptárakat, beltéri reklámhordozókat (display, wobblers, leaflet, attrap), üzleti hirdeteshordozókat (Point of Sales - POS), különféle papír- és műanyagalapú címkéket, valamint művészeti könyveket készít. Az egyes termékcsoporthoz külön-külön gyártmánygazdák felelősek.

1. ERŐFORRÁSOK

Van-e a tárgykörben igazán súlyos gond, s ha igen, mi ennek a lényege?

A vezetés elégedett az alkalmazottak szakértelmével, teljesítményével, munkavégzésének minőségével? Várhatóak-e munkaerő problémák a szükséges fejlesztések megvalósítása során/után? Ha van gond, mi ennek a lényege?

2000-ben 78 fő, 2001-ben és jelenleg 82 fő dolgozik a cégnél. Az ügyvezető igazgató többnyire elégedett az alkalmazottak szakértelmével, teljesítményével és munkájának minőségével. Jó szemű gépmesterek vannak, és az igényes termékek készítése - a magas fokú gépesítettség mellett is - sok hozzáértő kézimunkát igényel. Ha szüksége lenne nyomdászra, nehezen találna, mert túl sok a 3000 nyomda egy ilyen kis országnak, a fele is elég lenne. A nyomdász dolgozóknál nem jellemző a fluktuáció, legfeljebb a kisegítőknél és a sofőröknél.

A menedzsment angolul és németül tárgyalóképes.

¹⁹ Magyar Nyomdász Szakmai Szövetség (Peller Katalin főtítkárnak: A nyomdaipar készül az EU-ra - előadás a Nyomdaipari Cégvezetők Kelet-magyarországi találkozásánál és Országos Szakmai Szimpóziumán - 2001. szeptember 07.)

²⁰ Az esettanulmány-sorozatban szintén szereplő Bányai Bútorok Kft színvonalas fürdőszoba- és konyhabútor-prospektusait is a Pauker Kft nyomtatta.

A cég nagyobb problémák nélkül meg tudja-e szerezni a működéséhez szükséges tőkét? Ha nem, ennek oka mennyiben a cég profitabilitása (a lassú megtérülés), az ígéretes fejlesztési elképzelések hiánya, a befektetések kockázata – vagy valamely más tényező?

Az 1990-ben indult cég jegyzett tőkéje 67,5 millió forint, amiből a pénzbeli hozzájárulás 43 millió forintot tesz ki. 2000-ben 900 millió, 2001-ben pedig 1200 millió forint volt az árbevétele. 2000-ben 27 millió, 2001-ben pedig 35 millió forintra jött ki az adózott eredmény.

Az elmúlt 3-5 év folyamán a nyomdaipari cégek megtérülését illetően jelentős változás ment végbe a hitelintézetek részéről. Míg 5-8 éve a beruházásaikhoz nagyon nehezen találtak befektetőt, illetve megfelelő finanszírozási konstrukciót, addig mára ez teljesen megváltozott. A pénzügyintézetek lehetőséget látnak a nyomdaiparban, ennek megfelelően különböző konstrukciójú finanszírozási lehetőségeket kínálnak a nyomdász vállalkozások számára.²¹ Nyilván ennek is szerepe van abban, hogy a Pauker Kft lízing konstrukcióban tudta lebonyolítani a gépbeszerzéseit. Egy Heidelberg nyomdagép-sor ugyanis kb. 600 millió forintba (!) kerül, a lízingköltségekkel együtt.

A cég tőkehiányos, mert kicsi az adózott eredménye és lassú a megtérülés.

Van-e olyan termelési probléma, amely lényegesen rontja a cég versenyképességét? Ha igen, mi ez?

Az íves ofszetnyomással²² és könyvkötészeti feldolgozással foglalkozó vállalkozás két üzemcsarnokban, többnyire 3 műszakban dolgozik. A rendelésfogadás, gyártás-előkészítés és termelés-szervezés számítógépes rendszerben történik.

A cég korszerű közepes- és nagyformátumú ívnyomó gépekkel rendelkezik, a könyvkötészeti technológia berendezései azonban elavultak, cserére szorulnak.

További technológiák: címkevágás, hajtogatás, irkafejtés, valamint automata füzetkészítés.

A cég ISO 9002 minőségügyi tanúsítvánnyal rendelkezik.

Okoz-e, s ha igen, hol okoz súlyos bajokat a külső termelési infrastruktúra (közlekedés, hírközlés, tanácsadás stb.) gyengesége?

A cég Újpest jól megközelíthető részén, a volt Duna Cipőgyár telephelyén működik. Minőségügyi és pénzügyi tanácsadót foglalkoztat. Tagja a Magyar Nyomdász Szakmai Szövetségnek.

2. PIAC

Kis-közepes vállalatok milyen piacokon értékesítenek, milyenek itt a pozícióik?

Ha van export, van-e egy-két domináns vevőjük?

2000-ben és 2001-ben is mindössze 2 %-ot tett ki az exportból származó árbevétel, aminek az oka, hogy korábban a hazai megrendelések teljesen lefedték a cég kapacitását. Nemrég kezdték meg a külföldi kapcsolatok kiépítését, ami rosszul indult számukra: az egyik angol vevőjük 25 millió forinttal maradt adósuk...Nyomdász Védegylet alapítanak, amelyben

²¹ Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft (Vállalkozói Tájékoztató Sorozat - Nyomdaipar 2000.)

²² Három alapvető nyomdai eljárás létezik: a magasnyomás, a síknyomás és a mélynyomás. A síknyomtatás egyik ága az ofszetnyomtatás, ahol egy gumikendős henger adja át a nyomatképet a nyomóformáról a papírra. A nyomtatás ívpapírra és tekercspapírra történhet, előbbi esetben beszélünk íves ofszetnyomó gépről.

feketelistát fognak körözni a nem fizető bel- és külföldi „vevőkről”. Az ügyvezető igazgató hiányolja a mai üzleti életből a „gentleman agreement”-et.

Javaslat: jogbiztonság megteremtése, hogy nyertes per esetén a vállalkozások belátható időn belül juthassanak hozzá jogosan járó kinnlevőségeikhez.

Ha vannak domináns vevők, ezek termelő vagy kereskedelmi, illetve kis- vagy nagy cégek? A vizsgált cég „termékei” a vevők választékában a jó, az átlagos, vagy a gyenge minőségi kategóriába sorolhatók? Az értékesítési árak elérik-e a hasonló termékeket gyártó EU cégek árait? A vevők az adott profilban versenyztetik-e „beszállítóikat”?
Nincsenek domináns vevők.

Ha nincsenek domináns vevők, az adott piacon milyen intenzitású és mely tényezőkre tér ki a verseny? Milyenek a cég értékesítési csatornái? Milyen a reklám? Az értékesítési ár eléri az EU cégek árait?

15-20 %-kal a külföldi konkurencia árai alá „lövök be magukat”. Ahhoz, hogy elnyerjenek egy német megrendelést, be kellett lépniük a Német Nyomdász Kamarába.

Javaslat: a nagy kereskedelmi kamarák helyett a régi céhekhez hasonló szakmai kamarák alapítása, a minősítési és érdekvédelmi feladatok ellátására.

Összefoglalóan: vannak-e, s ha vannak, melyek az export területén a cég fejlődését erőteljesen fékező tényezők?

A meghatározó jelentőségű nyomdaipari gépeket csak importból, főleg Németországból, Angliából és Olaszországból lehet beszerezni. Ilyen beruházások csak néhány évente fordulnak elő, az alapanyagok iránti igény azonban folyamatos. A nyomdaiparban használt alapanyagok (különböző papírok, könyvkötő alapanyagok, grafikai anyagok, stb.) kb. 60-70%-a szintén importból származik, ami jelentősen növeli a nyomdaipari termékek árait. Ez annál is inkább érzékenyen érinti a nyomdaipari cégeket, mivel a költségek kb. 40-60%-át a papír, valamint az egyéb alapanyagok ára teszi ki, s ez szűkítőleg hat az exportlehetőségekre.

A műnyomó papírok gyártása klasszikus példája a globalizációnak: mára a világon mindössze 5-6 gyártó maradt a piacon...

A belföldi piacon: az adott szektorban milyen intenzitású a verseny? E versenyben elsősorban a minőségre, az árakra, vagy az értékesítés technikái számítanak? Milyen a cég piacismerete? Kik a fő versenytársak? A versenyben melyek a cég erős, illetve gyenge pontjai? Milyen változások várhatók ebben az EU csatlakozás hatására? A piaci szempontok milyen súlyt kapnak a cég stratégiájában?

A menedzsment tudatosan törekszik arra, hogy belföldön se legyenek domináns vevők, nehogy kiszolgáltatott helyzetbe kerüljenek. A legnagyobb vevőjük is mindössze 15%-ot képvisel az árbevételükből. A versenyben sajnos elsősorban az ár számít (másodsorban is, harmadsorban is...), aztán következik a minőség, s végül az értékesítési technika.

A cég a tevékenységét legalább annyira tekinti szolgáltatásnak, mint iparnak.

A nyomdászat bizalmi ügy: egyetlen részvényes sem juthat pl. hozzá a közgyűlés előtt egy részvénytársaság éves jelentéséhez, mert akkor esetleg olyan lépéseket tudna tenni, amelyekkel befolyásolhatná a közgyűlés kimenetelét. A vevők teljes körű kiszolgáltatását tartják szem előtt, amibe beletartozik a logisztikai szolgáltatás (saját gépkocsikkal történő áruterítés,

házhoz szállítás, stb.), valamint részletfizetési konstrukciók kialakítása a megbízható vevők számára.

250 ügyfelükből egyébként mindössze egy van, akit „kenniük” kell, ez igen jó arány. Sok olyan ügynök dolgozik azonban a szakmában, aki azzal próbál belőlük több pénzt kicsikarni, hogy neki viszont korrumpálnia kell a vevőket. Ezek a cég számára ellenőrizhetetlen információk, ezért igyekeznek távol tartani magukat az ilyen zavaros ügyletektől.

A cég erőssége a minőség, amely különösen a festmény-albumoknál és aukciós könyveknél (repro katalógusoknál) nyilvánul meg. Gyengeségeik: a tőkehiány, valamint a bel- és külföldi marketing²³ (habár a jól felszerelt osztrák nyomdáknak sincs elég megrendelésük, mert egész Európában nyomdaipari recesszió van).

A piaci verseny éles, a hazai könyvkiadók az alacsonyabb árak miatt nem ritkán már manapság is Szlovákiában vagy Szlovéniában nyomtatják a könyveket.

A nyomdászat beruházás-igényes, ugyanakkor tőkeszegény ágazat. Ha a cégek nem tudnak fejleszteni, féltő, hogy az EU-csatlakozást követően a vállalkozások nagy többsége tönkremegy, s képtelen lesz versenyezni a német vagy holland nyomdaiparral.²⁴

3. INNOVÁCIÓ

Mik a cég konkrét innovációs törekvései? Mik az elvégzendő feladatok, várható költségeik, várt eredmények és kockázatok? Az előirányzott innovációk várhatóan mennyiben javítják majd a cég versenyképességét? Segítik-e a fejlődés fő gondjainak a megoldását? S várható-e a befektetés megtérülése?

A cégnek nincsenek saját termékei, megrendelésre dolgozik, ezért nem termék-, hanem az íves ofszetnyomás terén megnyilvánuló *technológiai* innovációik vannak. Folyóiratok, hetilapok, prospektusok, szórólapok és könyvek nyomtatására többek között 6-nyomóműves és csúcsmínőségű, 8-színnyomós Heidelberg nyomdagépük van. Ez utóbbi gépsor négy + négyszínnyomós²⁵, amely a papír elő- és hátoldalára egyidejűleg tud nyomtatni. Elmarad tehát a második nyomtatási menet, a két menet közötti tárolás, és az ezekhez kapcsolódó várakozási idő.

Másik innovációjuk: a nyomógépekbe nem külön-külön kell a nyomdafestékeket betölteni; a festékeket színenként külön kezelve zárt csőhálózaton át, automatikusan juttatják el a festékpumpáktól a megfelelő nyomógép-egységekbe.

Olyan, egész Közép-Kelet-Európában egyedülálló porelszívású papírfóliázó gépük is van, amelyet festmény-poszterek műanyag fóliával való bevonására használnak. A poszterek ugyanis érzékenyek az ujjnyomokra és az egyéb felületi szennyeződésekre, ezért a tisztán tarthatóságuk érdekében vékony műanyag fóliával vonják be a műnyomó papírt. Gyártásnál

²³ Különböző felmérések tapasztalatai azt mutatják, hogy a magyar kis- és középvállalkozások jelentős része küzd marketing-problémákkal, ami csak részben vezethető vissza pénzhiányra. Gyaníthatóan sokkal inkább arról van szó, hogy a termelő cégek többségét műszaki szakemberek alapították, s vezetik jelenleg is, akiknek nem erősségük a reklám és a kapcsolatépítés, mivel az egy másik szakma, és más karaktert követel meg.

²⁴ Világgazdaság (2001. november 28.)

²⁵ A nyomdászat négy alapszínnel dolgozik: sárga, bíbor (piros), cián (kék) és fekete. A színeket meghatározott sorrendben szabad csak felvinni a papírra.

az egyes ívek összetapadását adalépporral kell megelőzni, amelyet a fóliázás előtt viszont el kell távolítani, mert gátolná az egyenletes, sima bevonást. Az adaléppor eltávolítása hagyományosan közvetlenül a papír felületéről történik, amely nem eredményez tökéletes portalanítást. A cég által alkalmazott technológia közvetett por-eltávolítással működik: az ívet először egy melegített hengeren húzzák át, amely leválasztja a papír felületéről az összes port. Ezt követően egy kefe lehúzza a hengerről az összegyűjtött port, amelyet porszívó távolít el a rendszerből. Környezetbarát technológiáról van szó, mert fóliázás előtt a por elszívása zárt csőrendszerben történik, ezáltal nem károsítja a dolgozók egészségét.

A cég fontosabb referenciái: újságyomtatás terén a Pesti Est Kiadó, képeslapok, üdvözlőkártyák, papíráruk - stationary termékek - terén a Lizzy Card Kft (amelyben szintén tulajdonos a Pauker Kft ügyvezető igazgatója), reklámanyagok és csomagolóanyagok terén a női fehérneműiről ismert Triumph International Kft, művészeti könyvnyomtatásnál pedig a Múcsarnok és a Kieselbach Galéria. A cég dolgozik még, a Budapest Banknak, az AB-AEGON Biztosítónak, az AGIP Hungária-nak, a Philip Morrisnak, a MALÉV-nek, a Peugeot Hungária-nak, a Zwack Rt-nek, a Béres Rt-nek, a Graphisoft-nak, a Grand Hotel Hungáriának, stb. is.

Az ügyvezető igazgató a vegyes piacon dolgozó nyomdák között minőség szempontjából az első 10 közé sorolja a céget. Ezt a hazai és nemzetközi szakkiállításokon elnyert díjak is alátámasztják, néhány ezek közül:

- az Év Kimagasló Nyomdaipari Terméke Gutenberg Díj, 1996: A kreativitás megvalósítása a termékben - I. Díj (az Egis Gyógyszergyár éves jelentéséért);
- SAPPI Europe Printer of The Year, 1997: Annual Reports Category - Aranyérem (a Herendi Porcelánmanufaktúra éves jelentéséért);
- Pro Typographia, 1998: A computer design művészi alkalmazása - Különdíj;
- Frankfurti Könyvvásár, 1999: Szép Könyvek Frankfurtúra - Legszébb Könyv Cím (a „Budapest in detail” című könyvért);
- Print & Publishing Harmónia, 2000: Különdíj (a „Jégkockák Isten whiskyjébe” című könyvért);
- Kiváló Nyomdaipari Termék Verseny, 2001: Az Év Naptára Díj (a Pannon GSM naptáráért).

Az éves árbevétel 10%-át fordítják fejlesztési beruházásokra. Amint azt a fentiek is bizonyítják, nincsenek minőségi gondjaik, az új fejlesztések inkább a hatékonyság (termelékenység) további növelését, s ezzel a versenyhelyzet javulását célozzák. A könyvkötészet fejlesztése kb. 100 millió forintot igényelne, és csak 5-6 év alatt térülne meg.

4. MEGVALÓSÍTÁS

Milyen támogatást igényel a cég törekvéseinek a sikeréhez? A cég a közelmúltban keresett-e ilyen segítséget, s ha igen, mit kapott (vagy nem kapott)? A menedzsment a jövőben mely típusú támogatásokat fog igényelni, s mely területek azok, ahol a kapott támogatást megkísérli hasznosítani is?

A társaság 1999-ben részt vett a Budapesti Kereskedelmi és Ipar Kamara Gazdaságfejlesztési Alap pályázatán, amelyen a 8-színnyomós technológia (ld. korábban) bevezetéséhez szükséges szoftverbővítés céljára nyertek támogatást.

2001-ben a Gazdasági Minisztériumtól nyertek támogatást külföldi iroda bérléséhez. Ugyanebben az évben a Széchenyi Terv kapcsán is jutottak pénzhez, hajtógató gép és festékpumpák (ld. korábban) beszerzése céljából.

2001-ben a Széchenyi Terv keretében több mint 1,8 milliárd forint támogatást kapott a nyomdaipar. A megvalósult fejlesztések kettős hatást váltottak ki. Egyrészt öröndetes tény, hogy az új technológiák révén a nyomdaipar magasabb minőségi követelményeknek tud eleget tenni, és mindjobban megközelíti az uniós országok színvonalát. Ugyanakkor aggodalomra ad okot az a kapacitásfelesleg, amely épp e beruházások révén alakult ki. Már rövid távon is érzékelhető ugyanis a verseny erősödése és az árak stagnálása, vagy csökkenése. Ez ugyan kedvező a megrendelők számára, de a versenypozíciók romlása következtében félő, hogy pár éven belül nem lesznek források a további fejlesztésekhez.²⁶ Az így kialakult helyzetet közgazdasági nonszensznek tartja az ügyvezető igazgató. Véleménye szerint inkább néhány komoly fejlesztési projekthez kéne az Államnak támogatást nyújtania, mintsem sok kis cég elaprózott, azonos technológiai fejlesztéséhez.

Javaslat: a Széchenyi Terv helyett a korábbi Beszállítói Integrátori Pályázathoz hasonló pályázati rendszer indítása.

A javaslat abból indul ki, hogy nem lehet anyagilag bírni az összes technológiai ág egyenszilárdságú fejlesztését. Mindenki csak abban a fő technológiai ágban fejlesszen, amely jellemző rá, a többit vegye igénybe nála kisebb, de speciális technológiával rendelkező partnercégektől. A fejlesztéseket tehát a nagy és a vele együttműködő kisebb cégeknek összehangoltan kéne végezniük.

A Pauker Kft pl. olyan alvállalkozókkal dolgozik együtt, akik szintén jelentős beruházásokat hajtottak végre az elmúlt években a stancolás (kivágás), kasírozás²⁷, szita-lakkozás és prégfólia-nyomtatás terén.

A pályázatokon elnyerhető kamattámogatással egyetért az ügyvezető igazgató.

Javaslat: a jelenlegieknél könnyebben elérhető állami tőkejuttatási lehetőségek biztosítása a középvállalkozások számára.

Ha újabb támogatást sikerülne szerezniük, azt a könyvkötészeti üzem fűtésének, padlózatának és gépparkjának (vágó- és hajtogató gépek, stb.) a felújítására fordítanák. Az üzem gyorsműködésű, hőszigetelő zsilipkapu-rendszerének a kiépítése 6 millió forintjába került a cégnek²⁸, a padlózat cseréjéhez további 8 millió forintra lenne szüksége.

A felhasznált további dokumentumok listája:

- a cég saját honlapja,
- a Magyar Nyomdász Szakmai Szövetség kiadványa (1999. október 28.),
- a Heidelberg-cég katalógusa (2001. október 5.).

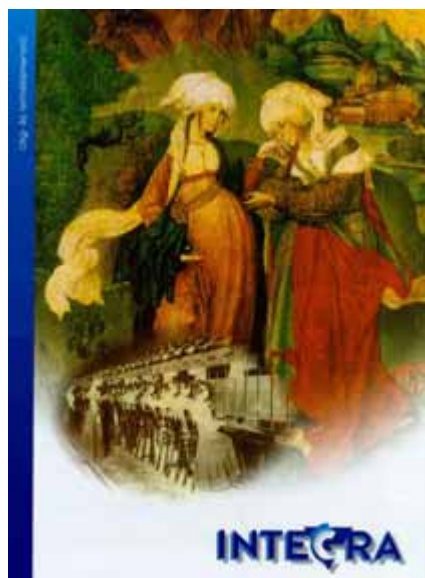
A szóbeli információkat adó szakértő: Vértés Gábor ügyvezető igazgató

²⁶ Kedvezőtlen jövő évi kilátások a hazai nyomdaiparban (Világgazdaság - 2002. szeptember 26.)

²⁷ Papírlap ellenállóbb anyagra (kartonra, szövetre, stb.) való felragasztása, vagy karton nemesebb fedőréteggel való bevonása.

²⁸ Az összegnek csak a felét kellett készpénzben kifizetni, a másik felét reklámanyagok gyártásával törlesztette a cég a kivitelezőnek (bartell-üzlet).

Melléklet



KÖRTE-ORGANICA KÖRNYEZETTECHNOLÓGIÁK Rt.

Az KÖRTE-ORGANICA KÖRNYEZETTECHNOLÓGIÁK RT. kommunális és ipari szennyvizek biológiai egyensúlyon alapuló - „élő gépekkel” (Living Machines) történő - tisztítási módszereinek a fejlesztésével és alkalmazásával foglalkozó cég.

Az élőgépek technológia alapvetően az eleveniszapos megoldásoknál szokásos levegőztetett reaktorokból és az azokra telepített - mintegy 2-3000 fajból álló - ökoszisztémából áll. Baktériumok, zooplanktonok, férgek, különböző növények, sőt, kagylók, csigák és rákok is részt vesznek a szennyvíztisztításban. Az egyes cellákban a lebomlás előrehaladtával más és más összetételű életközösség jön létre. Az ökomérnöki ismeretek fejlődésének köszönhetően lehetővé vált, hogy egy szennyvíztisztító rendszer külsőre barátságos, pálmaházhoz hasonló környezetben (ld. 1. ábra) működhessen, mégpedig a legszigorúbb környezetvédelmi és gazdaságossági feltételeknek is megfelelően.

A társaság a múlt év elején alakult a közel húszéves múltra visszatekintő Körte vállalatcsoport és az Organica Kft. egyesülésével. Több hagyományos ipari szennyvíztisztítót fejlesztettek és építettek már hazai nagyvállalatoknak: a MOL-nak, a BorsodChemnek, a Rábának, az Opelnek, az Audinak és a GE-nek is. A társaság részvényeinek 56 százaléka magyar magánszemélyek, 30 százaléka a Közép- és Kelet-Európai Környezetvédelmi Befektetési Alap, 14 százaléka pedig az Organica USA Ltd. tulajdonában van. A Közép- és Kelet-Európai Környezetvédelmi Befektetési Alapot az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank (EBRD), a svájci kormány, valamint francia, belga és amerikai pénzügyintézetek (EIP) hozták létre, a régió környezetvédelmi iparának a fejlesztése céljából.

1. ERŐFORRÁSOK

Van-e a tárgykorban igazán súlyos gond, s ha igen, mi ennek a lényege?

A vezetés elégedett az alkalmazottak szakértelmével, teljesítményével, munkavégzésének minőségével? Várhatóak-e munkaerő problémák a szükséges fejlesztések megvalósítása során/után? Ha van gond, mi ennek a lényege?

100 fős középvezetésről van szó, amelyben 40 mérnök munkáját 30 fős gyártó-szerelő részleg és közel 30 fős környezetvédelmi üzemeltető-szolgáltató gárda segíti. Vegyészek gépészek, építőmérnökök, geológusok, mikrobiológusok és biokémikusok dolgoznak együtt. A menedzsment angolul és németül tárgyalóképes; elégedett a munkatársaival.

A cég nagyobb problémák nélkül meg tudja-e szerezni a működéséhez szükséges tőkét? Ha nem, ennek oka mennyiben a cég profitabilitása (a lassú megtérülés), az ígéretes fejlesztési elképzelések hiánya, a befektetések kockázata – vagy valamely más tényező?

A cég jegyzett tőkéje 300 millió forint, vagyona pedig 1500 millió forint. 2000-ben 1000 millió forint, 2001-ben pedig 1200 millió forint árbevétel ért el, 2002-ben 2500 millió forint árbevétel elérését tervezi. *Adózott* eredménye 2000-ben 100 millió forint, 2001-ben pedig 150 millió forint volt. 2002-ben 300 millió forint *adózás előtti* eredményre számít. A tulajdonosi kör biztosítja a cég működéséhez szükséges tőkét.

Van-e olyan termelési probléma, amely lényegesen rontja a cég versenyképességét? Ha igen, mi ez?

A cégnek Budapesten van a központja és Dunaharaszttiban a gyártó kapacitása. Saját gyártásban állítják elő az ipari szennyvíztisztítás legfontosabb gépeit.

A cég által gyártott berendezések:

- leválasztó, semlegesítő és kémiai kezelő reaktorok;
- vegyszeroldó- és adagoló berendezések, komplett vezérlő automatikával;
- flotáló berendezések²⁹;
- üleptető tartályok;
- homok- és aktívszén szűrők;
- ioncserélő berendezések;
- bepárló készülékek;
- iszapvíztelenítő berendezések (szűrőprések, centrifugák, szalagos szűrők).

A társaságnak saját laboratóriuma és kísérleti üzeme is van.

Okoz-e, s ha igen, hol okoz súlyos bajokat a külső termelési infrastruktúra (közlekedés, hírközlés, tanácsadás stb.) gyengesége?

A cég központja Budapest belterületén, metróval könnyen elérhető helyen van. Dunaharaszti ugyan a főváros közvetlen közelében van, de csúcsforgalmi időkben kissé nehézkes a megközelítése.

2. PIAC

Kis-közepes vállalatok milyen piacokon értékesítenek, milyenek itt a pozícióik?

Ha van export, van-e egy-két domináns vevőjük?

Az árbevételnek 2000-ben 1%-a, 2002-ben is csak 2%-a származott exportból. A mostanában alapított vegyesvállalatok révén (ld. később) várható az exportbevételek jelentős emelkedése.

Ha vannak domináns vevőik, ezek termelő vagy kereskedelmi, illetve kis- vagy nagy cégek?

A vizsgált cég „termékei” a vevők választékában a jó, az átlagos, vagy a gyenge minőségi kategóriába sorolhatók? Az értékesítési árak eléri-e a hasonló termékeket gyártó EU cégek árait? A vevők az adott profilban versenyeztetik-e „beszállítóikat”?

Nincsenek domináns vevőik.

Ha nincsenek domináns vevőik, az adott piacon milyen intenzitású és mely tényezőkre tér ki a verseny? Milyenek a cég értékesítési csatornái? Milyen a reklám? Az értékesítési ár eléri az EU cégek árait?

Vegyesvállalatot hoztak létre a lengyel Bio-Nova Sp. z o.o.-val Organica Polska Sp. z o.o. néven, Wrocławban. A vegyesvállalat 100 millió forint értékben létesít „élő gépek” szennyvíztisztítót Bazkowicében, egy leendő állami fejlesztésű regionális mezőgazdasági központban, részben oktatási céllal.

A tervek szerint rövidesen több kelet-európai országban (pl. Romániában, stb.) is alapítanak majd leányvállalatot, de építenek szennyvíztisztítókat Portugáliában és Franciaországban is.

Összefoglalóan: vannak-e, s ha vannak, melyek az export területén a cég fejlődését erőteljesen fékező tényezők?

Nincsenek, sőt, épp mostanában bontakozik ki a jelentősebb exporttevékenység (ld. korábban).

A belföldi piacon: az adott szektorban milyen intenzitású a verseny? E versenyben elsősorban a minőségre, az árakra, vagy az értékesítés technikái számítanak? Milyen a cég piacismerete? Kik a fő versenytársak? A versenyben melyek a cég erős, illetve gyenge pontjai? Milyen

29 Flotálás: úsztatás; a folyadékban lebegő szennyező anyagok eltávolítása.

változások várhatók ebben az EU csatlakozás hatására? A piaci szempontok milyen súlyt kapnak a cég stratégiájában?

A technológia alkalmazása az 500 főnél nagyobb lélekszámú településeken kifizetődő. Egy átlagos, 10.000 lakosú kisvárosban 320-35 millió forint egy hagyományos szennyvíztisztító beruházási költsége, az „élő gépek” telepítése ugyanitt 230-250 millió forint, az üzemeltetése pedig mintegy 40%-kal olcsóbb, a következők miatt:

- az önszabályozó és önfenntartó rendszer kevesebb gépészeti és szabályozó berendezést igényel.
- kompakt, kis alapterület-igényű a technológia.
- az építéshez használt üvegház a mezőgazdaságban széles körben elterjedt, nagy sorozatban gyártott, gazdaságos szerkezet.
- a tisztításban résztvevő növények a gyökereiken keresztül oxigénnel látják el a fixfilm baktériumait, ezáltal a levegőbefúvás energiaigénye 30%-kal alacsonyabb.
- a rendszerben lényegesen kevesebb fölösiszap keletkezik, ami jelentős költségmegtakarítást eredményez.
- a technológia önszabályozó képessége miatt a működtetés alig igényel emberi beavatkozást.

Fontosabb versenytársak:

- a szintén dunaharaszti, 220 fős Direct-Line Kft: mobil szennyvíztisztító berendezéseket fejlesztenek, valamint utcabútorokat gyártanak és építőipari tevékenységet végeznek.
- Purator Hungaria Kft: hulladékégetőkkel is foglalkozó, osztrák tulajdonú cég.
- Élő Bolygó Környezetvédelmi Kutató Kft: 5 fős kis cég, modifikált zeolitos, szennyvízkezelési technológia fejlesztettek ki (szabadalmaztatták).
- Gyulavári Consulting Kft: egy feltaláló mikrovállalkozása, biológiai szennyvíztisztító rendszert fejlesztett ki (szabadalmaztatta)

3. INNOVÁCIÓ

Mik a cég konkrét innovációs törekvései? Mik az elvégzendő feladatok, várható költségeik, várt eredmények és kockázatok? Az előirányzott innovációk várhatóan mennyiben javítják majd a cég versenyképességét? Segítik-e a fejlődés fő gondjainak a megoldását? S várható-e a befektetés megtérülése?

A társaság egy amerikai cégtől vette meg a '80-as évek végén, '90-es évek elején kifejlesztett „élő gépek” technológia licencjogát (bejövő technológiatranszfer). Az a célkitűzése, hogy Magyarország az élvonalbeli ökoteknológiák regionális központjává váljon.

A célkitűzés megvalósulásának fontos lépése volt az Élőgépek szennyvíztisztító hajó 2000. végi beüzemelése a Dunán. A hajót egy három évre tervezett kutatás-fejlesztési program keretében Budapest egyik Duna-parti szennyvízcsatorna kivezetésénél horgonyozták le. A napi 250 m³ szennyvíz tisztítására alkalmas hajó élő helyszíneként szolgál a különböző egyetemi és akadémiai kutatóhelyek közreműködésével történő környezetvédelmi kutatás-fejlesztési munkákhoz. Az Élőgépek Hajó a Budapesten tisztítatlanul a Dunába vezetett szennyvíznek csak 1-2 ezrelékét képes megtisztítani.

A hajó jelentőségét elsősorban az adja, hogy regionális kutató, fejlesztő és oktató központként a legprogresszívebb technológiák elterjesztésével segítheti a térség környezeti problémáinak megoldását, a környezet-tudatosság fejlesztését és a szakemberek képzését. Az „úszó-víztisztító-botanikus kert”-et már az előkészítés időszakában is nemzetközi figyelem övezte.30

30 ORGANICA Környezettechnológiák (Sajtótájékoztató - 2000. június 23.).

A cég legjelentősebb hazai referencia munkája a fővárosi Harbor Park területén működő látványos, mintegy 80 millió forint beruházási költségű szennyvíztisztító telep tervezése, kivitelezése és üzemeltetése (ld. 2. ábra). Az itt nyert tapasztalatok alapján az Országos Vízügyi Főfelügyelőség 2001. októberében kiadta az engedélyt az „élő gépek” biológiai szennyvíztisztítási technológia hazai alkalmazására. A már folyó kommunális beruházások kapcsán ez év végére bő tucatnyi hazai település szennyvizét tisztítják majd a cég szabadalmaztatás előtt álló biológiai módszerével.³¹

A Körte-Organica Rt. tervei alapján épül egy idegenforgalmi látványosságnak is beillő bio-szennyvíztisztító Ausztriában, a Hartbergi Ökopark területén. A bio-szennyvíztisztító tervezésének mintegy 10 ezer Euro értékű megbízását korábbi munkáinak referenciája alapján kapta meg a cég. Az ökopark egy ökológiai elvek szerint működő ipari park, amelyben kizárólag megújuló energiaforrásokat használnak fel. A park létrehozói fontosnak tartják a környezettudatos nevelést, ezért számos létesítmény oktatási célokat is szolgál majd. Az ausztriai ökopark lesz Közép-Kelet-Európában az első élő szennyvíztisztító, amelyben a Körte-Organica Rt. az alternatív szennyvíztisztítási módokat is kipróbálja. A szennyvíztisztítás és ultraviola fénnel történő fertőtlenítés során megtisztított víz egy öntözővíz-tározóként is működő látványtóbba kerül.³²

4. MEGVALÓSÍTÁS

Milyen támogatást igényel a cég törekvéseinek a sikeréhez? A cég a közelmúltban keresett-e ilyen segítséget, s ha igen, mit kapott (vagy nem kapott)? A menedzsment a jövőben mely típusú támogatásokat fog igényelni, s mely területek azok, ahol a kapott támogatást megkísérli hasznosítani is?

Az Élőgépek szennyvíztisztító hajó (ld. korábban) tervezéséhez és a projekt előkészítéshez jelentős segítséget nyújtott a USAID (az Egyesült Államok Nemzetközi Fejlesztési Ügynöksége) EcoLinks programjától kapott támogatás. A K+F program költségeihez az Oktatási Minisztérium 68 millió Ft, 50%-ban visszatérítendő támogatással járult hozzá.

A cég részt vett az EU 5. Keretprogramban (LIFE) is.

A felhasznált dokumentumok listája:

- a cég prospektusai (2001. október 31.) és honlapja
- a Környezetvédő Újságírók Társaságának honlapja (www.greenfo.hu)
- Építész Fórum (www.epiteszforum.hu)

A szóbeli információkat adó szakértő: Bodnár Attila fejlesztési igazgató

31 Tisztító „élő gépek” (Világgazdaság - 2002. május 06.).

32 Ökopark Ausztriában magyar tervezéssel (Magyar Távirati Iroda - 2002. július 18.).

1. ábra



2. ábra



Inkubátorházak Közép-Dunántúlon

A rendszerváltást követően vállalkozás-alapítást ösztönző eszközként – külföldi minta alapján terjedtek el – hazánkban is a vállalkozói inkubátorházak. Ezeknek az inkubátorházak a célja, hogy mesterséges, a piaci viszonyoknál jóval kedvezőbb feltételeket (működési környezetet) teremtve a mikro- és kisvállalkozások számára. Ennek keretében a piacon elérhetőnél olcsóbb bérleti díjat, ingyenesen, vagy ugyancsak a piacra jellemző tarifáktól jelentős mértékben kedvezőbb díjak mellett műszaki, technikai infrastruktúra elérhetőségét biztosítják, illetve a legkülönbözőbb szolgáltatásokkal próbálják elősegíteni a cégek fejlődését (pl. üzleti, marketing, pénzügyi, jogi stb. tanácsadás, tolmácsolás, titkárság stb.). Az inkubátorházak segítségével egyfelől hozzá lehet járulni a munkahelyteremtést szolgáló helyi gazdasági környezet dinamizálásához, valamint hozzájárul a mikro- és kisvállalkozásoknak a nagyobb cégekhez való kapcsolódásának elősegítéséhez, a térségi gazdasági környezetbe való beágyazottság eléréséhez.

Az inkubátorházak létrehozására irányuló törekvésekkel párhuzamosan már 1991-ben megalakult a Vállalkozói Inkubátorok Szövetsége (VISZ) azzal a céllal, hogy a vállalkozói inkubátor rendszerek szervezeti, információs és elméleti kérdéseinek kidolgozásával, koordinálásával, hazai és nemzetközi hálózati kapcsolatok létrehozásával hozzájáruljon azok sikeréhez. A VISZ tagjait mutatja az 1. ábra, míg a 2. ábra a magyarországi inkubátorházak területi megoszlását ábrázolja.

1. ábra A Vállalkozói Inkubátorok Szövetségének (VISZ) tagjai



Forrás: Vállalkozói Inkubátorok Szövetsége, 2002.

2. ábra Vállalkozói inkubátorházak Magyarországon, 2001



Forrás: Vállalkozói Inkubátorok Szövetsége, 2002.

Jelen felmérés a Közép-Dunántúli térség (Veszprém megye, Fejér megye, Komárom-Esztergom megye) 4 inkubátorházát vizsgálja meg azzal a céllal, hogy ezek az intézmények beváltják-e a hozzájuk fűzött gazdasági elképzeléseket, releváns tényezők-e munkahelyteremtés szempontjából, és mennyire ösztönzik az új vállalkozások létrehozását, hogy regionális szinten az inkubátorházak hatékony vállalkozásösztönző és támogató eszközök-e.

A Székesfehérvári Vállalkozói Központ

Székesfehérvár megyei jogú város önkormányzata 1991-ben a város és a térség munkaerő- és vállalkozási gondjainak enyhítésére vállalkozássegítő inkubátorház létrehozását kezdeményezte. A megvalósításra a felszabadult, időközben a város tulajdonába került egykori szovjet ingatlanok közül a Seregélyesi úti laktanyát választották. A döntés mellett szólt, hogy az épület a 70-es főútvonalról könnyen megközelíthető, valamint esetleges továbbbővítéséhez megfelelő nagyságú szabad terület állt rendelkezésre.

A felújítási terveket a polgármesteri hivatalon belül működő Vállalkozássegítő Iroda készítette el. A szükséges pénzeszközök megszerzése, a működés jogi kereteinek biztosítása érdekében életre hívták a Vállalkozás- és Egzisztenciateremtést Elősegítő Alapítványt, amely 1999-től közalapítványi formában működik tovább. Az inkubátorház kialakításának költsége kb. 70 millió Ft volt. Különböző pályázatok (Munkaügyi Minisztérium, Fejér Megyei Munkaügyi Központ, Állami Fejlesztési Intézet) segítségével 21,5 millió Ft-t támogatást sikerült összegyűjteni, míg a maradék összeget az önkormányzat bocsátotta rendelkezésre, csakúgy, mint a fent említett alapítvány 10 millió Ft-nyi indulótőkéjét.

A megfogalmazott követelmények szerint az inkubátorházba csak a 2 évnél nem régebbi vállalkozói tevékenységet folytató, kis- és középvállalkozások kategóriájában tartozó cégek kerülhetnek be pályázat útján. A vállalkozásoknak nyújtott kedvezmények mindazonáltal az inkubátorházban eltöltött idővel folyamatosan csökkennek. A vállalkozások számára rendelkezésre álló nettó hasznos alapterület 2800 m², ami átlagosan 40-50 vállalkozás befogadását teszi lehetővé. A bérelhető helyiségek nagysága általában 30-40 m² körüli, de található néhány jóval nagyobb akár 100 m²-es is.

A bérleti díj összegéből az első évben 30%, a második évben 20%, a harmadik évben pedig 10% kedvezményre jogosult az inkubátorházba beköltöző, míg az ötödik évtől minden további évben újabb 10%-kal nő a mindenkori bérleti díj, aminek egyértelmű célja, hogy a betelepült vállalkozásokat néhány év eltelte után kiköltözésre készítse, felszabadítva ezzel a kapacitásokat további kezdő kisvállalkozások számára. A tapasztalatok szerint a vállalkozások 2-3,5 évig tartózkodnak az inkubátor házban, a központ elhagyása után 90%-uk Székesfehérváron telepedik le.

A menedzsment 3 főt foglal magába, az igazgatót, egy-egy gazdasági és műszaki ügyintéző segíti, illetve két projekt menedzser áll rendelkezésre. Az inkubátorház a bérleti díjon kívül tanfolyamok szervezéséből, termék és eszközök bérbeadásából tesz szert bevételre. A több éven keresztül tartó 100%-os kihasználtság, amely jelenleg 45 vállalkozást jelent lehetővé tette, hogy a vállalkozói központ nyereségesen működjön, és működése ne függjön se állami, se önkormányzati vagy egyéb támogatásoktól. Az intézmény szolgáltatásait természetesen fokozatosan csökkenő támogatással a már kikerült vállalkozások is igénybe vehetik.

A Székesfehérvári Vállalkozói Központ megalapításában – eltérően a legtöbb hazai inkubátorháztól – a Magyar Vállalkozásfejlesztő Alapítvány (MVA) nem vett részt, azonban az évek folyamán az inkubátorház és az MVA között konstruktív jellegű munka valósult meg, amely hozzájárult a régió vállalkozástámogató arculatának kialakulásához. Az inkubátorház tagja a Vállalkozói Inkubátorházak Szövetségének (VISZ). A VISZ-en kívül a vállalkozói központok közötti regionális együttműködést az *Ajka-Veszprém-Székesfehérvár-Tatabánya* hálózaton keresztül szeretnék szorosabbra fűzni.

A több éven keresztül tartó magas kihasználtság mutatja, hogy az intézmény működésére jelentős igény mutatkozik a térségben.

Veszprémi Regionális Innovációs Centrum

A Veszprémi Regionális Innovációs Centrumot 1997-ben alapította a szűkebb térség gazdaságfejlesztésében érdekelt számos szervezet: Veszprém megye önkormányzata, a Veszprémi Egyetem, Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Veszprém Megyei Vállalkozási Központ, a Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége, a Magyar Innovációs Szövetség és a Transcenter Kft. A központ létrehozásakor az Európai Unióban sikeresen működő, több mint 150 Üzleti és Innovációs Központot (Business and Innovation Centre – BIC) vették modellként. Az alapítók azzal a céllal hozták létre az inkubátorház és innovációs központot, hogy a térségben elősegítse az innovációt és a gazdasági növekedést. A központ feladata, hogy szolgáltatásaival, szakértelmével a legígéretesebb innovációs projekteket felkutassa, létrejöttüket támogassa, a betelepülő vállalkozások piacorientált tevékenységéhez és megerősítéséhez tanácsadással, kedvező infrastrukturális és alkotó környezettel hozzájáruljon.

A veszprémi innovációs központ projektjének megvalósításául a József A. úti, egykori kutatóintézet (MÁVKI) épületét választották, mivel az közel helyezkedik el az egyetemhez, és az épületben korábban szintén kutatással foglalkoztak, így megvalósulhatott a kutatóintézeti bázis rehabilitációja. A kezelésbe átvett ingatlan felújítására kb. 10 millió Ft-t költöttek, melyhez a Veszprém megyei Területfejlesztési Célelőirányzat is támogatott.

Az intézmény célcsoportját a hagyományoknak megfelelően elsősorban *vegyipari cégek* alkotják. Az innovációs centrumba elsősorban olyan kutató-fejlesztő cégeket várnak, amelyek szellemi termék előállításával foglalkoznak. Azonban ez a feltétel csak akkor fog maradéktalanul teljesülni, ha az innovációs központ anyagilag megerősödik és a helységeket

valóban magas értékű szolgáltatást vagy új technikai eljárást kifejlesztő vállalkozásoknak adhatják ki. A központ létrehozásakor az egyik cél az ún. spin-off cégek (egyetemi kutatásból kinövő innovatív üzleti vállalkozás) létrehozása és támogatása volt.

Jelenleg az 1500 m² területen 14 vállalkozás számára tudnak helyet biztosítani. A vállalkozások nem egy egységes központi, hanem több kisebb épületben található, meglehetősen távol egymástól és az őket támogató irodai szolgáltatásoktól (fénymásolás, fax, nyomtatás), így ezeket inkább saját erőből próbálják megoldani. A menedzsment a központ kapacitását egy újabb 1500 m²-es épület teljes felújításával szándékozik növelni. A vállalkozások csökkenő mértékű támogatást kapnak. A menedzsment az ügyvezető igazgató, illetve az inkubátorház menedzsere alkotja, akik munkáját egy adminisztratív munkatárs segíti. Rajtuk kívül 2 fő megbízással technológia brókerként illetve pénzügyi tanácsadással segíti a központ működését. Az intézmény az első néhány évben még veszteséges volt, az önkormányzati támogatáson és a bérleti díjakon kívül fontos bevételi forrást jelentenek a pályázatok útján elnyert támogatások.

Az innovációs centrum számos hazai (Veszprémi Egyetemet, a PATE Műszaki Kutatóintézetét és a Debreceni Tudományos Műszaki Park Kft.) és nemzetközi kutatóintézettel (pl. Istia Innovation, Angers; Technology Centre, Prága; Zernike Science Park, Hollandia) tartja a kapcsolatot, valamint részt vesz a már említett közép-dunántúli innovációs hálózat kialakításában.

Az intézmény menedzsmentje 5 éves forgást tartana ideálisnak. A cégek alapítási és piacra lépési időszakában felmerülő problémák leküzdéséhez a bejegyzéstől, üzleti terv készítésén, véleményezésén keresztül a jogi, pénzügyi ügyintézésig a vállalkozói tanácsadás széles skáláját nyújtja az innovációs centrum.

Ajka és Térsége Inkubátorház és Innovációs Központ Kht.

Az Ajka és Térsége Inkubátorház és Innovációs Központ Kht. 1996. májusában alakult 1 millió Ft alaptőkével. Alapítói Ajka Város Önkormányzata 70%-ban, valamint az Új-Atlantisz Térségfejlesztési Társulás és a Veszprém Megyei Vállalkozási Központ 15-15%-ban. Ajka Város Önkormányzatának célja, hogy az inkubátorház segítségével a kezdő kisvállalkozások számára olyan támogatást biztosítson, amellyel a kezdeti nehézségeken átsegített, életben tartott, vagy éppen megmentett vállalkozások az inkubátorházból megerősödve kerülhetnek ki, és hogy inkubációs és innovációs központként a térség gazdasági fejlődését szolgálja. A központ stratégiai tervét a már működő hazai inkubátorházak tapasztalatai alapján készítették el.

A meglévő alapterülethez (1250 m²), mely egy általános iskola volt épületét jelenti, 1997-ben új beruházásként épült egy 100 m²-es „innovációs épület” a Veszprém Megyei Kereskedelmi és Iparkamara valamint a Veszprém Megyei Területfejlesztési Tanács támogatásával. Az inkubátorház alapterülete 1350 m², ebből 1100 m² adható ki. A bérleti díj fizetésénél két kategóriát különítettek el: az egyik az iroda jellegű bérlemény, a másik pedig a műhely jellegű helyiség. A bérleti díj alapjához képest az 1. évben 60% kedvezményt kap a bérlő. Ez a kedvezmény évről-évre fokozatosan fogy, és az 5. évben már a teljes bérleti díjat kell a vállalkozónak megfizetni.

A házban jelenleg 15 vállalkozás talált otthonra, amelyek összesen mintegy 70 embert foglalkoztatnak. Az inkubátorház kiadható alapterülete 100%-osan kihasznált, több vállalkozást nem tud fogadni. A jelenlegi bérlők kb. 40%-a az alapítás óta jelen van. Ugyancsak 40%-ra tehető azok száma, akik már 3 éve bérlői az inkubátorháznak, a

fennmaradó 20% az állandóan cserélődő réteg. Az inkubátorház menedzsmentjéhez 1 fő ügyvezető igazgató, 1 fő menedzser asszisztens, 1 fő könyvelő és 1 fő részfoglalkozású alkalmazott tartozik.

Az intézmény bevételei közhasznú és üzletszerű tevékenységből származnak (tanfolyamszervezés, oktatás, rendezvényszervezés, vállalkozók gazdasági tevékenységét segítő szolgáltatás). Azonban az intézmény még így is túlzottan az önkormányzat által nyújtott működési támogatásra szorul. Az inkubátorház élénk kapcsolatot tart fenn a megyében működő, hasonló céllal létrehozott intézményekkel (Sümege, Veszprém), de ezen kívül együttműködik kutatóintézetekkel (Veszprémi Egyetem) és gazdasági szervezetekkel (KISOSZ megyei szervezete, Megyei Kereskedelmi- és Iparkamara, Veszprém Megyei Területfejlesztési Tanács, Veszprém Megyei Munkaügyi Központ) is. Ezen kívül részt vesz az EU5 keretprogramban csakúgy, mint a közép-dunántúli innovációs hálózat létrehozásában is.

A Komáromi Vállalkozók Háza

A Komárom-Esztergom megyei Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítványt 1992-ben közel harminc szervezet hozta létre azzal a céllal, hogy elsősorban a kezdő vállalkozások támogatásával segítséget nyújtson a megye gazdasági fejlődéséhez. Az alapítvány operatív szervezete a Vállalkozói Központ, amely a megye öt városában található irodáival a napi munkát 1993 ősze óta látja el (főbb tevékenységük: mikrohitelk kihelyezése, vállalkozói tanfolyamok, fórumok szervezése, vállalkozások beszállítói pozíciójának javítása stb.).

Komáromban az Alapítvány kedvezményes bérleti díjjal, különféle szolgáltatásokkal kínál telephelyet a komáromi és környékbéli vállalkozóknak a „Vállalkozók Háza”-ban 1997 ősze óta. Az inkubátorházat részben az MVA forrásaiból, részben a komáromi önkormányzat és helyi partnerek támogatásával, valamint a PHARE-program és a flamand kormány által rendelkezésre bocsátott forrásokból alakították ki. Az inkubátorház a volt szovjet laktanya egykori parancsnoksági épületében kapott helyet. Az intézmény tulajdonosai a regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (80%) és Komárom város önkormányzata (20%).

A Komáromi Vállalkozók Házában döntően irodai tevékenységet végző vállalkozások találhatóak, mivel az épület nem rendelkezik termelésre vagy műhelymunkára alkalmas helyiségekkel. A vállalkozások kiválasztásánál természetesen a kezdő kis- és középvállalkozások élveznek előnyt, azonban szívesen veszik a szlovákiai jelentkezőket is. Az inkubátorház 650 m²-es területén 30 helyiség (egymásba nyíló is) áll rendelkezésre a vállalkozók számára, amelyek közül több egyszerűbb szolgáltató tevékenység ellátására is alkalmas. A helyiségek egyenként 14-35 m² alapterületűek. Az intézmény az utóbbi két évben 100%-os kihasználtsági fok mellett működik, amely 21 vállalkozást jelent. A tapasztalatok szerint a vállalkozások átlagosan 2 évig veszik igénybe a központ szolgáltatásait, majd a központ elhagyása után a közelben telepednek le. Az intézmény menedzsmentjéhez 1 fő ügyvezető igazgató, 1 fő ügyviteli munkatárs, és 2 fő porta- és telefonszolgálatot ellátó alkalmazott tartozik.

A vállalkozók háza nem tart közvetlen kapcsolatot semmilyen kutatóintézettel (főiskola, egyetem) és egyetlen iparágra, technológia átadásra sem specializálódott. Az Inkubátorházak Szövetségének tagja, valamint részt vesz az észak-dunántúli régióban működő inkubátorházak szövetségének létrehozásában. Az inkubátorház számos speciális szolgáltatást nyújt a vállalkozások alapítási időszakában felmerülő problémák leküzdésére. Szakkönyvtárral, idegenforgalmi információkkal (pl. szálláshelyekről, idegenforgalmi kiadványok), vállalkozási ismereteket is nyújtó saját kiadványokkal áll az érdeklődők rendelkezésére. Ilyen

saját kezdeményezésre és finanszírozással készült kiadványok például a vállalkozások működéséhez, indításához nélkülözhetetlen ismereteket közvetítő jogi, pénzügyi, társadalombiztosítási és adózási tudnivalókat tartalmazó füzetek, valamint a megyei vállalkozókat leginkább érintő és érdeklő regionális statisztikai adatokat, helyi aktuális információkat, az MVA programjait, támogatott projectjeit rendszeresen közlő kiadvány, a GEISZ (Gazdasági és Egyéb Információ, Szolgáltatások).

Az inkubátorházak által nyújtott szolgáltatások

Az inkubátorházak szolgáltatásai lényegében két csoportba sorolhatók: irodatechnikai szolgáltatások és szakmai tartalmú szolgáltatások. A szakmai szolgáltatásokat kisebb részben a ház szakemberei, nagyobb részben az inkubációs rendszer szaktanácsadói látják el. Ez utóbbiak tevékenysége szervezetileg nem kapcsolódik szorosan az inkubátorházhoz, de többnyire a házzal kötött megállapodások révén, mérsékelt szolgáltatási díjak alapján végzik tevékenységüket (külkereskedelmi, marketinges, jogi, biztosítási szakember).

A következő táblázat (1. táblázat) részletesen bemutatja az egyes intézmények által nyújtott szolgáltatások skáláját.

1. táblázat Az inkubátorházak által nyújtott szolgáltatások

Szolgáltatás típusai	Székesfehérvári Vállalkozói Központ	Veszprémi Innovációs Centrum	Ajka Térsége Inkubátorház	és Komáromi Vállalkozók Háza
<i>Fizikai szolgáltatások</i>				
Irodahelyiség kiadása	+	+	+	+
Műhelyhelyiség kiadása	+	+	+	-
Tárgyalóterem	+	+	+	+
Oktatóterem	+	+	+	+
Labor	+	+	-	-
Ebédlő	+	-	-	-
Kávézó	+	-	+	+
Vendégszoba	+	-	-	-
<i>Irodai szolgáltatások</i>				
Titkársági szolgáltatás	+	+	+	+
Szövegszerkesztés	+	+	+	+
Fordítás	+	+	-	-
Fénymásolás	+	+	+	+
Telefonközpont	+	+	+	+
Fax szolgálat	+	+	+	+
Internet, E-mail	+	+	+	+
Postafiók	+	+	-	-
Kézbesítő, gyűjtőszolgálat	+	+	+	+
Recepció	+	+	+	+
<i>Tanácsadás</i>				
Üzleti, pénzügyi tervezés	+	+	+	+
Marketingtervezés segítése	+	+	+	+
Banki tanácsadás	+	+	+	+
Jogi tanácsadás	+	+	+	+
Információs adatbázis bizt.	+	+	+	+
Szakkönyvtár	+	+	-	+

Szolgáltatás típusai	Székesfehérvári Vállalkozói Központ	Veszprémi Innovációs Centrum	Ajka és Térsége Inkubátorház	és Komáromi Vállalkozók Háza
<i>Egyéb szolgáltatások</i>				
SWOT elemzés	+	+	+	+
Konferenciák, kiáll. szerv.	+	+	+	+
Iparjogvédelmi tanácsadás	+	+	+	+
Biztonsági szolgálat	+	-	-	-
Riasztórendszer	+	+	+	+
Parkoló	+	+	+	+
Általános karbantartás	+	+	+	+

Az inkubátorházakban működő vállalkozások jellemzői

A tanulmány során kérdőíves felmérést végeztünk az inkubátorházakban működő vállalkozások körében. Kérdőívünkre összesen 43 cég válaszolt, ami az összes érintett vállalkozásnak 45%-át jelenti.

Az inkubátorházakba beköltözött cégek meglehetősen sokféle tevékenységet folytatnak. A kérdőívre válaszoló cégek 51%-a az ipari (főleg könnyűipar és építőipar), 26%-a a kereskedelmi és 23%-a a szolgáltató szektorban található. Az iparon belül 5 cég az építőiparban, 4 a vegyiparban, 2 az elektrotechnika iparban, 11 a könnyűiparban tevékenykedik. Az utóbbi kategóriába elsősorban ruhaipari, élelmiszeripari és nyomdaipari cégek tartoznak. 11 vállalkozás foglalkozik kereskedelemmel, 10 pedig a szolgáltató szektorban (könyvelés, adótanácsadás, adatbázis-kezelés stb.) működik. A vállalkozások inkubátorházankénti ágazati eloszlását a szemlélteti. (2., 3. táblázat)

2. táblázat A minta megoszlása

Központ neve	Összes vállalkozás	Vizsgált vállalkozások száma
Ajka és Térsége Inkubátorház	15	8
Veszprémi Regionális Innovációs Centrum	14	4
Székesfehérvári Vállalkozó Központ	45	20
Komáromi Vállalkozók Háza	21	11
Összesen	95	43

3. táblázat Vállalkozások ágazati eloszlása inkubátorházanként

Központ neve	Ipar	Kereskedelem	Szolgáltató	Összesen
Ajka és Térsége Inkubátorház	5	2	1	8
Veszprémi Regionális Innovációs Centrum	4	-	-	4
Székesfehérvári Vállalkozó Központ	12	5	3	20
Komáromi Vállalkozók Háza	1	4	6	10
Összesen	22	11	10	43

A megkérdezett vállalkozások közel fele (47%-a) mindössze 1 ill. 2 főt foglalkoztat. A vállalkozások 9%-ánál 3, ugyancsak 9%-ánál 4-5, 26%-ánál 6-10 alkalmazott található. A cégek csupán 9%-a alkalmaz 10-nél több munkatársat. Az adatok alapján megállapítható,

hogyan az inkubátorházak nem tekinthetők regionális szinten meghatározó munkahelyteremtő tényezőknél. Az inkubátorházakban található vállalkozások csaknem negyedénél nincs felsőfokú végzettségű alkalmazott. Ennek egyik fő oka, hogy ezek a vállalkozások többnyire nem új termékek, eljárások, magas értékű szolgáltatások létrehozásával foglalkoznak, hanem sokkal inkább termelő tevékenységet végeznek.

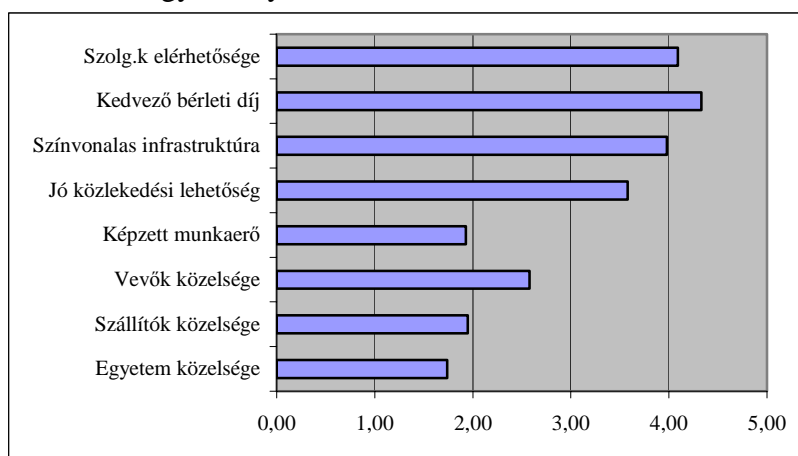
A megkérdezett vállalkozások közül 9-et alapítottak az inkubátorházban, 34 vállalkozás csak később „költözött be”. 38-an mondták, hogy a vállalkozást mindenképpen megalapították volna, míg 5 vállalkozó csak az inkubátorház kedvezményei és szolgáltatásai miatt volt hajlandó belevágni az alapításba. Azt a tényt azonban valamennyien elismerték, hogy az első 3-4 évben a kedvező bérleti díj rendkívül nagy előnyt jelentett számukra.

A vállalkozást alapítók 42%-a korábban is vállalkozó volt, 35 %-a vállalatnál volt alkalmazott, 19% pedig valamilyen állami intézménynél dolgozott. A vállalkozások egyik speciális típusa az ún. „spin off” cégek, melyeket többnyire az inkubátorházakkal hoznak összefüggésbe. Ilyenkor az alapító korábban egy egyetemnél, kutatóintézetnél dolgozott, a létrehozott új vállalkozása pedig innovatív új termék ill. szolgáltatás előállítására irányul. Kitűnik, hogy a „spin off” cégek aránya a mintában és valószínűleg a teljes sokaságban is meglehetősen alacsonynak mondható (4%).

Vajon az inkubátorházba, innovációs központba való betelepüléssel járó különböző kedvezmények, szolgáltatások közül melyik az, amelyik a vállalkozások számára a legfontosabb, és melyeket tartják kevésbé jelentősnek. Egy 1-től 5-ig terjedő skálán a legtöbben a kedvező bérleti díjat, szolgáltatások, támogatások elérhetőségét, a színvonalas infrastruktúrát, illetve a jó közlekedési lehetőségeket jelölték meg. Az egyetem vagy más kutatóintézet közelsége, a szállító cégek, vagy a képzett munkaerő elérhetősége már többnyire kevésbé játszott szerepet a letelepedésben (

1. ábra: Az egyes tényezők értékelése).

1. ábra: Az egyes tényezők értékelése



Az inkubátorház felszereltségének, szolgáltatásainak értékelése szintén 1-5-ig terjedő skálán történt. A vállalkozók elégedettek voltak az épülettel, a kommunikációs infrastruktúrával, irodai szolgáltatásokkal, tárgyalótermekkel (bár ezt 13-an még soha nem vették igénybe). Mindössze 10 vállalkozás használja a rendelkezésre álló laboratóriumokat, ami a vállalkozások alacsony technológia-intenzitásával áll kapcsolatban. 12 vállalkozás nyilatkozta, hogy az inkubátorház szolgáltatásai közül nem veszi igénybe az általános

tanácsadást (üzleti tervek kidolgozásának segítése, technológiai-, marketing- és jogi tanácsadás), 24-en pedig a banki – pénzügyi tanácsadást nem veszik igénybe. Számos vállalkozás nem ismerte még fel az inkubátorház információs központ szerepét, amelynek segítségével sokkal kisebb költséggel lehet a szükséges információhoz jutni.

A megkérdezettek kevesebb, mint egy harmada állította, hogy vállalkozása magas innovációs potenciállal rendelkezik. Ez összhangban áll azzal a megállapítással is, hogy a megkérdezett 43 cég közül 12 költi árbevételének több mint 1%-át kutatás-fejlesztési tevékenységre (érdemes megjegyezni azonban, hogy négy cég esetében ez meghaladja a 10%-ot is). 32 cégnek egyáltalán nem rendelkezik K+F területen alkalmazottal. 8 vállalkozás 1-2 főt, 2 cég 3-4 főt, és 1 cég 5 főt alkalmaz ezen a területen. A cégek a legfontosabb K+F együttműködési partnerként egyértelműen a versenyszféra résztvevőit, a vevőket, a szállítókat és a versenytársakat nevezték meg.

A megkérdezett vállalkozások egyharmada állította, hogy az utóbbi három év során kifejlesztett a piacon korábban nem létező terméket/szolgáltatást. A minta 25%-a található a korábbi termékeit/szolgáltatásait/eljárásait megújító vállalatok között (4. táblázat). Ezeknél a cégeknél a kifejlesztett új termékből/szolgáltatásokból származó bevételek átlagosan az összbevétel 60%-t teszi ki. A tapasztalatok szerint az új termék ötletétől számítva a piaci bevezetésig 12 hónap telik el.

4. táblázat: Az innováció megjelenése a vállalkozásoknál

Utóbbi 3 évben kifejlesztett:	Vállalatok száma	Vállalatok aránya
Eredeti termék, szolgáltatás	15	34,8%
Eredeti eljárás	7	16,3%
Megújított termék, szolgáltatás	11	25,5%
Megújított eljárás	9	21,0%

Mindössze 7 cég nyilatkozta, hogy kapott az alapításnál állami vagy önkormányzati támogatást. Arra a kérdésre, hogy a cég talpon maradna az inkubátorházon kívül csupán 6 vállalkozás válaszolt nemmel. A 7 kiköltözni szándékozó vállalkozás közül mindössze 1 fog másik városban letelepedni. Ez alátámasztani látszik azt a feltevést, miszerint az inkubátorházból kitelepült vállalkozások a régióban telepednek le. Bár a cégek az inkubátorház előnyei közé sorolták az inkubátorházon belüli könnyű kapcsolatteremtést, mégis csaknem 60%-uk nem áll senkivel sem üzleti kapcsolatban az intézményen belül.

Az inkubátorházak által ösztönzött vállalkozás-alapítás nem fokozódott. A megkérdezett cégek 88%-a igennel felelt arra a kérdésre, hogy a vállalkozást az inkubátorház nélkül is megalapította volna-e. 83%-uk gondolta úgy, hogy a cég az inkubátorházon kívül is talpon maradna. A vállalkozások az inkubátorházakba való beköltözésnél egyértelműen a kedvező bérleti díjat és a szolgáltatások, támogatások elérhetőségét értékelték a legtöbbször, mégis pl. a pénzügyi tanácsadást 55%-uk nem veszi igénybe. Ugyancsak kihasználatlanok a rendelkezésre álló tárgyalótermek, melyeket a cégek 30%-a nem vesz igénybe, illetve a laborok, melyek kihasználtsági foka csupán 21%-os.

Az inkubátorházak által teremtett kedvező környezetnek (pl. alacsony bérleti díj, tanácsadás) köszönhetően a vállalkozások túlélési aránya 95%-os, mely jóval magasabb a megszokott piaci értéknél. Az inkubátorházakba betelepült cégek átlagosan kb. 30-40 munkahelyet hoztak létre (ez alól kivétel a székesfehérvári inkubátorház, ahol ennél jóval több munkahely teremtődött). Az inkubátorházak munkahelyteremtő hatása regionális szinten alacsony, s a

képzett munkaerő regionális eloszlását sem befolyásolják. Természetesen azért azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a vizsgált inkubátorházak még csak 1-3 éve működnek, és folyamatos bővítés alatt állnak. Bár az új vállalkozások kiválasztási szempontjai igazodnak az alapítói inkubációs szándékokhoz, mégis sok olyan vállalkozás kerül be az inkubátorházba, amelyek a tiszta piaci viszonyok között is megélnének, és tevékenységük nem rejt magában új munkahely-teremtési lehetőségeket. E vállalkozások még céltudatosabb kiszűrése mellett a megüresedő helyeket a valóban nagyobb létszámot foglalkoztató, hiányzó tevékenységet pótló, a műszaki fejlődést szolgáló vállalkozásoknak kellene átadni.

INNONET

Innovációs és Technológia Központ, Szolgáltató központ

Az INNONET létrejötte

A rendszerváltást követően az észak-dunántúli régió vezető szerepet töltött és tölt be a gazdaság modernizációjában a gazdasági szerkezet átalakulásában és a piacgazdaság kiépülésében. A régióban e folyamatok alakításában meghatározó szerepet vállalt Győr és szűkebb környéke, mely kedvező adottságaival korán felkeltette a külföldi működőtőke érdeklődését is. Míg kezdetben elsősorban a kereslet orientált gazdaságfejlesztés legfontosabb élénkítő tényezői, így elsősorban az igen kedvező, fejlett infrastrukturális adottságok, a viszonylag alacsony beruházási költségek, a rendelkezésre álló, viszonylag olcsó, de mégis képzett munkaerő, valamint az elérhető adókedvezmények játszották a főszerepet, addig mára már a politika – elsősorban ezen erőforrások kimerülésének, illetve feloldásának következtében – egyre nagyobb figyelmet szentel a kínálat orientált fejlesztési eszközöknek. Ezek célja elsősorban a technológia intenzív, magasabb hozzáadott értéket képviselő termelési és elosztási folyamatok, kutatás-fejlesztési kapacitások régióban történő letelepítése, az extenzív fejlődési folyamat felváltása és egy intenzív fejlődést biztosító alap megteremtése. Ebben igen nagy szerepet kap az innováció, az innovációs folyamatok gerjesztése, a külföldi vállalkozásokhoz kapcsolódni képes hazai kis- és középvállalkozások támogatása, valamint a beszállítói képesség növelése.

Az új, kínálat orientált gazdaságfejlesztési stratégia egyik alappillére a régióban egy innovációs központ 2000 elején történő átadása a közel már egy évtizede sikeresen működő Győri Ipari Park területén. Az innovációs központot működtető INNONET Innovációs és Technológiai Központ Kht-t. 1997-ben került megalapításra a szűkebb térség szinte valamennyi gazdaságfejlesztésben érdekelt szereplőjének részvételével, miután a központ létrehozására irányuló beruházás támogatására nyert a Phare SME, a Győr-Moson-Sopron megyei Területfejlesztési Célleitörvény, valamint az IKIM Ipari Park fejlesztési pályázatán is. A kht. alapító tagjai:

- Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány helyi szervezete)
- Győri Nemzetközi Ipari Park Kft.
- Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata
- Győr-Moson-Sopron Megyei Önkormányzat
- Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara
- Győr-Moson-Sopron Megyei Kézműves Kamara (időközben beolvadt a kereskedelmi és iparkamarába)
- Magyar Innovációs Szövetség
- UNIVERSITAS - Győr Alapítvány (Széchenyi István Főiskola, 2002-től Széchenyi István Egyetem)

1. ábra Az INNNONET Innovációs és Technológiai Központ látványterve



Az INNNONET által biztosított infrastruktúra és szolgáltatások

Az INNNONET-nek az alapítók által megfogalmazott missziója, hosszú távú célkitűzése a régióban az innovációs folyamatok gerjesztése, és a tartós intenzív fejlődés elősegítése. Ennek érdekében az innovatív ötletek folyamatos felkutatása és fejlesztése, az innovatív, folyamatosan innovációs tevékenységet végző kis- és középvállalkozások megerősítése, az innovációs és technológiai transzferrel kapcsolatos információk közvetítése, valamint a siker érdekében nemzetközi partnerkapcsolatok kiépítése és tapasztalatcsere. A központ célja, hogy a kezdő, de innovatív kis- és középvállalkozásoknak kedvező bérleti lehetőségeket és szolgáltatásokat nyújtva, elősegítse azok megerősödését, majd megteremtse annak lehetőségét, hogy néhány év után, már saját erőből képesek legyenek kitelepedni (esetleg éppen a győri ipari parkba) és saját telephelyet vásárolni.

Mint ahogy a központ vezetője fogalmazott, a cél elérése érdekében alapvetően megfelelő hardverre, illetve szoftverre van szükség. A hardvert tulajdonképpen maga az innovációs és technológiai központ jelenti, mely a már említett nyolc 8 intézmény, ill. vállalkozás példaértékű összefogásával, s az EU Phare CBC program 935.000 ECU összegű támogatásával a prosperáló, és egyre több kis- és középvállalkozásnak is otthont adó ipari park központi területén nyílt meg a régióban elsőként. A tevékenység szoftver oldalát az intézménynek a sikeres működtetése jelenti, illetve jelentené, ami elsősorban kedvező bérleti lehetőségek, szolgáltatások nyújtása, innovációs ötletek keresése, felkutatása és az inkubáció folyamatosságának (folyamatos rotáció) biztosítása).

Ehhez a tevékenységhez a járul hozzá a modern kommunikációs infrastruktúrával felszerelt központ, amelyet a hasonló európai központok tapasztalatai alapján a vállalkozások igényei szerint került megtervezésre. Az ipari parki környezet, a jó megközelíthetőség és kedvező elhelyezkedés hozzájárul ahhoz, hogy a központba bekerült vállalkozások néhány éves támogatás után önerőből kitelepedjenek az ipari parkba újabb cégeknek átadva ezzel az infrastruktúrát.

A betelepülő vállalkozások működését rugalmasan kialakítható irodák, laborok és műhelyek segítik. A bérelhető helységek között van 12 db átlagosan 20 m² területű iroda, 8 db átlagosan 20 m² területű labor, 10 db átlagosan 60 m² műhely. A bérelt helységek mellett több jól

felszerelt, reprezentációs funkcióknak is megfelelni képes tárgyaló (20 fős audio-vizuális berendezésekkel ellátott: projektor, DVD, videomagnó, hifi, televízió, írásvetítő, flip-chart Internet és telefonkapcsolat), oktatóterem és előadóterem (150 fős multimédia konferenciaterem modern audio-vizuális eszközök igénybe vételével: projektor, DVD, videomagnó, hifi, televízió, írásvetítő, flip-chart, internet és telefonkapcsolat) található a komplexumban. Ezeket egészítik még ki a közösen használható helyiségek és szolgáltatások (pl. közös szolgáltató helyiségek, raktárak, kávézó, étterem, strukturált kommunikációs hálózat, ISDN telefonközpont, internet/intranet hálózat). A vállalkozások azonban természetesen csak a ténylegesen igénybevett szolgáltatásokért kell fizetniük, amit segít az egyedileg mérhető közüzemi díjak számítása is.

Az innovatív vállalkozások fejlődésének első szakasza jelentős forrásokat igényel, mivel a valódi haszon csak az innovációs folyamat végén jelentkezik. Az innovációs központ a költségek csökkentése érdekében szolgáltatások széles körét nyújtja, melyek kedvezményesen és rugalmasan vehetők igénybe. Így a vállalkozások számára elérhetők a mindennapi ügymenetet segítő titkársági szolgáltatások széles köre (szövegszerkesztés, nyomtatás, fénymásolás, iratfűzés stb.), postafiók, bankfiók, cégképviselő, széleskörű tanácsadás (jogi, menedzsment, könyvelési, marketing stb.). Az innovativitás megőrzését, és folyamatos fejlődést innovációs és technológiai transzfer információk szolgáltatása, üzleti kapcsolatok közvetítése, képzési programok biztosítása valamint pályázatfigyelés, pályázatkészítés, projektvezetés segíti.

A központba betelepült vállalkozások

Az innovációs központ jelenleg, hasonlóan működésének elmúlt másfél évéhez 100 százalékos kihasználtsággal működik, ami azt jelenti, hogy valamennyi iroda, labor és műhelyhelyisége ki van adva cégeknek. Jelenleg összesen 14 vállalkozás található a központban, amelyeknek körülbelül 60%-a mondható kifejezetten innovatív, míg a többi inkább hagyományos tevékenységet végző cégnek tekinthető. A nyugati tapasztalatok azt mutatják, hogy nem szerencsés, sőt kifejezetten káros lehet a hasonló inkubációs funkciókat ellátó szervezetek működésére nézve, ha teljes kihasználtsággal működnek, és nem tudnak egy-egy jelentkező jó ötletnek szabad helyet biztosítani. Általában a 60-70%-os kihasználtságot tartják ideálisnak. Az INNONET esetében sajnos azonban beruházáshoz megvalósításához felvett kölcsön visszafizetése miatt a központ még néhány évig rákényszerül néhány nem innovatív tevékenységet végző cég bérletének az elfogadására is.

A legjelentősebb innovatív vállalkozásnak a központban a következő cégek tekinthetők

- *HNS Műszaki Fejlesztő Kft.*: Fő tevékenységi területe: számítógéppel támogatott minőség-ellenőrző rendszerek (kiemelten ISO 9000 és QS 9000), statisztikai folyamatszabályozás (SPC), folyamatműszerezés, adatgyűjtő- és ellenőrző rendszerek, hordozható, többfunkciós adatterminálok tervezése és gyártása, illetve ezen területekhez szervesen kapcsolódó szoftverfejlesztés. A HNS Kft. már vásárolt telekkel rendelkezik az ipari parkban, ahová várhatóan hamarosan kiköltözik.

- *Comp-Sys Számítástechnikai Szolgáltató és Kereskedelmi Kft.*: Fő tevékenységi köre kezdetben elsősorban ügyviteli szoftverek fejlesztése volt, mely az elmúlt években történt folyamatos bővítéseknek köszönhetően a kis- és középvállalkozások teljes ügyvitelének számítógépesítésére képes integrált rendszer biztosításáig jutott el. A felhasználói szoftverek fejlesztése mellett internetes alkalmazások fejlesztésében érdekelt.

- *Pannon Autóipari Klaszter*: Az észak-dunántúli gépjárműipari vállalkozások által alapított klaszter célja egy a Pannon térségből kiinduló dinamikusan növekvő és innovatív beszállítói és háttér- és autóipari együttműködési hálózat megteremtése. Fő tevékenységi területe ennek

megfelelően az autóipari beszállítók koordinálása, információnyújtás, szolgáltatás és képzési programok szervezése.

- *Tarok Mérnökiroda Kft.*: Fő tevékenységi területe: gépészeti tervezés és szoftverfejlesztés és -forgalmazás, CAD/CAM rendszerek.

- *Komitel Bt.*: Fő tevékenységi területe: telekommunikáció, telefonközpont telepítése és karbantartása.

- *Q-Tek Europe Kft.*: Egy ír pilot projekt keretében települt az innovációs központba, fő tevékenységi területe hullámforrasztó keretek gyártása.

- *Falcon Black Kft.*: Fő tevékenységi területe a Tokaji borok piacra juttatása kis és nagykereskedelmi formában. Profilunkba tartozik az éttermek és szállodák teljes körű bor-ellátása, beleértve a borlap és borajánló elkészítését és esetenként a borhűtő kihelyezését, vagy pohár-kollekció biztosítását is.

- *Emitrans Ipari és Szolgáltató Kft.*: Fő tevékenységi területe: Emelő és anyagmozgató gépek, berendezések, szállítóeszközök, targonca, emelőgép, daruk forgalmazása, telepítése, garanciális szerviz, felújítás, karbantartás, alkatrész értékesítés.

- *Sigmattech Kft.*: Fő tevékenységi területe ipari szerelvény kereskedelem és felújítás.

- *Katzer és Társa Bt.*: Fő tevékenységi területe raktározás-technika.

- *Julius Globe Kft.*: Fő tevékenységi területe szerszámkészítés.

- *Felint Reklám Műhely Kft.*: Fő tevékenységi területe kültéri reklám-feliratozáshoz kapcsolódó lakatosmunkák, lakatosműhely.

- *Kállai és Kállai Bt.*: Fő tevékenységi területe vendéglátás, kávézó üzemeltetése (a központba települt cégek számára nyújtott szolgáltatás).

Az INNNONET által megvalósított legfontosabb projektek

Az innovációs központ átadását követően mindössze 1,5 éves múltira tekinthet vissza. Ezen másfél év alatt a legfontosabb megvalósult projektjének a Gazdasági Minisztérium által 9 millió Ft-tal támogatott informatikai fejlesztés bizonyult, mely több egymáshoz természetesen szorosan kapcsolódó területből állt.

A fejlesztések során kiépítésre került a szolgáltató központban a kor követelményeinek és a vállalkozások igényeinek minden szempontból megfelelni képes, biztonságos és gyors internet elérhetőség, melynek elsődleges célja az innovációs központban bérlőként betelepült vállalkozások kommunikációs igényeinek kielégítése. Az internettel párhuzamosan került kiépítésre a központ belső hálózata (intranet), mely 60-80 GB-os a betelepült vállalkozások számára bérelhető tárhellyel rendelkező szerverrel segíti azok internetes megjelenését.

Ugyancsak az informatikai projekt keretében került kialakításra és berendezésre – elsősorban a központ által koordinált képzési programok lebonyolításának elősegítése érdekében – egy 10 számítógéppel rendelkező informatikai-minőségbiztosítási oktató terem. Az oktató terem 10 db Windows 2000-rel telepített kliens, valamint egy Windows 2000-rel telepített szerver gépet foglal magába a képzésekhez szükséges programcsomagokkal (pl. SPC – komplex statisztikai folyamatszabályozó és minőségellenőrző rendszer), illetve 4 webkamera és 1 scanner. Végül a projekt harmadik része egy akkreditált labornak a központban való kialakítása volt, amely minőségbiztosításhoz kapcsolódó digitális mérési szolgáltatásokkal áll a bérlő cégek rendelkezésére.

Az INNNONET által tervezett projektek

Az innovációs központ a régió innovációs potenciáljának növelése, valamint a központban bérlőként jelenlévő vállalkozások igényeinek minél inkább magas fokú kiszolgálása érdekében számos pályázatot nyújtott be az elmúlt időszakban, amelyek egy része

sikertelennek bizonyult, vagy pedig még nem kerültek elbírálásra. A tervezett projektek közül némelyik aktualitást veszítette, míg több ismételt beadásra kerül a közeljövőben különböző források elnyerése érdekében (regionális fejlesztési támogatás, Phare-CBC, Cadses stb.). Többek között szerepelt a tervek között egy szakértői adatbázis összeállítása, és működtetése a régióban az innovációs központra telepítve, amelyre azonban megbízást kapott időközben a Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, de a tervezett innovációs menedzser képzési program beindítására is akadt más vállalkozó a Regionális Fejlesztési Ügynökség személyében.

Személyi feltételek javítása

Talán az egyik legégetőbb problémája az innovációs központnak a személyügyi ellátottsága. Jelenleg az innovációs központ mindössze két fővel működik, egy ügyvezetővel, aki szinte egyedül végez minden munkát, illetve egy az ő tevékenységét segítő adminisztratív munkaerővel. Nagyon nagy szükség lenne legalább még egy plusz emberre, lehetőleg mérnök, illetve innovációs menedzseri végzettséggel, aki ténylegesen tudna foglalkozni innovációs, technológiai transzfer feladatokkal, különböző projektek bonyolításával, koordinálásával. A pénzügyi lehetőségek szűkössége miatt ezért szinte valamennyi beadott pályázatban szerepel egy fő felvételéhez kapcsolódó finanszírozási háttér megteremtése.

Innovációs monitoring rendszer létrehozása és működtetése

Az innovációs központ, illetve annak vezetője által legfontosabbnak ítélt lehetséges projekt egy innovációs monitoring rendszer beindítása lenne, melynek támogatására már többször pályázott, és a jövőben is első helyen szerepel a tervek között. Az innovációs monitoring rendszer ötlete tulajdonképpen jól működő nyugat-európai (főleg finn, illetve osztrák) gyakorlatokon alapul. Ezek szerint megfigyelhető, hogy az új ötletek nagy része – legalábbis a műszaki tudományok, és így az ipari felhasználtság, adaptálhatóság tekintetében – elsősorban fiataloktól származik. Nyugaton több országban működik olyan monitoring rendszer, amely célja a főiskolai/egyetemi szakdolgozatok, doktori disszertációk módszeres és szisztematikus átvizsgálásával keresi azokat az ötleteket, innovatív gondolatokat, amelyet aztán induló, vagy már működő kis- és középvállalkozásoknak felajánlva meg lehet valósítani. Legalább a dolgozatok 1%-ában kell lenni ilyen ötletnek, így évente félszáz dolgozat monitoringjával legalább 5-6 olyan projekt indulhat, amely egy-egy innovatív cég alapját jelentheti. Amellett, hogy az innovációs központ működteti a monitoring rendszert, azonnal segíteni tud a megvalósíthatósági tanulmány, valamint később az üzleti terv elkészítésében, majd azok sikerét követően a vállalkozás indulásához kedvezményes telephelyt is tud biztosítani. Ezzel részben hozzájárulhat a központ innovatív vállalkozások folyamatos rotációjához, valamint a térség innovativitásának növekedéséhez. A tervek szerint először természetesen az INNONET a győri Széchenyi István Egyetemen készült dolgozatok monitoringjával kezdené a projektet, ami aztán fokozatosan bővíthetne a tágabb régió hasonló intézményeiben született művekkel. Valamennyire hasonló kezdeményezésre egyébként már hazánkban is van példa (pl. Innostart üzleti angyal projektje). Várható elmozdulás várható a kockázati tőketársaságok részéről is a kisebb projektek (100 M Ft alatti) iránt, így részben lehetőség van ezen innovatív ötletek megvalósításának finanszírozására is.

Kutatás-fejlesztési kompetencia központ létrehozása és működtetése

Az innovációs központ külföldi partner intézmény bevonásával szándékozik a Győri Ipari Park területén létrehozni egy kutatás-fejlesztési kompetencia központot a helyi kis- és középvállalkozások számára. A projekt partnere az alsó-ausztriai Seibersdorfban működő Austrian Research Centre Seibersdorf (ACRS), mely elsősorban a náluk már működő hasonló központ által felhalmazott know-how-val és gyakorlati tapasztalatokkal járulna hozzá annak

hazai megvalósításának sikeréhez. A K+F kompetencia központ a cégeknek alapvetően három féle típusú szolgáltatás nyújtását kínálná (az azokhoz szükséges legmodernebb gépek és berendezések segítségével): mérés-technikai szolgáltatások, minőségbiztosítási szolgáltatások, valamint automatizáláshoz kapcsolódó szolgáltatások. A projekt megvalósulásával lehetőség lenne arra, hogy a kompetencia központ olyan gépekkel, mérőműszerekkel szerelkezzen fel, amelyeket azok viszonylag ritka igénybevétele miatt egy-egy kis- és középvállalkozás nem lenne képes magának beszerezni, de a magas minőségi követelmények miatt használata elengedhetetlen. Jelenlegi már folyik a kereslet, illetve kínálat oldali igényfelmérés, mely során 40 vállalkozás esetében vizsgálják meg, hogy azoknak konkrétan milyen szolgáltatásokra van szükségük, illetve melyek azok a szolgáltatások, amelyeket esetleg más cégeknek képesek lennének kiejánni. A projekt széleskörű partnerségen alapul, négy pillérét az INNONET Innovációs és Technológiai Központ, a Győri Ipari Park, a régióban működő klaszterek (pl. Pannon Autóipari Klaszter) valamint a Széchenyi István Egyetem alkotja.

Minőségbiztosítási képzés bevezetése

Az INNONET már eddigi pályázatiban is szerepelt egy minőségbiztosításhoz kapcsolódó képzési program kialakítása, illetve annak megvalósítása az innovációs központ keretein belül, mely továbbra is az egyik fontos fejlődési irányhoz tartozik. A projekt célja az, hogy az innovációs és technológiai központban egy olyan képzési szolgáltatást valósítson meg, amely egyfelől a központba települt vállalkozások, másfelől pedig a szűkebb térség innovatív cégei számára jelentős új ismereteket képes adni a minőségbiztosítás területén. A képzéshez a központban már rendelkezésre áll a Gazdasági Minisztérium támogatásával kialakított oktató terem a megfelelő számítástechnikai felszereltséggel, illetve az akkreditált minőségbiztosítási labor a szükséges mérőműszerekkel. A képzéshez pedig egy a központban működő minőség mérési rendszerekkel, méréssel, mérési adatgyűjtéssel foglalkozó vállalkozás (HNS Kft.) járulna hozzá saját fejlesztésű szoftvereivel.

Pannon Autóipari Klaszter projekt

A Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács, illetve a legnagyobb hazai autóipari vállalkozások (Audi, Opel, Suzuki, Rába, Luk-Savaria) kezdeményezésére 2000 decemberében nyugati tapasztalatok alapján létrehozott Pannon Autóipari Klaszter is az INNONET-ben kapott helyet, ami lehetőséget nyújt a szinergikus hatások felerősödésére, hiszen a két szervezet (innovációs központ és a klaszter) számos területen képes hatékonyan együttműködni egy innovatív vállalkozói környezet megteremtése során. Ennek bizonyítéka a K+F kompetencia központ projekt esetében tapasztalható együttműködés, és számos közösen szervezett rendezvény is.

HONVÉDELMI MINISZTERIUM

Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelő Rt. (HM EI Rt.)

A HM EI Rt. hazai állami és a védelmi szférában is érintett nagyvállalat, jelentős innovációs tevékenységgel, innovációs irodával és mintegy 20 fős szakértői csoportot foglalkoztató Innovációs Klubbal. Példaértékű az innovációs folyamatok kezelése.

A HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelő Rt-t az 1982 óta eredményesen működő Magyar Honvédség Elektronikai Igazgatóság jogutódjaként alapította a 1993-ban. A '80-as években a vállalat fő tevékenysége a Magyar Honvédség követelményei alapján a hazai iparvállalatoknál kifejlesztett alapeszközökre épülő export (elsősorban rádiófelderítő és zavaró) rendszerek tervezése, speciális hardver és szoftver elemek fejlesztése, rendszerintegrálás, katonai minősítés, oktatás- kiképzés és szaktanácsadás volt. A magyar elektronikai ipar a cég meghatározó közreműködésével nagy mennyiségben exportált magas műszaki színvonalú rendszereket a világ számos országába.

A gazdálkodási forma átalakulásával a tevékenységi kör is jelentősen megváltozott, gyors fejlődésen ment át. A vállalat irányítása alatt működő, 100 %-os állami tulajdonú részvénytársaság a termékeit és szolgáltatásait a védelmi szektoron kívül a polgári piacok felé is ajánlja. Önálló fejlesztéssel és gyártással jelent meg a vállalat alkalmazások (járműkövetés, flottamenedzsment), valamint az információvédelem és a távközlés területén. 1995 óta az IFOR/SFOR/KFOR erők, 1997-től a térítéses nemzetközi gyakorlatok logisztikai támogatásával is foglalkozik.

1999-ben elnyerte a HM és a Magyar Honvédség objektumainak üzemeltetésére és fenntartására kiírt tendert. Építési munkák előkészítése (tervezés saját építési irodával), bonyolítása és kivitelezése, biztonságtechnika, kereskedelem és még számos egyéb szolgáltatás is szerepel sikeresen működő cég tevékenységei között.

ISO-9001 szerint tanúsított tevékenységei:

- távközlési, navigációs, informatikai, információvédelmi eszköz- és rendszerfejlesztés, gyártás, integrálás
- logisztikai szolgáltatás (katonai kontingensek hazai és külföldi állomásoztatásával kapcsolatos szerződéses logisztikai támogatás, ingatlanok - objektumok, gyakorlóterek, lőterek - igénybevételével összefüggő komplex szolgáltatás, a kontingensek részére végzett ellátás szervezési szolgáltatás, anyagi készletek, ingatlanok újrahasznosításával kapcsolatos szervezési szolgáltatás)
- vagyonkezelési szolgáltatás (objektum üzemeltetési és fenntartási tevékenység, lakóház kezelés, élőerős és technikai őrzés-védelem)
- építés-beruházási szolgáltatás
- marketing-, kereskedelmi szolgáltatás.

Esettanulmány a Simonvill Kft. lézeres lószimulátor fejlesztéséről

A HM EI Rt. elég sok kis és közepes nagyságú vállalkozással van kapcsolatban. Az egyik ilyen sikeres kapcsolat a Simonvill Kft.-vel kiépített együttműködés. A közös munka eredményeként a HM EI Rt. az exportra ajánlott mobil lőtér projektjében a Simonvill Kft. Által kifejlesztett és létrehozott lézeres lószimulátorokat alkalmazza.

A mobil lőtér egy olyan, a katonai, rendvédelmi és határőrizeti szerveknél alkalmazható komplex harcászati gyakorló és szimuláló rendszer, mely felhasználható a részben valóságos,

részben imitált mozgó célok felderítésének, befogásának, célkövetésének és megsemmisítésének a gyakorlására, illetve teljes harcászati gyakorlatok végrehajtására. A gyakorlatban a egyedi harcosok (gyalogos katonák), harcoló egységek, és bármilyen földi, vízi, légi járművel mozgó egységek is részt vehetnek. A rendszer nagy előnye, hogy éles lőszer nem használnak, ezért a gyakorlat költséghatékony és biztonságos.

A mobil lőtér rendszer több elemből áll. A teljes rendszert egy lőtéri központból irányítják. A célok lehetnek földi és légi járművek, stabil földi objektumok. Ezeket részben távvezérelt berendezésekkel mozgatják. A ezek a célmozgató berendezések lehetnek kisteljesítményű célemelők, vagy nagyobb teljesítményű és nagyobb területen mozgó mobil rendszerek. A célok felderítésére egyedi, vagy csoportos felderítő eszközöket lehet használni. A célkövetést az egyébként is rendszerbe állított eszközökkel oldják meg. A cél megsemmisítésére, illetve annak imitációjára alkalmas a lézeres lőszimulátor. A találatokról kép és filmfelvételek készíthetők. A teljes rendszert meteorológiai, oktató és kiértékelő egységek egészítik ki.

A mobil lőtér rendszerbe a lézeres lőszimulátorokat a Simonvill Kft. Készíti. A lőszimulátor harckocsira és helikopterre is felépíthető. A rendszert a HM EI saját szoftverfejlesztéssel integrálta a mobil lőtér projektjébe. A lézeres lőszimulátor alkalmas a célok megjelölésére. A célok pontos helyzetének a behatárolására, illetve a találatok pontosságának a kiértékelésére a rendszerbe beintegrálták a HM EI korábbi fejlesztésében megvalósult GPS alapú jármű követési rendszert. Ez a rendszer Internet alapú, és alkalmas a járművek pontos helyzetének követésére távoli harcállásokból, esetleg a gyakorlatot felügyelő központokból való követésére is.

A lézeres lőszimulátor segítségével éles lőszer alkalmazása nélkül gyakorolni lehet a célok elfogását, követését, megsemmisítését. A találatokról, azok helyéről és pontosságáról azonnali visszajelzést kapnak. Amennyiben lövés szimulálásakor nem volt találat, akkor lehetőség van a löelemek pontosítására, megváltoztatására és a lövések megismétlésére.

A HM EI Rt. a rendszert hazai és külföldi piacokon szeretné rendszeresíteni, illetve ezt ajánlja a partner hadseregekkel közös hadgyakorlatok végrehajtásához is.

A vizsgálat szempontjából azért érdekes a lézeres lőszimulátor alkalmazása, mert egy kisvállalkozás, egy nagyobb vállalt beszállítójaként jelenhet meg a nemzetközi piacon saját csúcstechnológiai fejlesztésének az eredményével.

A továbbiakban az esettel kapcsolatos gondolatokat a HM EI Rt. felől megközelítve elemezzük.

Az erőforrások szempontjából a Simonvill Kft. egy magánszemély, mint tulajdonos köré csoportosult nagy tudású kollektívából épült fel. A HM EI Rt. felül nézve a kft. Vezetése elégedett lehet az alkalmazott szakembereinek a szakértelmével, kreatív és innovatív tevékenységével, teljesítményével és munkavégzésük minőségével. Mivel relatíve kis sorozatú, de csúcstechnológiai gyártmányról van szó, nem várható, hogy a kft.-nek különösebb munkaerő gondjai lennének. A fejlesztők csapata részben saját nevelés eredményeként alakult ki.

Tapasztalatunk szerint a cég más irányú tevékenységei alapján viszonylag könnyen elő tudja teremteni a fejlesztésekhez szükséges tőkét. Tudomásunk szerint kockázati tőkét nem fogad be. Tudatosan törekszik új piaci lehetőségek felkutatására és tudatosan készül az azokon való megjelenésre. Ilyen volt a lézeres lőszimulátor is. A cég saját fejlesztése alapján alakította ki

lőszimulátort, majd együttműködést alakított ki a HM EI Rt.-vel. Jelenleg a HM EI Rt. saját ajánlataiban, a mobil lőtér projektjében ezeket a lőszimulátorokat igyekszik a hazai és a külföldi piacon értékesíteni.

Tudtunkkal nincs olyan probléma, amely a kft. termelési tevékenységét, versenyképességét jelentősen ronthatná. Ilyen probléma nem jelentkezik a külső termelési feltételek terén sem. Egyedül a katonai eszközökre vonatkozó egyéb, részben politikai jellegű korlátozások lehetnek befolyással a cég ezirányú üzleti tevékenységére.

A piaci viszonyok felől vizsgálva, a kft. ezzel a termékével a hazai piacon tudtunkkal egyedüli. Erre a termékre vevőként csak a HM EI jelentkezik, mivel a lőszimulátort mindenképp valamilyen harcászati gyakorló rendszerbe integrálva lehet csak értékesíteni.

A cég a nemzetközi piacokon önállóan szintén nem tud megjelenni ezzel a termékével. Ezt is csak a HM EI Rt. segítségével teheti meg. A nemzetközi piacokon egyébként vannak hasonló termékkel megjelenő cégek. Ilyen szempontból a kft. nem tudna hatékonyan versenyezni a külföldi tőkeerősebb, és a nemzetközi védelmi piacokon megfelelő tapasztalattal rendelkező cégekkel. A kft. a piaci ismereteit, a piaci követelmények és a termékével szembeni műszaki követelmények változásáról alapvetően a HM EI Rt. megfelelő részlegein keresztül tájékozódik. A hazai és a nemzetközi védelmi kiállításokon, vásárokon csak a HM EI Rt.-vel közösen, mint alvállalkozó jelenik meg. Ilyen formán a reklám, a PR tevékenysége, gyakorlatilag a HM EI Rt. hasonló tevékenységének a függvénye.

Várható, hogy az EU csatlakozás kissé nehezíti a cég helyzetét ebben a speciális piaci szegmensben. Ugyanakkor a cég terméke és szakembergárdája, már most is EU szintű fejlesztésekre alkalmasnak tekinthető.

A kft. innovációs tevékenységét vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy tudatosan nyitnak a magasabb technológiai termékek felé. A lézeres lőszimulátor is ilyen nyitásnak tekinthető. A lőszimulátor gyakorlatilag a cég önálló fejlesztésének az eredménye. A tudatos fejlesztés során időszakonként értékelik a fejlesztés tényleges helyzetét, a HM EI Rt.-nek, mint a fő vásárlójuknak rendszeresen bemutatják a részeredményeiket, és kikéri a felhasználó véleményét. A fejlesztés során szerződéses kapcsolatot építettek ki a HM EI Rt.-vel, és az applikációt közösen hajtották végre. Rugalmasan és gyorsan dolgoztak a közös munka során. Ezért a lőszimulátort, viszonylag gyorsan és probléma mentesen lehet a mobil lőtér projektbe integrálni. Ez az implementáció kétoldalú szoros és fejlesztői kapcsolatot jelent. A HM EI Rt. a mobil lőtér projektben az irányító és kiértékelő szoftvereket, valamint a cél helyzetét értékelő GPS alapú helymeghatározó és célkövető rendszert fejlesztette tovább, míg a kft. a lézeres lőszimulátor harcokcsin és helikopteren való alkalmazását készítette elő.

Egyértelmű, hogy az ilyen együttműködés új piacokat nyithat a kft. számára. A fejlesztési és alkalmazási költségei hamar megtérülnek, mivel eléggé egyedi, csúcstechnológiai termékről van szó. A kft. versenyképességét ez a projekt nemcsak az adott piaci szegmensben javítja, mivel referencia értékén keresztül más szakterületeken is versenyelőnyt jelenthet.

A megvalósítás szempontjából a kft. vezetése a lézeres lőszimulátor tekintetében alapvetően csak a HM EI Rt. mobil lőtér projektjére támaszkodhat. Ezért más irányból külső segítséget nehezen kaphat. Hazai viszonylatban nem tud külső, harmadik fél jellegű cégektől a fejlesztését segítő műszaki, gazdasági, piaci segítséget kapni, vagy vásárolni. Alapvetően a lézeres lőszimulátor további piaci sikereit a HM EI Rt.-hez köti. Nem tud hasonló

szervezetekkel kapcsolatokat kialakítani, mivel nagysága és tőkeereje ezt nem teszi lehetővé. Nem tud hatékonyan megjelenni a nagy nemzetközi védelmi kiállításokon, nem tud megjelenni önállóan a NATO, vagy az EU védelmi fejlesztésekkel foglalkozó bizottságaiban. A tényleges fejlesztés terén tehát teljesen a HM EI Rt.-hez kötődik.

Valójában a védelmi piac eléggé zárt és állami megrendelésekhez, azon belül pedig politikai döntésekhez igazodik. Feltehető, hogy a magyar szaktudást hatékonyabban lehetne eladni, ha a kormány tudatosan törekedne, a csúcstechnológiai termékekkel a védelmi piacokon sikeres szereplés számító cégek ilyen irányú törekvéseinek a támogatásával. Ez hasonlít ahhoz, ahogy más területeken a magyar termékek külföldi megjelenését, export-értékesítést egyébként támogatni szokás. Azért emeljük ezt ki, mert a tudomásunk szerint a védelemmel kapcsolatos fejlesztésekre csak áttételesen lehet támogatást szerezni a jelenlegi pályázati rendszerben. A nemzeti Kutatás – Fejlesztési Program keretében pl. egyetlen kifejezetten katonai, vagy védelmi jellegű projekt sem nyert, kivéve az informatikai rendszereknek a bankokat is érdeklő védelmével foglalkozó projektek.

A technológiai védelemmel kapcsolatos eseményeket és várható hatásokat áttekintve, a HM EI Rt. kifejezetten látja, és a piaci mozgásokban érzékeli, hogy a szeptember 11-ei terrortámadások utáni időszakban minimálisan három féle hatással kell számolni:

Egyfelől beindult egy gyors fejlesztési folyamat, melynek célja, hogy hatékonyabban lehessen felderíteni és kiszűrni a terrortevékenységre készülöket. Ebben a tekintetben a HM EI Rt. már több kezdeményezést tett. Regisztráltatta magát az ilyen céllal létrehívott amerikai szövetségi programban, és több javaslattal is élt hazai fejlesztésű projektek indítása érdekében. Másfelől lépéseket tett a hazai védelmi rendszerek tökéletesítésére, különösen a harcászati informatikai rendszerek, az egyéni titkosítók fejlesztése terén.

A másik jelentős hatás, hogy a volt Szovjetunió összeomlása utáni időszakban gyorsan és nagymértékben beszűkült katonai kiadások ismét növekedni kezdtek. Ezt különösen a harcosok egyéni védelmi rendszereinek a tökéletesítésében és a harcászati célú informatikai rendszer gyors fejlesztésében tapasztaljuk. Ez utóbbi egyébként a digitális katona és az elektronikus hadviselés megjelenésében tapasztaljuk. A HM EI Rt. Innovációs Irodájában mindkét területen foglalkozunk fejlesztési programokkal.

A harmadik hatást pedig a védelmi piacok erőteljesebb politikai jellegű szabályozásában véljük felfedezni. Ezek a hatások embargó jellegű törekvésekben, tilalmi listák összeállításában, stb. jelenik meg. Ezek a követelmények pl. az amerikai vállalatok tekintetében rendkívüli követelményeket jelent, mivel az eladót kötelezik a vevő háttérének a felderítésére a tulajdonosok, banki ügyletek, illetve kapcsolódó üzletfelek vonatkozásában.

A Simonvill Kft. ugyanakkor közvetlen nem jelenik meg a nemzetközi védelmi piacon, ezért lehet, hogy ezeket a hatásokat még nem érzi, vagy nem tudja beazonosítani. Tudunkkal a cég saját technológiáját jelenleg még nem túlzottan védi. Abban bízunk, hogy a jelenlegi hazai piacon egyedüli, velünk, mint egyedüli felhasználóval jó kapcsolataink vannak. A HM EI Rt.-nek jelenleg van szabadalmi ügyvivője, de ezt a tevékenységet az iparjogvédelem és a technológiai transzfer tekintetében tovább kellene erősíteni.

A HM EI Rt.-nek igazából nem adódott jelentős problémája a technológiája védelmével. Ezt részben termékeinek a hazai piacvezető szerepében, részben a vállalaton belül alkalmazott biztonsági rendszernek tudjuk be. A rendszerünkben pontosan definiálva vannak a hozzáférési

szintek. Alkalmazottaink jelentős része C és B típusú biztonsági átvilágítással rendelkezik. Bevezettük a saját fejlesztésű egyéni titkosítási rendszerünket.

Valójában a HM EI Rt. nem találkozott olyannal, hogy valamely termékét, technológiáját eltulajdonították. A vizsgált lézeres lőszimulátor azonban alkalmas nemcsak szimulációs célmegjelölésekre, de a valóságos célmegjelölés is feladataul tehető. Ilyen formán a későbbiekben esetleg felkeltheti egyes szervezetek figyelmét, illetve a nemzetközi szabályozás a piaci értékesítését, további feltételekhez kötheti. Ezekre a kérdések előzetesen fel kell készülni. Az egyik lehetséges megoldás, hogy a kezelő szervekbe olyan érzékelőket építenek be, amely felismeri az operátorát, és csak a jogosult személyek tudják azt működtetni. Ez az intelligens fegyver felé tett jelentős lépés lenne.

A HM EI Rt.-nek és a beszállítóinak, így a Simonvill Kft.-nek is fel kell készülniük a jelenlegi piaci és technológiai, technológia-védelmi változásokra. Ezért ezeket a hatásokat külön elemezzük, illetve az Innovációs Iroda irányításával működő Innovációs Klub szakértői pontosan az ilyen jellegű stratégia fejlesztéseken is dolgoznak.

Véleményünk szerint legalább három olyan programot kellene beindítani, amely segíthetné a jelentős profithányaddal dolgozó védelmi technológiát és termékeket kínáló vállalkozások tevékenységét. Egyfelől be kellene indítani egy külön projektek a hazai katonai és védelmi technológiák fejlesztésének a támogatására. Ezt meg lehetne tenni úgy is, ha a jelenlegi kutatás-fejlesztési és innovációt támogató programokban külön rovatot, vagy hányadot képezne a védelmi technológia fejlesztésének a támogatása. A másik jelentős probléma, hogy politikai szinten is hatékonyabban kellene támogatni a hazai védelmi technológiával foglalkozó vállalkozások piacra jutását. Pl. a jelenleg is folyó katonai, vagy védelmi jellegű beszerzésekhez kapcsolódó off-settekben törekedni kellene a későbbiekben kétoldalú technológiai transzferhez vezető megoldásokra. Vagyis el kellene érni, hogy több olyan technológiát vegyünk át, melyek segítségével részt vehetnénk a beérkező védelmi és katonai berendezések összeszerelésében, felszerelésben, és az adott technológiát, terméket folyamatosan továbbfejlesztve a későbbiekben beszállítókká válhatnánk a technológiát átadó cégnél. Vagyis megindulhatna az adott termék viszont exportja. Végül el kellene érni, hogy az EU csatlakozásra való felkészítés programjaiban külön foglalkozzanak a védelmi és katonai termékeket gyártó kis és közepes cégek felkészítésével.

Mi a HM EI Rt.-nél tudatosan törekszünk erre. Kifejezetten ilyen céllal EU felkészítő és innovációs szakokra tanfolyamokra, másoddiplomás képzésekre is beíratjuk a munkatársainkat.

Remélem, az elmondottak némi tanulságot szolgálhatnak, hogyan lehetnek versenyképesek a kis és közepes nagyságú vállalkozások a védelmi piacon.

GENERAL ELECTRIC HUNGARY Rt. Tungram Lighting (GE)

A GE Tungram a világ egyik legnagyobb, globálisan működő cége. A nagy, multinacionális cégek körül elsőként jelent meg a Magyarországon, és jelentős befektetéseket hajtott végre, illetve ide koncentrált az izzólámpák kutatását-fejlesztését. Ez utóbbi egy laza váz szerinti beszélgetést jelent, melyet esettanulmányként rögzítenénk.

A GE első befektetése egy jól ismert európai iparvállalatba, a lámpagyártó Tungramba történt. A GE legrégebbi üzletága, a GE Lighting volt az első multinacionális vállalat, mely Magyarországon egy nagy múltú nagyvállalatban jelentős részesedést szerzett. Az azóta eltelt időszakban a GE globális szervezetébe integrálta a GE Lighting Tungram Rt.-t (1999-ig ez volt a vállalat neve) emellett folyamatosan fejlesztette is.

A cég lakásokban, gépjárművekben, közvilágításban, kereskedelmi egységekben illetve ipari épületekben használatos fényforrásokat gyárt. A GE fennállása óta a világítástechnikai ipar innovációs élvonalába tartozik.

Ma Magyarországon található a globális cég Európa, Közel-Kelet és Afrika régiójának üzleti központja, melyet hivatalosan 2002. februárjában nyitottak meg, valamint egyik fontos K+F központja, és fényforrás gépgyártása is. A közelmúltban kezdte meg működését az európai vevőszolgálati központja (call center) Budapesten. A Customer Response Center a legújabb telefon és információtechnológiai megoldásokat használja. Az Internet szintén segíti a vevőiket a legjobb világítástechnikai megoldások megtalálásában

Napjainkban a GE Hungary, Tungram Lighting - nyolc gyárával - a GE Lighting legjelentősebb európai fényforrástermelő központja. 1990 és 1999 között a befektetés meghaladta a 907 millió USD-t. Alkalmazottak száma eléri a 11 000-et. A termelés 95%-át Európába, az Egyesült Államokba és Ázsiába exportálják.

A szervezetnek jelentős az innovációs tevékenysége. A hagyományosnak mondható kutatás-fejlesztést projektek keretében oldják meg. Az egész tevékenységet az innovációs folyamatok rendszerszemléleti alapokra épülő projektmenedzselésével irányítják.

A vállalat tudatosan neveli a kutató-fejlesztő és a vezetői utánpótlást. Ezért több hazai egyetemmel van együttműködési szerződése, több tucat hallgatót és doktoranduszt ösztöndíjjal támogat, és saját vezetőképző rendszert épített ki.

A vállalat innovációs tevékenysége példaértékű lehet. Az együttműködő kis- és közepes vállalatokkal hosszú távú kapcsolatokra törekszik. Ezért az együttműködés során a csúcstechnológiai terméket biztosító vállalkozásokat akár berendezések vásárlásával is segíti.

Esettanulmány a Falcon Kft. Optikai mérőberendezések beszállítása

A GE több kisvállalkozóval kapcsolatban áll. Vannak rövidebb és hosszabb ideje, esetleg több éves kapcsolatok is. Az egyik kedvező tapasztalatunk, az egyik sikeres kapcsolatunk a Falcon kisvállalkozáshoz fűz bennünket.

A Falcon cég optikai mérőberendezéseket és gyártásközi ellenőrző berendezéseket készítenek. Számunkra is ilyen optikai mérő és ellenőrző rendszert készítenek. A lámpa gyártásakor, a

spirál beépítések nagyon pontosan pozícionálni kell az izzó alsó síkjához. Ezt a referencia síkot a lámpa alsó részén lévő három fül által határozza meg. Lényegében mindent ehhez a síkhoz képest kell beállítani. Az optika tükörrendszerét, a reflektor egyéb segédelemeit szintén ehhez a síkhoz képest építik be. Ezeket a beállításokat igen bonyolult optikai mérések alapján lehet pontosan pozícionálni. A Falcon cég készíti számunkra azokat az optikai mérő berendezéseket, melyekkel ezeket a feladatokat meg tudjuk oldani.

A kapcsolatunk azért gyümölcsöző, mert ők ezt a technológiát mind kutatás, mind fejlesztés szempontjából, valamint a konkrét gépkivitelezés tekintetében uralják, és ez egy olyan technológia, amit mi házon belül nem szívesen csinálnánk, mivel ez egy jól körülhatárolt, számunkra beszerezhető tudáskör.

A továbbiakban azt elemezzük, hogy az adott kisvállalkozás innovációs tevékenysége milyen, illetve milyennek látszik a GE szemszögéből.

A GE szempontjából a Falcon szakemberei nagyszerű szaktudással rendelkeznek, következetesen és magas színvonalon dolgoznak. Teljesítményükkel a munkavégzés minőségével a Falcon vezetői feltehetőleg. A GE szemszögéből elégedettek lehetnek.

A szükséges tőke megszerzése a Falcon részére nem jelenthet különösebb akadályt. A részünkről a céget folyamatosan szerződésekkel látjuk el. Ugyanakkor ezek a szerződések már a késztermék, tehát az optikai mérőrendszer beszerzésére és alkalmazására vonatkoznak. A cégnek saját tőkét kell mozgósítania a fejlesztéseinek a finanszírozására. Eltételezzük, hogy a cég más szerződéses kapcsolatai, illetve más termékeinek az értékesítéséből elégséges profitot szerez a fejlesztések előfinanszírozásához.

Úgy véljük, hogy a kis és a közepes nagyságú cégek esetében pontosan a fejlesztések megfinanszírozása jelenti a legnagyobb problémát. Saját piacunk elemzése azt mutatja, hogy a piaci igények ciklikusan változnak. Ezért velünk kapcsolatban lévő kisebb cégeknek elégséges tőkével kell rendelkeznie, vagy megfelelő kapcsolatainak kell lennie, hogy áthidaló kölcsönöket, vagy tőkét szerezzen a piac ciklikus változásaiból adódó átmeneti zavarok kezelésére.

A Falcon esetében nem tapasztaljuk ezt a problémát. Ők feltehetőleg elég tőkeerősek. Más esetekben viszont a velünk kapcsolatban álló kisebb vállalkozások nehezen, vagy egyáltalán nem tudják megoldani az átmeneti nehézségeiket. Ilyen esetekben egyedileg vizsgáljuk mit tehetnének. Előfordul, hogy a kisvállalkozásnak segítünk, technológiát adunk át és, illetve vagy a gyártóeszközök, ellenőrző berendezések beszerzését átvállaljuk. Ez persze csak részben jó a kisvállalkozásnak. Ilyenkor ugyanis az árakban nem tudja érvényesíteni az eszközök, berendezések beszerzésének költségeit. Ismerjük a belső tevékenységeit, és ennek megfelelően nagyobb ráhatásunk van az árra.

Azt gondoljuk a kisvállalkozásokat állami programokkal kell segíteni, hogy átvészeljék a piac ciklikus változásaiból adódó nehézségeket.

A Falcon saját befektetéssel indult. Ez a sikerük egyik titka. Fejlesztésbe fektették a tőkéjüket. A feladatokat nagyon jól és pontosan definiálták. A feladatok végrehajtása példás következetességgel valósult meg. Az alaprutinokat felépítették. A megvalósításhoz pedig szerződéses partnereket kerestek. Az üzleti sikerük abból táplálkozik, hogy nekünk és a többi partnerüknek jól definiált, megfelelően előkészített, félig már megvalósított projekteket adtak

el. A projekt indulásakor már pontosan ismerték ki mit csinál, és azt miért teszi. Lényegében a fejlesztések elmaradása a GE termelését is negatívan befolyásolná. A Falconnal ilyen veszély nem fenyegetett minket, mivel minden fejlesztésük már meglévő dolgokból indult ki. Inkább lehetett azokat továbbfejlesztéseknek, vagy az eljárás finomításának tekinteni.

Sajnos voltak olyan esetek is, amikor a szerződéses partnerünk magasabb kockázatú, teljesen új, vagy eredeti technológia kifejlesztését vállalta. És bizony voltak olyan esetek, amikor a fejlesztés kudarcba fulladt, mivel nem tudták a kívánt megoldást előállítani. Ilyenkor alapvetően két problémát lehet megjelölni. Az egyik a szaktudás hiánya. Igaz, a szaktudást előbb utóbb fel lehet építeni, vagy a szükséges szaktudást meg lehet venni. A másik, és jelentősebb probléma, hogy nem volt nekik kockázati tőkéjük, hogy a fejlesztést végig vigyék, a szükséges szaktudást valamilyen formában megszerezzék.

A GE szempontjából az ilyen problémás esetekben három megoldás létezik. Az egyik a fejlesztést házon belül megoldjuk. A másik a szükséges szaktudást, termékek harmadik féltől szerezzük be. Végül az adott kisvállalkozás segítése. Ilyenkor a filozófiánk szerint nem kölcsönt adunk, nem tőkét biztosítunk, hanem a gépek, eszközök beszerzésében segítünk, ahogy azt már említettük. Jellemzően ez, pl. műanyag elemek gyártására szerződött beszállítóknál fordul elő. A fröccsöntő szerszám esetükben elérheti a több tíz, vagy akár a több százezer dollárt. A szerszám megvételeivel a GE tehát jelentős segítséget nyújthat. Ekkor a szerszám a GE tulajdonába kerül, a kisvállalkozás pedig kvázi bér munkát végez.

Ilyen problémás fejlesztésekbe már többször beleszaladtunk, még olyan viszonylag problémamentes esetekben is, amikor a projekt műszaki tartalma jól definiálható, a megoldás a szerződés megkötésekor már látható volt. Sőt az fejlesztés is lehet sikeres, a termék előállítása is beindulhat, és még ilyen esetekben is előfordulhat, hogy a projekt mégis megbukik. Amennyiben a piaci igények nem a tervezettnak megfelelően alakulnak, hanem attól jelentősen elmaradnak, akkor az a GE számára nem jelent különösebb problémát, de a kisvállalkozás akár csődbe is juthat. Ő egy adott piaci prognózisra építette fel a tevékenységet, arra vette fel a kölcsönt, a tőkét. Neki nincs elég tőkéje, hogy kivárja a piac újabb változását, jobbra fordulását.

Hosszú távon valószínűleg ezek a GE beszerzések nem tarthatók. A GE-nél is egyre szigorúbban kezelik a tőkebefektetéseket. Amennyiben a beszállító szerzi be a gépeket, magasabb ára lesz a beszállítandó terméknek, de az a GE szinten mind költségként jelenik meg, viszont nincs investíció. Külföldi cégek esetében egyre inkább azt várjuk el, hogy a külföldi cég finanszírozza meg a szerszámot, és annak költségeit beépíti a termék árába. Nagyobb beszállítók, amilyen pl. a Loranger esetén szabad diszkussziót képez az ár, abban a tekintetben, hogy a projektet investíció nélkül és magasabb termékárral, vagy a GE részéről eszközölt befektetéssel együtt, de aztán szerényebb árral fogunk kalkulálni. Egy kis cégeknél ezek a szabadságfokok lényegesen kisebbek.

Voltak esetek, amikor a saját tapasztalataink átadása mellett a kisebb leendő beszállítói cégeket a technológiai tudás megszerzésében is segítjük. Azokban az esetekben, amikor a kisvállalkozáshoz outsourcing jelleggel stabil technológiai folyamat megy át, akkor elvárjuk, hogy a kisvállalkozás beilleszkedjen a vállalatnál alkalmazott un Six σ rendszerbe. Ebben segítjük a kisvállalkozást, sőt ezt nekik tanítjuk.

A piaci viszonyok tekintetében úgy látszik, hogy a Falcon nem csak velünk van kapcsolatban. Ezeket az optikai berendezéseket másoknak is eladják. Alapvetően gyártási folyamatokban

alkalmazzák a termékeiket. A vevők mégsem veszélyeztetik a kisvállalkozás, a Falcon tevékenységét, mivel a vevő cégek elismerik, hogy ez a kis cég az adott termékkel csúcstechnológiát és magas szaktudást képvisel. A nagyobb cégek, és a GE-nek is egyre inkább az a filozófiája, a saját fejlesztésben, ide értve a termelési folyamat fejlesztését is, csak azokat a tevékenységet tartják meg, melyek a cég alaptevékenységéhez tartoznak, melyekben ezek a cégek a legjobbak. A házon belül egy jól meghatározhat „magja” van a fejlesztési folyamatoknak. Ami ezen kívül esik azzal a cég nem szívesen foglalkozik. A résztvékenységekre, illetve a kisebb célfeladatokra pedig megkeresik az adott feladatra specializált, abban kiváló szaktudást, egyenletesen jó minőségű terméket előállító kisebb cégeket.

A GE-nél egy sor ilyen kapcsolat van. Pl. alkalmazunk ún. „contact” mérnököket is. Pl. a Deko Mérnöki Irodán keresztül alkalmazott mérnökök 3D-s számítógépes rajzokat készítenek.

A belső piacokon a Falcon valószínűleg éles versenyben van más hazai cégeknél, a GE szempontjából fontos termékek esetén viszont nem látszik ez a verseny. Feltételezzük, hogy ebben az EU csatlakozás nem fog jelentősebb változást hozni.

Az innováció témaköréhez csatlakozva azt látjuk, hogy a cég folyamatosan elébe megy a piaci igényeknek. Jelenleg is tudjuk, hogy ezek az optikai jelfeldolgozások rendkívül zajos jelek elemzését igényli. Rendszeres konzultálnak velünk, milyen termelési problémáink vannak, melyekben az optikai mérőrendszerek esetleg segíteni tudna. A Falcon saját forrásait igénybe véve el kezd dolgozni ezeken a problémákon. Szerencsések, hogy a néhány tíz fős mérnöki gárdájukat meg tudják fizetni. Ezeket az ún feltáró jellegű kutatásokat, labor szintű méréseket meg tudják szervezni. Az innovációt gyakorlatilag saját szinten beindítják. Amikor valamilyen megoldásra már megfelelő ötletei és jól definiálható megoldása van, akkor arra projekt jelleggel, a feladatokat megfelelően specifikálva szerződést kötünk. Pontosan ez a titka a Falcon sikeres működésének.

Egyébként ez egy világ világjelenség. A Volkswagen sem azt mondja nekünk, hogy pontosan milyen lámpát szeretne, hanem elmondja, hogy most ő pl. intelligens fényeloszlást szeretne. Nekünk kell kitalálni az pontosan mit jelent, milyen műszaki és technológiai jellemzőkkel lehet az gépjárművek előtt intelligens fényeloszlást produkálni. Nekünk kell definiálnunk azt a lámpát, ami a Volkswagen fejlesztési filozófiájába a legjobban beleillik. Végül az új termékünkkel nekünk kell jelentkezni a Volkswagennél. Gyakorlatilag meg kell tanulnunk értékelni a piaci igények változását, abból tudnunk kell, hogyan definiáljuk a feladatainkat, meg kell finanszíroznunk a fejlesztéseket, majd az új termékünkkel a versenytársainknál előbb és jobb minőségben kell jelentkeznünk a piacon.

Lényegében a Falconnal is ez a helyzet. Nekik arra kell felkészülni, mi az amit mi szeretnénk. Pl. azt mondjuk a Falcon képviselőinek, nézzétek, nekünk az a problémánk, hogy a gyártás folyamán időnként verődékek jelennek meg a lámpa falán, de mi mégis szeretnénk látni, hogy az üveg, pontosabban a verődék alatt milyen a spirál. Aztán találják ki, hogy ezt hogy lehet megoldani. Javasoljanak erre olyan eljárást, amit elfogadhatónak tartunk. Ha megfelelő javaslatuk van, akkor újabb szerződést kötünk a feladat megoldására, a kivitelezésre.

Természetesen a Falcon követve a nekünk megfelelő, és a jelenlegi piaci viszonyokhoz általánosan is igazodó tendenciákat, biztos lehet benne, hogy befektetései megtérülnek, továbbra is az adott piaci szegmens meghatározó szereplője marad. A lényeg, olyan rést talált,

melyben a magasan kvalifikált szaktudásával, és a több vevőt is kiszolgáló tevékenységével folyamatos fejlesztésekkel állandóan jelen tud lenni.

A megvalósítás szempontjából csak azt emelhetjük ki ismételten, hogy a Falcon tudatosan fejleszt, a maga területén meghatározó szaktudással rendelkezik, elegendő saját tőkéje, illetve más, kapcsolódó tevékenységei folytán elegendő profitja van a piac ciklikus változásainak kivédésére, és ezért folyamatosan jelen tud lennie az adott piaci szegmensben.

Ugyanakkor a hasonló kisvállalkozások elindítására, átmeneti tőkehiányuk kezelésére célszerű külön állami projektet indítani. Adott esetben, ha az állam célja nem a beszállítói tevékenység általános fejlesztése, hanem a csúcstechnológiai, vagy speciális szaktudást igénylő tevékenységek támogatása lesz.

A technológiai védelemmel kapcsolatos témakört a GE magas szinten kezeli. A technológiai védelem lényegében egy informatikai kérdés. A technológia egy számítógépes hálózaton van. Ráadásul ez a hálózat a GE esetében már önmagában is egy világhálót jelent. Tehát a technológia legfontosabb védelme az informatikai rendszer kapuinak védelme. Erre tényleg elég extrém módon vigyáz a cég, és nemcsak a számítógépes kalózkodás miatt.

A másik fontos védelem, hogy a szeptember 11-e utáni időszakban bevezették a személyi digitális azonosítókat, melyet mindenki köteles mindig jól látható helyen magán hordani. Ennek segítségével, mindenkor nyomon követhető, ki, hol tartózkodik a gyár területén. Ez egy több ezres vállalkozáson belül fontos rendszer.

A technológiai védelem harmadik pontja pedig a munkaszerződésekhez kapcsolódó titoktartási szerződés.

A lámpagyártási technológiai egyébként olyan technológia, amely egyfelől távol esik a terrorizmusban használható technológiáktól, illetve olyan tudást testesít meg, amely csak keveseknek hozzáférhető. Másfelől a technológiai transzfer ebben a szakmában nem jelentős. A versenytársak egymást nem sietnek segíteni, a technológiai részfolyamatokat, pedig csak az esetleges, vagy a majdani beszállítóknak adjuk át.

A valóságos know-how annyira mélyen el van rejtve a gyártási folyamatban, hogy szerintünk bárkit, aki nem az adott szakterület magasan képzett specialistája, nyugodtan be lehet engedni a gyárba, végig lehet vezetni a gyártósoron. A ténylegesen értékes know-how-t úgysem fogja ilyen könnyen megérteni.

A cégnél külön szabadalmi és iparjogvédelmi előadók dolgoznak, akik teljesen uralják, és alkalmazzák az iparjogvédelem eszközeit, lehetőségeit.

A GE-nek nincsenek különösebb problémái a technológiái elvesztésével, eltulajdonításával kapcsolatban. Ez ma nem jellemző. Igaz jelenleg is sok hamisított lámpa jelenik meg a távolkeleti piacokon, de ez egy globális probléma, és nincs összefüggésben a technológiai transzferrel, a technológia-védelemmel. Kezelése is globális eszközöket kíván.

Korábban, a Tungram megvásárlása idején bizony a régi munkatársak elvesztésével, elég sok technológia és szaktudás is kikerült a gyárból. Ennek néha még ma is érezhető a hatása. Ez a nagy „széthullás” egészen Ázsiáig eljutott. Ottani gyártóknál is fel lehet fedezni bizonyosan

innen származó technológiákat. A fejlődés azonban olyan gyors ezen a területen is, hogy ma már nem érdemes ezzel a problémával foglalkozni. Jelenleg ilyen problémája nincs a cégnek.

A Falcon esetében ugyanezek a kérdések más dimenziókban jelentkeznek. A vevőjük oldaláról, azaz a GE felől nincs sok félni, vagy védeni valójuk. Ugyanakkor nincsenek egyedül az adott piaci szegmensben, és ezt különösen az EU csatlakozás után fogják megérezni. Nekik erre külön készülniük kell.

A GE rendkívül vigyáz a nemzetközi image-re. Csak azokat a témákat adjuk ki, amelyeket házon belül nem akarunk megcsinálni. Aztán nagyon ügyelünk a kapcsolatainkra. Ugyanez érvényes a fizetéseink rendezésében is. Csak olyanokkal állunk kapcsolatban, akiknek ellenőrzöttek, csak saját névre szóló banki folyószámláik vannak, és minden pénzmozgás csak szigorúan a bankokon keresztül történik. Ezeket mi nem mint a szeptember 11-e utáni szigorításokat vezettük be, ez a cég alapfilozófiájából adódik, és korábban is így kezeltük a gazdasági kapcsolatainkat.

A későbbiek tekintetében sem várjuk azt, hogy a kipróbált kapcsolatokon belül a jövőre nézve különösebb problémák lesznek a technológia-védelemmel kapcsolatban. Ugyanakkor érezzük, hogy a jövőben megerősödnek a technológiai transzfer felügyeletével, ellenőrzésével, illetve a technológia-védelemmel kapcsolatos tevékenységek. Ezeket három témakörben látjuk. Egyrészt kezelni kell a távol-keleti, kínai problémát. Másfelől megerősödik a terrorcselekmények miatt a technológia-védelem. A harmadik nagy problémát, pedig bizalmi válságként határolnánk be.

A GE szempontjából van egy fontosabbnak ítélt terület, mégpedig az intellektuális tőke kezelése. A GE belső tevékenységében, belső politikájában is egyre fontosabb lesz az IP megítélése, védelme. Ez független a szeptember 11-e utáni tevékenységektől. Lényegében arról van szó, hogy a belső technológiai tudás egyre jobban ebben az intellectual property-ben testesül meg. Bár szeptember 11-e erre kissé talán ráerősített. Az IP kezelése alapvetően a belső szabályozásokban, a hozzáférési szintek definiálásában jelennek meg. Ezek mélységére jellemző, hogy behatároltuk, ki milyen ügyben kivel beszélhet. Természetesen ide tartoznak az információs rendszer védelmével kapcsolatos dolgaink, a szabadalmi, illetve az általános iparjogvédelmi kérdések részletes szabályozása, a folyamatok irányítása.

Lényegében azt mondhatjuk, hogy a saját belső folyamatainkba is beépültek az IP kezelésével kapcsolatos dolgaink. Az IP kezelése nem egy független folyamat, nem idegen test a vállalat életén belül. Lényegében tevékenységünk minden részletére kiterjed. Például, egy új termék is előre meghatározott folyamatok eredményeként vezethető be. Ezekben a folyamatokban meghatározott ellenőrző pontok vannak. Vizsgálják, hogy tudja-e a termék az elvárt paramétereket. Elemezzük a minőséget, a gyártási folyamat fenntarthatóságát.

A folyamatok kezelésére saját fejlesztői, ha úgy tetszik saját innovációs központot működtetünk. Az innovációt közvetlen segítő szaktudást kívülről nehezen tudnánk vásárolni. Azt gondoljuk, hogy ezeknek az iparjogvédelemmel, technológiai transzferrel és technológia-védelemmel foglalkozó kérdéseknek megfelelő szakértői vagyunk, és ez a tudásunk, az általunk követett eljárások példaként szolgálhatnak, valamint bizonyos fokú védelmet nyújtanak a Falconnak is.

HAZAI TÉRSÉGFEJLESZTŐ Rt.

A Hazai Térségfejlesztő Rt. viszonylag kis cég, viszont a teljes országra kiterjedő tevékenységi körrel. Nagyon jól ismeri a helyi önkormányzatokat, a kistérségeket, a térségfejlesztést.

A Hazai Térségfejlesztő Rt. magyar magáncég. Fő tevékenysége az önkormányzatok, kistérségi társulások, megyék, régiók számára területfejlesztési, környezetvédelmi programok készítése, és aktív részvétel a programok megvalósításában. A cég szakemberei – intenzív közösségi tervezés keretében – a helyi szakemberek segítségével alakítják ki a településfejlesztési koncepciókat, majd a környezetvédelmi programokat. Az utóbbiak azért különösen fontosak, mert bennük jelennek meg a korlátozó, tiltó vagy olyan helyi szabályozó rendeletek, amelyek alapvetően befolyásolják a letelepülni szándékozó vállalkozók, beruházók lehetőségeit. Egyidejűleg javasolják a települési rendezési tervek átdolgozását is, mivel jogszabályi előírás alapján az összes jelenleg érvényben lévő terv 2003-ban hatályát veszti. Azok a települések kerülnek előnyösebb helyzetbe, amelyek időben elkezdik ezt a munkát és határidőre rendelkeznek új tervekkel, s ezzel tárgyalóképessé válnak a beruházások fogadására.

A hazai Területfejlesztési Rt. feltérképezi a megvalósításhoz szükséges pénzügyi forrásokat jellemzően a pályázási lehetőségeket, majd elkészíti, benyújtja a pályázatokat, figyelemmel kíséri azok sorsát. Vállalja a döntés-előkészítést, konkrét beruházások kapcsán megvalósíthatósági tanulmány kidolgozását, projekttervezést- és irányítást, a pénzügyi közreműködéskor pedig a kontrolling, monitoring tevékenységet is. Jelenleg 12 kistérségben folytat településcsoportos környezetvédelmi programkészítést.

Több régióban megkezdte az önkormányzati intézményi rendszer teljes energiatakarékossági beruházásának előkészítését. Ezen a területen a számításaik szerint komoly tartalékok vannak ezen a területen, az éves energiaköltség 20-25 %-a megtakarítható olyan beruházásokkal, amelyek 5-8, maximum 10 éven belül megtérülnek.

Fontos célkitűzésünk a megújuló energiaforrások hasznosítási lehetőségeinek feltárása, konkrét kezdeményezések elindítása. Ezek felhasználási arányának növelése európai uniós követelmény, de nem csupán egy adminisztratív intézkedésről vagy kötelező feladatról van szó. A megújuló energiaforrások hazai hasznosítása ugyanis egyrészt területfejlesztési célú, másrészt környezetvédelmi szempontokat érvényesít, így közvetlenül hozzájárul a környezeti állapot javításához. Az energiapiacra elkezdődött liberalizáció lehetővé teszi, hogy a hagyományos mellett a helyi energiatermelés is meg tudjon valósulni, tehát kisebb energiatermelők is be tudjanak kapcsolódni az országos rendszerekbe. Néhány éven belül a gazdaságosság új megvilágításba kerül. Versenyképes lesz a biomassza-, a biogáz-, a szélerőmű – mely részben már ma is az – vagy például a napenergia hasznosítása minél szélesebb körben. A szakemberek véleménye szerint Magyarországon legígéretesebb a geotermikus energia, a termálvíz energetikai célú felhasználása, ez pedig éppen az Alföld elmaradottabb térségeiben és a Dunántúl kevésbé fejlett régióban áll rendelkezésre. A cég a területfejlesztési programjaiba beépíti ezeket a lehetőségeket, s közvetlenül menedzseli az ilyen beruházások előkészítését és megvalósítását.

A részvénytársaság fontos tevékenységi köre a konferenciák szervezése, melyeken az említett kérdésekkel foglalkoznak. Szeretnék elérni, hogy e kérdéskörrel ne csak szűk szakmai nézőpont alapján foglalkozzanak a döntéshozók, hanem lássák az egyéb társadalmi-gazdasági

hatásokat és szempontokat is. Feladatuknak tekintik a szemléletformálást, az ismeretek átadását.

Esettanulmány a Tisza-tó gazdasági fejlesztési programról

1995 és 1997 között a Tisza-tó térségében készítettünk egy komplex gazdaságfejlesztési programot, amelybe 12 település teljes területe bele tartozott. Megvizsgáltuk a koncepcionális lehetőségeket és így kialakult, hogy milyen főbb fejlesztési irányok lehetnek. Az egyik a Tisza-tó vonzásából adódóan a turisztikai fejlesztés. A másik ilyen fő irány a kistérségi munkahelyteremtést, a helyi foglalkoztatási lehetőségek bővítését célozta meg. Ezen belül a falusi túrizmus és vendégfogadás, a kézművesség fejlesztése, és a helyi feldolgozóipar kialakítása, valamint a turizmushoz kapcsolódó szolgáltatások kiépítése volt a célunk.

Az általunk kidolgozott fejlesztési programot - az akkor még állami finanszírozású - Állami Fejlesztési Intézet 70%-ban támogatta. Az érintett településeknek a 30 %-os önrész kellett kigazdálkodniuk. A kistérség apró településeinek az önkormányzatai viszont eléggé szegények voltak. (Általában ma is elég szegények a helyi önkormányzatok.) A szükséges 30%-os önerőt sem tudták előteremteni. A hiányzó tőkét szintén nekünk kellett felkutatni, a rendelkezésre állás biztosítani.

Ebből a példából tehát látszik az, hogy közös fellépéssel, összefogással a településeknek sikerült egy jól definiált gazdaságfejlesztési programot összeállítani, melyet lényegében teljes egészében sikeresen megvalósítottak, és az is látszik, hogy a térségfejlesztés egyik legnagyobb problémája, a tőkehiány, az önkormányzati szegénység. A kistérségek szegény települései – önerő hiányában - nem tudnak elindítani olyan programokat, melyek célja a helyi munkahelyteremtés és a gazdasági növekedés alapjainak a lerakása. Ezáltal az kistérségek az szükséges innovációs folyamatokat sem tudják megindítani. Mindenkép külső támogatásra van szükségük.

A segítségünkkel a programot tovább részletezheték, az egész gazdaságfejlesztési projektet 22 egyedi részre bontottuk. Minden alprojektre külön üzleti tervet készítettünk. Az általunk szervezet külső támogatásnak köszönhetően az alprogramok többsége sikeresen beindult, és megerősödve tovább fejlődik. A legsikeresebb közülük két jól működő vágóhíd, egy lovas túrizmussal foglalkozó vállalkozás, és az általunk „zöldker”-nek nevezett térségi önálló zöldség termelő- felvásárlói és értékesítő rendszer. 18-20 gazda fogott össze, hogy a „zöldker”-be tömörüljön. Az általunk kidolgozott technológia alapján közösen értékesítik a termékeiket.

Az erőforrások tekintetében a vállalatunk vezetése elégedett a munkatársak szakértelmével, munkavégzésével, a munkájuk minőségével. A projekt lényegében sikeres volt. Munkaerő problémával nem találkoztunk.

A legfontosabb problémánkat a kistérségi települések tőkehiánya okozta. Nekünk kellett előteremteni a pályázathoz szükséges önrészt. Ugyanakkor a befektetők nem szívesen adnak tőkét, az elmaradottabb kistérségekben megvalósuló olyan kisebb projektekhez, melynek célja a kistérség felemelkedésének a beindítása a térségben lakók aktív bevonásával. Lényegében a 30 %-os tőkeigény pontosan elvitte azt az extra profitot, amit mi az innovációs folyamat magas szintű menedzselésével előállítottunk. Ezért a projektek beindulása után csak nagyon szerény haszon jelentkezett, ami megnehezítette az alprojektek saját fejlődési útra állítását.

Nem jelentkezett olyan haszon, amit visszaforgatva az adott vállalkozások gyorsan és hatékonyan továbbfejlődtek volna.

Elmondhatjuk tehát, hogy a projekt ilyen formán csak lassan térült meg. Hiába voltak jó és innovatív elképzelések, a megvalósítás nagyon döcögött.

A cégünk versenyképességét alapvetően a tőkehiány nehezíti. Mi a legtöbb projektünket csak úgy tudjuk beindítani, ha azokhoz befektetői tőkét is biztosítunk. Ez viszont jelentősen rontja a projektek profitabilitását.

A külső termelési feltételek közül megemlíthetjük a közlekedési infrastruktúra hiányosságait. Vállalatunk alkalmazottjai nagyon gyakran utaznak vidékre. Nem ehhez a projekthez kapcsolódva, de meg kellett tiltanunk az alkalmazottjainknak, hogy a 6-os úton közlekedjenek.

A piaci viszonyokat tekintve a vállalkozásunknak jelenleg nincs export tevékenysége. Ez a profilunkból is adódik. Hazai viszonylatban viszont sok hasonló cég, intézmény van, a verseny intenzív. A versenyelőnyt a minőség és az ár együttesen határozzák meg. Úgy véljük, hogy ezen a téren elég jó helyen állunk.

A piacot egyébként folyamatosan figyeljük és elég jól ismerjük. Gyakran tartunk versenytárs elemzést.

Nagy előnyünknek tartjuk, hogy fogadókészek vagyunk az EU programok és az EU támogatások irányában. Most dolgozunk azon, hogy nyissunk az EU támogatások felé. Szeretnénk elérni, hogy a kistérségek fejlesztéséhez EU pénzeket szerezzünk.

A piaci viszonyok elemzése, egyre növekvő súllyal vannak jelen a tevékenységünkben.

A cég innovációs képességeinek elemzésekor meg kell állapítsuk, hogy a cég versenyképességét lényegesen javítják az általunk kifejlesztett, és általunk is technológiának, know-how-nak nevezett eljárások. Két – három olyan eljárás is van, amely kifejezetten a cégünk nevéhez kapcsolódik. Vannak olyan alkalmazási területeken, ahol kifejezetten a saját technológiánkat követve kezdtünk el tevékenységeket, projekteket. Konkrétan gondolunk itt pl. a roma fejlesztési programoknak a megyénkénti kialakítására, ami a mi know-how eljárásunkkal indult el. Ez is egy kifejezett innováció.

Az ilyen rendszer és projekt szemléletű innováció segíti a céget, és nagyban növeli annak az esélyét, hogy a befektetéseink megtérüljenek, a programjaink hatékonyak legyenek.

A közelmúltban többször kerestünk külső segítséget pl. a tőkebefektetésben. Hazai és külföldi cégekkel is folyamatosan tárgyalunk a tőkeellátottságunk javítása érdekében.

A cég menedzsmentje folyamatosan figyeli az állami pályázati rendszereket. A belső működésünk segítése érdekében is nyertünk el pályázatokat. Többek közt az OM mecenatúra, vagy a Közép-Magyarországi Régió tudásmenedzsment pályázatain nyertünk egyes projektjeinkkel. A továbbiakban a távmunka programban szeretnénk pályázatot beadni és támogatást szerezni a belső munkaviszonyaink modernizálására.

Rendezvényeink, oktatásaink támogatására is gyakran pályázunk. Ez a tevékenység szintén az innovációs folyamatok kezelésébe illik, mint tudásátadás.

A technológia-védelemmel kapcsolatban megjegyezzük, hogy a technológiáinkat publikációkban való közzététellel és az azt védő szerzői jogban bízunk, illetve a munkatársakkal kötött munkaszerződésekben szabályozzuk a kérdéskört.

Az iparjogvédelem kérdéseit elég jól ismerjük, mert külön tanulmányoztuk azokat. Sajnos a mi sajátos termékünkre, a szaktudás biztosítására, a tanácsadásra nehéz ráhúzni az iparjogvédelmet. A szerzői jogokat már jobban ismerjük. Egyébként pl. a logónk szintén le van védve.

Korábban voltak már olyan eseteink, amikor az számítógépes informatikai rendszerünkbe belenyúltak, vagy inkább belepiszkáltak. És sajnos voltak olyan eseteink is, amikor a kemény versenytársak, sőt olyan eset is amikor számunkra korábbról ismeretlenek anyagaiban az általunk javasolt megoldások erősen visszaköszöttek. Ilyenkor nem tudunk mit tenni. A velünk kapcsolatba álló önkormányzatok szervezetek felé jelezzük az esetet, és egy belső feketelistát vezetünk arról, kikkel nem szeretnénk a következőkben találkozni., együtt dolgozni.

A szeptember 11-ei terrortámadás utáni időszakban megnehezült kapcsolatrendszerrel, technológiai hozzáférési problémákkal eddig nem találkoztunk. Lényegében új technológiákat nem akarunk mástól, és különösen nem külföldről átvenni. Üzletfeleink pedig jellemzően vidéki települések, akiknél szintén nem jelentkezik ilyen hatások.

Előfordulhat, hogy az EU szintre kilépve találkozni fogunk a terrorizmus miatti egyre körülményesebb információ- és pénzforgalmi szigorításokkal. Lehet, hogy az általunk már korábban emlegetett és állami támogatással, vagy egyesületi háttérrel kiépíthető információs rendszer egyes részei a pénzmosással, vagy a terrorizmus elleni tevékenység miatt megerősödő banki ellenőrzésekkel, technológiai-védelemmel is foglalkozhatnának.

Saját technológia-védelmi stratégiánkat, ahogy már említettük a szerzői jogok felől építjük fel. Ez lehet, hogy nem a legjobb, és gyakran nem is a legcélravezetőbb, viszont nem tudunk jobb megoldást.

A cégen belül az innovációs folyamatok irányításával a menedzsment és a dolgozók rendszeres továbbképzéseket foglalkozunk. Egész tevékenységünk valahol az innovációs folyamatok kezelése körül mozog. Ezért a rendszeres elemzéseink, a projektek helyzetét áttekintő elemzéseink, mind olyan tevékenység, amit bizvást nevezhetünk az innovációs folyamatok szabályozott, vállalaton belüli irányított kezelésének.

Tapasztalataink szerint a kistérségi gazdaságfejlesztési programok esetében külön segítséget, állami támogatást kell biztosítani ahhoz, hogy a kisebb települések is bekapcsolódhatnak a gazdaságuk fejlesztését megalapozó programokba. Ehhez átmeneti tökehiányukban ki kellene segíteni őket, tanfolyamokon kellene őket felkészíteni a folyamatok megértésére és kezelésére, és támogatni kellene őket a megfelelő szaktudás megvásárolásában.

Saját cégünk is hajlandó lenne anyagi áldozatokat hozni, ha megfelelő szaktudást, eljárást találna a piacokon.

77 ELEKTRONIKA Kft.

A 77 Elektronika sikeres magyar magáncég, rendkívül innovatív, korábban Innovációs Nagydíjban részesült.

A 77 Elektronika 1986-ban alakult meg Budapesten, és hamarosan jól működő, elismert magánvállalat lett. Folyamatos növekedésének záloga cégfilozófiája, amely innovációra, fejlesztésre épít.

A vállalat elektronikai termékek gyártására alakult, s a gazdasági követelmények következtében gyorsan áttért saját fejlesztésű termékei sorozatgyártására. Ma a vállalat tevékenysége magában foglalja a termékei tervezését, mechanikai, hardware és software fejlesztését miközben jelentős gyártási kapacitással is rendelkezik.

Az orvosi elektronika területén a 77 Elektronika vércukormérő és vizeletvizsgáló reflexiós fotométereket és ezek reagens anyagait gyártja személyes és laboratóriumi használatra.

A vállalat a magyar vércukormérő piac vezető cége, ugyanakkor számos vércukormérő készüléket fejlesztett ki OEM alapon külföldi piacra is. A saját fejlesztésű vizeletmérő készülékek esetében termék választékunk a világ legkisebb méretű, zsebtelepről működtethető, hordozható berendezéstől a szedimentációs félautomata laborgépig terjed.

A 77 Elektronika 1999 óta önállóan forgalmazza termékeit, a vércukormérő és vizeletelemző rendszereket szerte a világon.

A vállalat másik fő területe a távközlési berendezések fejlesztése és gyártása. Kezdetben a 77 Elektronika főleg régi elektromechanikus telefonközpontok gyártásával foglalkozott. A megváltozott piaci helyzet következtében áttértünk a helyi loop termékekre. Ezek magas színvonalú, megbízható rendszerek, mint például a PCM digitális vonalszorosító rendszer analóg és ISDN előfizetői vonalakhoz, és a HDSL 2Mbit/s átvitel technikai rendszer E1 és adatátviteli szolgáltatásokhoz. Mindkettő a meglévő hálózat kapacitásának kibővítésére szolgál.

A 77 Elektronika fő erőssége a dinamikus fiatalokból álló kutató és fejlesztő gárda. A vállalat jelenleg 240 embert foglalkoztat, akik közül 45 mérnök, és a gyártásfejlesztésen dolgoznak.

Rugalmaság, a piaci követelményekhez való alkalmazkodás, fejlesztés-orientált gyártás, gazdaságos technikai megoldások és a dolgozók elkötelezettsége jellemzi a vállalatot. A 77 Elektronikában a legmodernebb gyártástechnológia (SMD technológia), számítógépes gyártási rendszer és a legszigorúbb minőségellenőrzés biztosítja, hogy a végtermék a tervezők és a kutatók dicséretére váljék.

Saját formatervező és grafikus csapat tervezi a terméket és a vállalat külső megjelenését, image-ét.

Analóg telefonvonalak vonalsokszorosító berendezéseinek kifejlesztése és piacra vitele

A 77 Elektronika Kft. két fő ágazata van. Az egyik az orvoselektronikai eszközök fejlesztésével, gyártásával foglalkozik. A másik fő tevékenységi körünket a cég Távközlési Ágazata foglalja össze. Az ágazat a vállalat megalapítása óta a legmodernebb technológiák alkalmazásával elektronikai berendezéseket gyárt. Különös figyelmet fordít a folyamatos termékfejlesztésre, a K+F tevékenységre. Összességében 45 fejlesztő mérnök dolgozik ezen a területen. Cégünk az elmúlt években számos távközlési terméket fejlesztett ki a kapcsolástechnika, az adatátviteli és előfizetői hálózat területén.

A Távközlési Ágazatunk korábban a MATÁV megrendelésére az elektromechanikus telefonközpontok szolgáltatásjavító fejlesztésén dolgozott. Méltán mondhatjuk, hogy a világszínvonalú ESR rendszer, mely a mechanikus vezérlő elemeket elektronizálta, az EKAN elektronikus kategória analízátor és a TFR távfelügyeleti rendszer létrehozása által a 77 Elektronika Kft. műszaki és pénzügyi szempontból egyaránt megbízható és vonzó megoldást nyújtott a távközlési szolgáltatók részére.

Magyarországon piaci sikereink közé tartozott az egyéni előfizetők számára tervezett MONDA és Multimonda szövegadó berendezés, továbbá a SZIV szóló ikervonalis áramkör, mely lehetővé teszi a régi hálózat iker előfizetői vonalainak digitális központi vezérlését.

A megváltozott piaci körülmények következtében a legutóbbi fejlesztések eredményeként piacra vittünk egy digitális technikát alkalmazó vonalsokszorozó termékcsaládot, amely analóg (PCM4A, 8A, 11A, 12A) és ISDN (PCM5D) vonalak sokszorozására alkalmas berendezéseket tartalmaz. A piaci igényeknek megfelelően kifejlesztettük és a piacra bevezettük az ún. vegyes változatokat is, melyek egyaránt képesek kezelni analóg és digitális vonalakat is (PCM4A4D, PCM8A1D).

A rendszerekhez különféle kiegészítők ajánlunk. A telefonközponti oldalon a rack és a subrack biztosítja a kártyák elhelyezését, valamint a tápellátást, míg a távolvégi oldalon, az előfizetőkhöz közel műanyag dobozok teszik lehetővé a kültéri telepítést póznára vagy falra. A berendezések távolról is felügyelhetők egy rendszer felügyeleti kártya (NMU) és a hozzátartozó, Windows alapú szoftver segítségével.

PCM berendezések kifejlesztését a német távközlési vállalat, a Deutsche Telekom AG. magas szintű minőségi követelményei és elvárásai szerint hajtottuk végre, ezért a termékünk már ma is megfelel az EU elvárásoknak és biztosítékul szolgál minden jövőbeli ügyfél számára. A vállalatunk jelenleg és továbbra is a Deutsche Telekom AG. legfőbb vonalsokszorozó beszállítója.

A cégünk az adatátvitel-technika területén egy HDSL alapú, 2 Mbps sebességű modem berendezéssel van jelen.

Újabb fejlesztésként elkészült az említett vonalsokszorozók és az adatátviteli modem második generációs családja is, mely a legújabb G.SHDSL átviteli technológiát alkalmazza.

A Távközlési Ágazat erősen exportorientált, kifejlesztett termékeit jelenleg külföldön értékesíti. Magyarországon az olasz Aethra cég ISDN Network Termination (NT BA, NT1Plus és NT-IP) berendezéseit forgalmazza.

A termékcsaládunk alapvetően tehát a meglévő analóg modellek teljesítményét tudják megsokszorozni. A központokban kis dobozokat helyezünk el, melyek digitális technológiát alkalmazva egyazon vonalon egyszerre a választott berendezéstől függően 2, 4, 6, 8, vagy akár 12 telefonbeszélgetést is továbbítani tudnak. A minőség kiváló, az egyes beszélgetések nem zavarják egymást, egymástól teljesen függetlenek. A telefonáló nem tudja észlelni a csatolást. Külön előny, hogy a vevő, vagy ahogy mondjuk a túloldali oldalon nincs szükség külön energia betáplálásra, a túloldalra szerelt egységek is a telefonközpontból, az adott telefonvonalon keresztül tápláljuk energiával. Ezért a rendszer alkalmazása rendkívül egyszerű.

A cég vezetése, azon belül az ágazat vezetése teljes egészében elégedett a dolgozók szaktudásával, munkavégzésével, munkájuk eredményeivel.

Talán két problémát azért meg lehetne említeni. Korábban előfordult, hogy a bejövő multik elvitték tőlünk a jó szakembereket. Gyakran kevésbé érdekes és kevésbé fontos munkakörbe távoztak nagy szakmai tudással és fejlesztői képességekkel rendelkező munkatársak, mivel jelentősen több lett a jövedelmük. Ma már ez két okból sem jelent problémát. Egyfelől, ma már mi is elég jó jövedelmet tudunk biztosítani, másfelől ma kevesebb multi jön hozzánk a mikroelektronikai szakterületre, mint korábban, sőt megfigyelhető egy elvándorlás, a multik, tovább lépnek az olcsóbb munkaerő felé, az ázsiai országokba, első sorban Kínába igyekeznek.

A másik nehézségünket technológiai, illetve felfogásbeli problémák okozták. A Deutsche Telekom megrendelés teljesítésekor át kellett vennünk egy új szemléletet. Valójában egy szemléletet kellett tanulnunk. Pontosabban egy német szerződésnél meg kellett tanulnunk, hogy ami a szerződésben le van írva, az tényleg követelmény, a szerződést pontosan be kell tartani. Miközben egy magyar ember, a követelményeket mindig úgy tekintette, hogy azok ugyan le vannak írva, de mindig van közöttük néhány „hülyeség” is. Ezért a rendes magyar ember próbálja megkerülni a számára nem tetsző követelménypontokat. Itt viszont ezt nem lehetett.

A Deutsche Telekom szerződés teljesítésekor szerintem nagyon sok új dolgot tanultunk. Azóta ezt a szemléletet átvettük, és ez a szemlélet segíti a vállalatot. Azóta többé kevésbé az ott elsajátított szemlélettel dolgozunk.

A másik, igazából nem nagy nehézség, de bizonyos szolgáltatások, tevékenysége, egyes speciális berendezések ára - a környezetünkben - nagyon „el van szállva”, ezért néha úgy kell döntenünk, hogy az adott szolgáltatást, adott berendezést házon belül megszervezzük, vagy előállítjuk. Pl. a telefonhálózatok kábelének ún. romelszimulátorára kaptunk egy 25 millió forintos ajánlatot. Ekkor úgy döntöttünk, hogy megéri a berendezést jobban megnézni és „lekoppintani”, azaz megéri két fejlesztő mérnököt ezzel a problémával foglalkoztatni egy féléven át, mert akkor a berendezést megépítjük egy 5 milliós költséggel. Belátjuk, hogy egy külföldi, tőkeerős társaságot ez nem nagyon érdekli, és ők csak tisztán azzal foglalkoznak, ami fő tevékenységi körükbe beletartozik.

A Deutsche Telekom projekt kezdeti időszakában szintén önerőből – több tízmillió forint elköltésével – felkészültünk az EMC követelmények teljesítésére. Ma már ott tartunk, hogy a saját tesztelésünk, a saját méréseink során jónak minősülő rendszereket úgy visszük ki Németországba, hogy minden esélyünk meg van arra, hogy a rendkívül szigorú EMC követelmények minősítő ellenőrzésén elsőre átessük. A követelmények szerinti minősítő

rendszer adaptálása természetesen sokat javított a saját minőségbiztosítási rendszerünkön, és versenyelőnyt is jelent, amikor a vásárlóink megismerik a tesztelési technológiánkat.

Természetesen ez a projekt mindenben segítette a céget. Ennek az ágazatnak ez alapozta meg a további jövőjét. A fejlesztések megtérültek, a további piaci lehetőségek az ágazat további sikereit vetítik előre.

A termeléssel kapcsolatos problémáknak lehet tekinteni azt, hogy az elektronikai alkatrészek hazai árai túlzottan magasak. Ma már inkább a távol-keletről beszerzett alkatrészekkel dolgozunk. El lehet képzelni milyen nehézségeink vannak, amikor a tajvani alkatrészekből összeszerelt berendezéseket a német piacon értékesítjük. A hazai beszállítókkal nemcsak az ár, a minőség, de a szállítási határidők betartása, a szerződések betartása is eléggé kétséges. Bár ugyanezért nem szívesen dolgozunk pl. amerikai beszállítókkal sem. Nem vagyunk számukra elég jelentős partnerek, a megállapodásokat nyugodtan megszegik, a módosításról, pl. az adott termék gyártásának megszüntetéséről esetenként még csak nem is értesítenek bennünket.

További nehézséget okoz, hogy a hazai munkabére gyorsan nőnek, míg a munkamorál, a termelékenység kevésbé. Ilyen problémánk a fejlesztői gárdánál nem tapasztalhatók.

A piaci viszonyokat és lehetőségeket tekintve azt kell mondjuk, hogy az adott termék esetében a fő export területünk Németország, és ott a fő partnerünk a Deutsche Telekom. Ugyanakkor az ágazat jó eredményeket ér el Iránnal és Oroszországgal is. A vevőink többsége 50-50%-ban állami, és helyi távközlési vállalatok. Az adott területeken piacvezetők.

A külföldi piacokon való megjelenésünket valószínűleg elő fogja segíteni az EU tagságunk is. Ma pl. az EU országok Mexikóban vámmentesen szállíthatnak távközlési eszközöket, míg mi ugyanezt Magyarországból kiindulva 10-15%-os vám megfizetésével tehetjük meg. Ugyanígy sújtanak bennünket a honosítási kérdések.

A külföldi piacokon való folyamatos jelenlétünket két fontosnak vélt dologgal segítjük. Az egyik, hogy folyamatosan megjelenünk a CEBIT-en. A másik, hogy helyi disztribútorokkal is dolgoztatunk. A termék és a megcélzott vevőkör nem teszi szükségessé a hagyományosnak tekinthető reklámtevékenységet, PR munkát.

Magyarországon még kissé mindig más a helyzet. Lényegében egy nagy távközlési cég van a MATAV. Ez a cég még mindig valahogy másképp gondolkodik és cselekszik, mint egy igazán nyitott piaci gazdaságban szokás. A magyar piacon számottevően javíthatnánk a helyzetünket. Az innovációs folyamatokat, azaz a fejlesztéseket és a gyártástechnológiát folyamatosan fejlesztjük. Irányított kockázatelemzéseket folytatunk. Vizsgáljuk a piac változásait, a versenytársak tevékenységét.

Külső segítséget viszonylag nehéz igénybe venni. Próbálkoztunk pl. az egyetemeken, de a projekt szemlélet, a határidőtartás, illetve a betanulási időszakok miatt nem tudtunk gyümölcsöző kapcsolatokat kialakítani.

Külső támogatást sikerült behoznunk a Széchenyi Tervhez kapcsolódó pályázatból, de szakmai tudást, technológiát a projekthez kapcsolódva nem tudtunk beszerezni, ilyen jellegű szaktudást nem vásároltunk.

A technológia-védelem területén, ahogy már említettük, alapvetően az iparjogvédelem eszközeit, azon belül főleg a szabadalmaztatást tartjuk megfelelő védelmi eszköznek. Ezeket az orvos-elektronikai eszközök esetében széles körben alkalmazzunk.

A távközlési eszközök vonatkoztatásában még nem sokat foglalkoztunk az iparjogvédelem kérdéseivel. Ezen a területen az iparjogvédelem gyakorlatilag kivitelezhetetlen feladatokat jelentene. Nem érdemes vele foglalkozni.

A cégnél egyébként az iparjogvédelmet megfelelően ismerjük. Jogi problémáink nincsenek. A cégtulajdonosok egyik tagja jogász.

A technológiánk védelmével eddig még nem volt problémánk. Olyan esetről, hogy versenytársaink eltulajdonították, vagy felvásárlással meg akarták szerezni a technológiánkat még nem fordult elő.

Nem várjuk, hogy ezen a területen jelentősebb változás lenne a szeptember 11-i utáni időszakban. Eddig csak a repülőjegyek költségében érezzük a szeptember 11. hatását. Több problémánk van az amerikai partnerek megbízhatóságával, ha új fejlesztésekről, mintapéldányok átadásáról van szó.

Mi is hallottuk, hogy megszigorították a telefonvonalak lehallgatását, az üzletkötések feltételeit, de a gyakorlati munkánkban ezek hatásaival még nem találkoztunk, és nem várjuk, hogy a későbbiekben ez valamilyen problémát jelenthet nekünk.

A fejlesztés, a termelés problémáival a vállalati vezetés rendszeresen foglalkozik. Ugyanakkor a cég kicsi, az innovációs folyamatokkal külön bizottság, team, nem foglalkozik, a fejlesztők folyamatos napi kapcsolatban vannak.

Az innovációs folyamatok központi segítése kissé nehézkes folyamat. Nem gondoljuk, hogy el lehetne rendelni, hogy holnaptól legyünk innovatívak. Ugyanakkor az innovatív cégeket, akik maguktól is tudják, milyen termékeket hogyan kellene fejleszteni, mit lehet megfelelően értékesíteni, azokat jó volna támogatni.

A tevékenységünk elismeréseként Széchényi-díjat és Innovációs díjat is kapott már a vállalat. Ha őszinték vagyunk, akkor a Széchényi-díj az egy pénzösszeg. Az innovációs díj pedig egy elismerés, annak elismerése, amit a vég az elmúlt 10 évben az orvoselektronikai termékek fejlesztésében elért. Én inkább abban hiszek, abban bízom, hogy van a cégnél egy olyan, az elmúlt több, mint 10 évben kialakult fejlesztési gárda, amely eléggé innovatív, képes folyamatosan megújulni és megfelelni a piaci kihívásoknak. Úgy gondolom az innovatív fejlesztőink létszáma és munkája már olyan, hogy képes a cég többi dolgozóját már maga után húzni, hogy ők is folyamatosan megújulva, magas szinten dolgozni tudjanak.

Látható, egy ilyen alapvetően sikeres projektben is elég sok buktató, tanúságos probléma érzékelés és megoldás található.

KÜRT COMPUTER RENDSZERHÁZ Rt.

A Kürt Computer Rendszerház Rt. sikeres magyar magáncég, költségeinek jelentős hányadát fejlesztésre költi, Innovációs nagydíjban részesült, a Nemzeti Kutatás Fejlesztési Pályázat egyik nyertese, a szeptember 11 utáni technológiai védelemben közvetlen érintett vállalkozás.

A Kürt Computer Rendszerház Rt. egy jellegzetes képviselője a high-tech szaktudásra épült magyar magán kisvállalkozásnak.

A cég alaptevékenysége az adatmentés és az informatikai rendszerek biztonsága (security).

Az Rt. vezetőjének köznapi megfogalmazása szerint orvosi hasonlattal élve, az adatmentés a kórházat, az informatikai biztonság az egészséges életmódot jelképezi.

A részvénytársaság saját fejlesztésben készítette el azokat a világszínvonalú technológiai eljárásokat, melyek segítségével meg tudja oldani a sérült adattárolókról az adatmentést.

A cég azonban a baj megelőzését tartja a legfontosabbnak, ezért a KÜRT tanácsadó csapata másokkal közösen kidolgozta az Vállalja cégre szabott informatikai biztonsági rendszerek, stratégiák és szabályzatok (üzletmenet-folytonosság, adatbiztonság, kockázatmenedzsment, katasztrófavédelem-kezelés, stb.) kidolgozását, valamint informatikai rendszerek auditálását.

A cég üzletfelei között neves multinacionális cégek (autógyárak, bankok) vannak.

Az IBiT programon belül a cég foglalkozik az informatikai rendszerek biztosításának lehetőségeivel. Ennek érdekében matematikusokkal kockázatelemzési vizsgálatokat végez. Ezzel a programmal a cég Sikeresen indult a Nemzeti Kutatás – fejlesztési Programban. A Szechenyi Tervhez kapcsolódva a programban dolgozó konzorcium jelentős állami támogatást kapott.

A cég tevékenységi köréhez tartozik még a rendszerintegráció, az informatikai szerviz szolgáltatások, az informatikai szaktanácsadás és az is.

Informatikai Biztonsági technológia (IBiT)

Napjaink informatikájának egyik legaktuálisabb, egyben legizgalmasabb kérdése az informatikai biztonság. Ennek egyik alapvető oka az, hogy az informatika mára nélkülözhetetlenné vált, a vállalatok, kormányok, különböző szervezetek életében meghatározó, működésük megbénul nélküle. Az egyre gyarapodó adatbázisok, amelyek szinte teljesen kiváltották a papír alapú adattárolást, hatalmas értéket képviselnek, elvesztésük vagy illetéktelen kézbe jutásuk felbecsülhetetlen károkat okozhat.

Az Internet révén a világ egyetlen nagy számítógéphálózattá vált, ennek minden előnyével és hátrányával. A hátrányokat elsősorban a biztonsági szempontok jelentik, ez pedig nagyrészt abból következik, hogy a mai számítógépek alapelve, a Neumann-elv egyedi számítógépekre kiváló, sőt zseniális, a mai globális hálózatban használva azonban túlságosan sérülékeny és védtelen.

Alapvető fontosságúvá vált, hogy az informatikai rendszerek működését amennyire lehetséges, biztonságossá tegyük. A cégünk honlapján részletesen foglalkozunk a problémakörrel, bemutatjuk, hogyan lehet azt rendszerszemlélettel megközelíteni. Alapvető ismeretek közlünk arról hogyan határozzuk meg mikor mit kell tennünk a rendszerünk biztonsága érdekében. Nem titok, a honlapunkon azt szeretnénk bizonyítani, hogy a KÜRT Computer miért számít az informatikai biztonság vezető szakértőjének, mit kínál a felhasználóknak ezen a területen.

A témakörrel magas szinten foglalkozó, a Kürt Computer Rendszerház Rt. által vezetett projekt a Széchenyi Terv keretében kiírt nemzeti kutatási és fejlesztési program pályázatán a támogatást elnyerők között szerepel.

Az Informatikai Biztonsági Technológia (IBiT®) és Adatbiztosítás című projekt elsődleges célja, hogy megteremtse az alapjait egy informatikai kockázat kezelési és adatbiztosítási rendszernek. Mivel az adatbiztosítás értékmeghatározása jelentősen eltér az egyéb vagyoni érték meghatározásától, ezért kiemelt fontosságú kutatási területnek számít az objektív informatikai értékmeghatározás módszertanának kidolgozása.

A projekt keretében kidolgozandó Informatikai Biztonsági Technológia (IBiT®) megteremti a homogén, egyszerű és áttekinthető informatikai infrastruktúra alapjait, amelyek segítségével meg lehet tervezni azoknak az eljárásoknak a bevezetését is, amelyek garantálhatják, hogy a jövőben az informatikai infrastruktúra magasabb biztonsági szinten működhessen.

Az informatikai védelem ma alapvetően két feladat megoldására koncentrál:

- az információ elvesztésének és
- illetéktelen kézbe kerülésének megakadályozása.

Alapvetően az ilyen tevékenységet nem a rendszer biztonságának (safety) a fenntartására, hanem a rendszer védelmére (security) szervezzük meg. Ez lényegében egy komplex eljárás. Belátható, hogy ez az a tevékenység, amelyre fokozottabban szükség van a szeptember 11-e utáni időszakban. A sajnálatos terrortámadás után kialakuló folyamatban, a technológiák, illetve esetünkben az informatikai rendszerek, hálózatok fokozottabb védelme tehát nekünk piacot nyitott és furcsa mód számunkra kedvező folyamatokat indított el.

A KÜRT évtizedes informatikai jelenléte, valamint kimagasló és sok esetben világhírűvé vált adatmentési és adatvédelmi tevékenysége jelentős technikai és tudásterületeket fed le, és nagy mennyiségű, tudományosan feldolgozatlan információ van birtokában az informatikai katasztrófák bekövetkezésével, valamint az adatvesztések okaival kapcsolatban.

Ezekből az adatokból az MTA SZTAKI, valamint a Veszprémi Egyetem Matematikai és Számítástechnikai Tanszékének kutatóival közösen kívánjuk meghatározni azokat a tényezőket, amelyek egy-egy vállalatra vagy szervezetre nézve konkrét informatikai fenyegetettségeket jelenthetnek.

A projekt kidolgozása jelenleg is folyamatban van. A munkatársaink szakértelmével, munkavégzésük teljesítményével, minőségével teljes egészében elégedettek vagyunk. Egyébként rendszeres és tervezett oktatás – továbbképzés folyik a cégünknel. Ezért el is várható, hogy megfelelően dolgozzanak. Munkaerő problémák nem várhatóak.

Alapelvünk, hogy minden projektet saját profitunkból, saját tőkénkből finanszírozunk. Ebben az esetben azonban az állami finanszírozás lehetőségét is kihasználva, konzorciumot alapítottunk, a SZTAKI és a Veszprémi Egyetem nevezett tanszékével, és sikeresen pályáztunk a Széchenyi Tervben. Jelentős támogatásban részesülünk. A számunkra fontos szakmai, stratégiai kutatási részt ki tudtuk helyezni a megfelelő szakmai kutatási központokba.

A teljes projekt összege majdnem eléri a félmilliárd forintot, melynek mintegy kétharmadát a cégünk biztosította. A távlati stratégiai kutatási tevékenység egyik eredménye lesz az informatikai rendszerek biztosításával kapcsolatos kockázatok számítási algoritmusainak a kidolgozása.

A tevékenységünkhöz jelentős támogatást tudunk mozgósítani saját profitunkból. Ez nem mond ellen annak, hogy a cég szakmai befektető keres. Kockázati tőkét nem kívánunk vonni. Egyébként a tudásiparba a kockázati tőke nem szívesen megy. Nekünk problémánk nem volt a fejlődésünkkel. Sok olyan tapasztalatunk van azonban, hogy ismerőseink, partnereink cégeinél nagyon sok problémát okozott a pénzügyi befektető, a nagyobb kölcsön, stb.

Szakmai befektetőt azonban nagyon nehéz találni. Ennek oka eléggé összetett. Ma nagyon nehéz a befektetői háttér, pontosan, pl. szeptember 11-e miatt. Általános jelenség, hogy a tudásipari befektetésekben ez a térség nem cél, sokkal inkább mennek a tőlünk keletebbre lévő területekre, pl. Ukrajnába. Ennek oka a piac ottani és a munkabérek itteni nagysága.

A cég tevékenységét belső tényezők nem hátráltatják. Ebben a projektben a külső feltételekkel sincs bajunk. Az adatmentési tevékenységünk során viszont rendkívül nehéz problémákat generál a postai szolgáltatások, a vámkezelések, stb. ügyintézésének lassúsága. Cégünk székhelyén található, pl. az országban a legkisebb vámraktár. Nehéz elérni, azt, hogy egy – két kisebb csomagot is külön és gyorsan vámkezeljenek. Mi kis mennyiségű áruval, viszont azonnali megoldásokat igénylő feladatokkal vagyunk jelen a nemzetközi piacokon. Ez persze mind az adatmentésekre igaz.

Ugyanakkor az IBiT programban nincs problémánk a közlekedéssel, szállítással. Itt elsősorban szakmai tudást értékesítünk. Kollégáink szabadon utazhatnak. A dokumentumokat az interneten küldjük, kapjuk. Talán egyetlen probléma, hogy a repülőjegyek árai nőttek a szeptember 11 utáni időszakban.

A nemzetközi piacokon első sorban Európában vagyunk jelen. Itt is nagy multinacionális cégek, nagy bankok biztosító társaságok az üzletfeleink. Van olyan nemzetközi bank, melynek teljes európai bankfiók rendszerének az informatikai hálózatát az általunk ajánlott módon védik. Ezt a projektet mi csináltuk végig. Ez egy biztonságtechnológiai filozófia, eljárás technológia. Számunkra a pénzügyi szféra különösen érdekes, mert, ha velük üzletet kötünk akkor egyszerre sok helyen fogják alkalmazni az eljárásunkat, és egyből egy jelentős üzletfelünk lesz. Ezzel szemben egy nagy multinak is csak két – három helyen van nagyobb informatikai rendszere egész Európában.

Vannak persze olyan külső feltételek is, amelyek javítják a tevékenységünket. Ilyen pl. az elektronikus aláírás.

A vevőink körében mi kiemelt csúcstechnológiát kínálunk. A versenyelőnyünket a minőség és az ár határozza meg, illetve az a tény, hogy elég hamar, az elsők között jelentünk meg a saját fejlesztésű eljárás-technológiáinkkal a piacon.

A számunkra érdekes piacokon nemzetközi tenderek, kemény versenyek során nyerhetjük el a megbízásokat. A nemzetközi tendereken, az EU szintjén általában óriási hátránnyal indulunk. Többnyire nagyon ránk csodálkoznak, mit keresünk mi az adott tenderen a nagy, tőkeerős cégek között. Aztán, amikor elolvassák az ajánlatunkat, amikor találkoznak velünk, akkor már más gondolnak. A következő tenderen már természetesnek veszik, hogy mi is indulunk.

A hazai piacon is óriási a verseny, mondhatni itt gyilkos verseny van. A szempontunkból a minőség a meghatározó. Az általunk értékesíthető technológiát persze csak a nagy cégek tudják megfizetni. Ezért gyakran azt hisszük, ez jelenti a minőséget. Ugyanakkor megjelentek a piacokon az állami tulajdoni háttérrel lévő vállalatok, mint vevők. Itt már nem látunk semmiféle tisztaságot. Nem tudjuk meghatározni, pl. hogy egy Magyar Posta tendere, amire pl. ezen a héten adtuk be a pályázatunkat, miért úgy van kiírva, ahogy ki van írva, miért akarnak egy tízéves technológiát vásárolni, miért akarják a biztonságot már elavult technológiával fenntartani. Nem tudjuk, nem értjük. Az erre irányuló kérdésre nem tudunk válaszolni.

A külföldi versenyben a gyengeségünket a nyelvtudás jelenti. Vannak külföldi munkatársaink is, de ez a projekt, amelyben szaktudást adunk el, mint szolgáltatást, erősen verbális szakma, itt nagyon érezzük a nyelvtudás korlátjait.

Más gyengeségeket nem tudnánk felsorolni. Amennyiben ilyet tudnánk, akkor azzal foglalkoznánk, a felmerülő problémákat megoldanánk. Szóval lehet, hogy vannak most is gyengeségeink, de azokról nem tudunk.

A piacot a versenytársakat is ismerjük. Pontosabban azzal a tudással, amit ez a cégméret megengedhet magának, azzal rendelkezünk. Egy nagy cégnek az anyagi eszközei, szakembergárdája lehetővé teszi, hogy sokkal több ismerete legyen a piacról, annak változásairól. Felmerül, hogy akkor miért nem vásárolunk ilyen ismeretet erre szakosodott cégektől. A számunkra érdekes piac olyan gyorsan változik, hogy ezzel a módszerrel nem juthatunk megfelelő ismeretekhez. Előfordulhat, hogy nem tudjuk, mit kellene kérdeznünk, vagy mire megkérdezzük valamit, és mire választ kapunk a kérdéseinkre, már nem is érdekes a válasz a piac annyira megváltozott. Szóval a piacunkra vonatkozó ismereteink meglehetősen felületesek, hiányosak, de mégis elegendőek arra, hogy a folyamatok részesei legyünk.

A piaci ismereteink nagyon arra a szektorra vonatkoznak, amelynek részesei vagyunk. Ez gátolja a fejlesztéseinket, a növekedésünket.

Külső szemlélő számára, lehet, hogy nem elégségesek a piaci ismereteink.

Az EU csatlakozástól jelentős könnyebbségeket várunk. Egyfelől a követelmények szintjén teljesen eurokonformok vagyunk. A cég irodáiban a falakon egy sor olyan oklevél, tanúsítvány van, ami bizonyítja, hogy mi már ma is megfelelünk az EU követelményeinek. Másfelől viszont az, hogy mi magyarok, és EU-n kívüliek vagyunk gyakran okoz problémát. Azt várjuk, hogy tagokként ez már nem lesz ilyen jelentős probléma.

A cégnek egyébként tudományosan felépített rendszere van. Elég bonyolult a cég, de viszonylag egyszerűen fogalmaztuk meg a céljainkat. Pontosan öt célt fogalmaztunk meg. Az első, hogy ma legyen pénzünk. A második, hogy fejleszteni kell, hogy holnap is legyen pénzünk. A harmadik az egy stratégiai cél, hogy holnapután is legyen pénzünk. A negyedik cél, hogy embereinket „top” állapotban kell tartani, és erre is legyen pénzünk. Végül az ötödik, hogy a minőséget tartani kell. Ebből az első hozza a pénzt, az összes többi viszi. De ha nem tudunk fejleszteni, ha nem képezzük tovább a szakembereinket, vagy nem megfelelő, a minőség, azaz nem éri el az általunk elképzelt szintet, akkor romlik a cég helyzete.

Az egész rendszer arra épül fel, hogy milyen keverési arányt kell kitalálnunk a vázolt célok, más néven feladatok között, hogy kell a rendszert irányítani, hogyan lehet elérni, hogy az egyes részek, feladatok között a megfelelő egyensúly meglegyen. Ezért aztán végrehajtottunk, mérünk, kiértékelünk, ellenőrzünk, visszacsatolunk, azaz irányítunk. Ki van építve a rendszerünk. Ebben folyamatosan értékeljük magunkat, hogy éppen hol tartunk. Üvölt amikor látszik, hogy fejlesztési hiányunk van, stratégiai hiányunk van, minőségi hiányunk van, de lehet, hogy most sok pénzünk van. Mi nem örülünk annak, ha pl. az oktatásban pénzt spórolunk meg, mert lehet, hogy holnap hiányunk lesz adott szakismerettel, vagy tanúsítvánnyal rendelkező szakemberből, és ezzel sok pénzt veszíthetünk. A mi rendszerünkben ezt együtt kezeljük.

A cégnél az innovációs folyamatokat megfelelően kezeljük. Ugyanakkor az történik, ami minden céggel történik. Egyfelől megvannak az átgondolt terveink, melyekhez kőkeményen ragaszkodunk. Másfelől folyamatosan ott van bennünk a kétség, hogy jók-e a terveink. E kettős problémakörben vergődünk. Ezt nem jelenti azt, hogy rosszak lennének nálunk a folyamatok kezelése, a cég irányítása. Inkább azt jelenti, hogy tényleg működtetni kell az előzőekben vázolt rendszert.

Az innovációs folyamatok, azaz a kutatás –fejlesztés, a gyártmány, esetünkben az eljárás-technológia fejlesztése, a kialakított termék, vagyis szolgáltatás piaci bevezetése az ismereteink szerint az innováció elméleti és gyakorlati ismeretei szerint vannak megoldva. Erről bővebb információkat lehetne szerezni a vázolt IBiT projekt pályázati anyagából és a projekt megvalósításakor keletkezett anyagokból.

A megvalósításhoz igényelt segítségek közül az adott projekt tekintetében a Széchényi Terv keretében kapott támogatás lehetővé tette, hogy a legjobb „koponyákat megkapjuk” távlati stratégiai céljaik eléréséhez. Más jellegű szaktudást csak akkor igénylünk, ha olyasmiről van szó, amire nincs saját szakemberünk, de a feladataink megoldásához szükség van az adott szaktudásra. Pl. a marketinget egy cég végzik számunkra. Ez egyfajta outsourcing-nak tekinthető.

Nem tartunk igényt speciális állami támogatásra, mivel azok nem lehetnek piackonformak. Általában jelentős bajok vannak a magyar támogatási rendszerekkel, az állami szerepvállalással. Ez az fajta állami tevékenység nem evolúcióképes. Nincs benne visszacsatolás, nincs mérés, ezért nem tud szabályozni. Lényegében az egész politikai függő. Azt lehetne mondani, hogy az egésznek nincs köze a gazdasághoz.

A technológia-védelemmel kapcsolatban ismét kiemeljük, hogy a cég csak szolgáltató. Ilyen szempontból kevésbé érint bennünket az esetlegesen megnehezülő technológiai transzfer. Ugyanakkor, amint már mondtunk a szeptember 11-e miatti megszigorítások lényegében piacot nyitottak számunkra.

Az iparjogvédelemmel kapcsolatos ismereteink elég jónak mondható. Ugyanakkor nem használjuk ki a lehetőséget, mivel elég jól ismerjük azokat. Számunkra a gyorsan változó műszaki és piaci feltételek mellett, kissé nehézkesen és lassan kaphatók meg pl. a szabadalmak. Ugyanakkor a szabadalmak nem nyújtanak valóságos védelmet. Volt már olyan esetünk, amikor a szabadalmaztatás alatti időszakban, a bejelentéstől számított egy éven belül más már eltulajdonították a szabadalmunkat.

A technológia-védelemmel, pontosan az információs rendszerek védelmével kapcsolatban nemcsak stratégiai jellegű tervünk van, de azt folyamatosan hajtjuk végre, hiszen ebből élünk. Pontosan a védelmi technológiát, az információs, informatikai rendszerek, hálózatok védelmével foglalkozunk.

A cégen belül egy mátrix rendszerben irányítjuk a fejlesztést, oktatást, tervezést.

A projektünk kidolgozásakor is azt tapasztaltuk, hogy állami központi intézkedések is szükségesek, mégpedig szabályzó jelleggel. A magán (magán tulajdonú vállalkozások) és az állami nagy informatikai rendszerek egyaránt magukba foglalják a fejlesztés, tervezés, kivitelezés, mérés, szabályozás folyamatait. Az ilyen rendszereket védeni kell. El kell érni, hogy ezeket a rendszereket megfelelő védelemmel egészítsék ki. Követelményeket kell kidolgozni a rendszerek biztosításával kapcsolatosan. Vannak már most is sikeresnek mondható eredmények. A digitális aláírás szabályozása, pl. egészen jól sikerült.

Reméljük, hogy egyre többen ismerik fel az informatikai rendszerek védelmének fontosságát, és egyre többen fogják megvásárolni a szaktudásunkat, az általunk javasolt eljárás-technológiát.

Interjú

Alany: **Budavári László, ügyvezető igazgató,
INNONET Innovációs és Technológiai Központ Kht., Győr**

Magyarországon nem igazán működnek jól a hídképző szervezetek. Nem teljesen egyértelmű az sem, hogy mely intézmények, szervezetek tartoznak e körbe. Mindenképpen közéjük kell sorolni az innovációs központokat, inkubátorházakat, melyek több esetben már egy-egy ipari parkkal együtt jelentkeznek, illetve ezen intézmények szövetségét a Vállalkozói Inkubátorok Szövetségét. Mellettük jelentős szerepet kellene játszaniuk az egyetemeknek, főiskoláknak is. Esetükben az elmúlt időszakban egy átalakulási folyamatnak lehetünk tanúi (egyetemi integrációt követően sok tanszék, kar, egyetemi kutató központ a helyét keresi, vagy Győrben az egyetemmé válással járó folyamatok sem zárultak le még teljes mértékben), a legfontosabb azonban, hogy ezen felsőoktatási intézmények többsége még nem ismerte fel az üzleti alapú érdekeltség kérdését ami hídképző szerepükben rejlik. Hídképző szervezetek közé sorolható még a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány teljes országot lefedő hálózata, azonban nem teljesen egyértelmű, hogy a központi politika hogyan viszonyul az MVA-hoz, mi a célja ezzel a hálózattal, milyen szerepet szán neki.

A kamarák (Kereskedelmi és Iparkamara hálózata) ugyancsak itt említhető. A kamarák helyzete az elmúlt években bizonytalanra vált, aminek oka egyfelől a kötelező tagság eltörlése, és ezáltal a pénzügyi lehetőségek szűkülése, másfelől, pedig az, hogy még nem igazán sikerült kitalálni magukat, hogy milyen feladatokat lássanak el. Egyre többször tapasztalható, hogy a hét régióban létrehozott regionális fejlesztési ügynökségek is felvállalnak hasonló feladatokat, azonban az RFÜ-knek nem biztos, hogy ilyen funkciókat kellene betölteniük. Végül jelentős szereplője a Magyar Innovációs Szövetség, mely a véleményeket a tagságon keresztül artikulálhatja.

A Magyarországon létrehozott innovációs központok, azok hálózata nem tölti be azt a szerepet a központi politikában, amire érdemes volna. Sajnos elmondható, hogy a központi politika, sem a gazdaságfejlesztés, sem a vállalkozásfejlesztés, sem a technológia politika, innovációs politika kialakítása és megvalósítása során nem számol velük. Az innovációs központok egyik legfontosabb problémája az anyagi lehetőségek szűkösségéből fakad. Szinte folyamatosan pályáznak jobbnál-jobb ötletekkel, azonban nem kapnak megfelelő mértékű támogatást sem a központi forrásokból, de a helyi, regionális pénzeszközökből sem (INNONET példája). A szűkös anyagi lehetőségeknek köszönhetően általában az innovációs központok és inkubátorházak személyi állománya nem megfelelő a felvállalt célok megvalósításához.

Annak, hogy nem működnek megfelelően ezek a hídképző szervezetek, az egyik legfontosabb oka, hogy nem rendelkeznek a megfelelő szakértelemmel, akik húzni lennének képesek az egészet. Az ügyvezetők, és az ő munkájukat segítő adminisztrációs személyzet mellett olyan alapvetően magasan képzett mérnök végzettségű, illetve innovációs bróker, innovációs menedzser képzettséggel rendelkező személyekre lenne szükség, akik el tudnák látni ezen intézményekben a technológiai transzfer feladatokat, képesek lennének felismerni a cégek technológiai transzfer igényét és a projektek során, mint menedzserek végig tudnák azt segíteni.

További probléma, hogy a hazai inkubátorházak, innovációs központok méretüket tekintve kisebbek, mint a Nyugat-Európában tapasztalható, jól működő példák (minimális nagyság 4000 m²). Ez azt eredményezi, hogy nem képesek ugyanolyan hatékonysággal működni, sokszor rá vannak kényszerítve, hogy bevételeik biztosítása érdekében kevésbé innovatív vállalkozásokat is befogadjanak, illetve a 100%-os kihasználtság elérésével a bent lévő vállalkozások fejlődését és gátolják a folyamatos rotáció lehetőségét.

A központi politikának sokkal jobban kellene számolni ezen szervezetekkel, mégpedig úgy, hogy konkrét feladatokat kellene hozzájuk helyezni (pl. a Gazdasági Minisztérium adhatna bizonyos regionális funkciókat), ami esetleg normatív támogatással is járna. Mindenképpen szükség van arra, hogy eldöntsék e szervezetek funkcióit. Rövid távú politikai célokkal nem lehetséges felvértezni őket. A minőségi fejlődéshez szükség van a jelenlegi helyzet részletes feltárására, amelyet követően a meglévő, már rendelkezésre álló infrastruktúrára és tapasztalatokra alapozva regionális hálózatba szerveződve központi gazdaságfejlesztési feladatokat átvállalva fejlesztés követhetne. Németországban költségvetésük 10-15%-a regionális gazdaságfejlesztési szolgáltatásokra normatívaként kapják meg a központi kormányzattól.

Interjúfeljegyzés

Alany: **Garab Kinga, igazgató**
Innostart Nemzeti Üzleti és Innovációs Központ, Budapest

A budapesti székhelyű Innostart, mint innovációs központ, egyike a hazánkban legsikeresebben működő hídképző szervezeteknek. Véleménye szerint igen vegyes a hazai közvetítő, hídképző szervezetek megítélése. Nem teljesen tisztázott, hogy pontosan mely szervezetek, intézmények tartoznak ebbe a körbe. Szerinte mindenképpen tagjainak tekinthetők az egyetemeken működő ilyen irányú tevékenységet ellátó központok, hivatalok, azonban aktivitásuk még visszafogott. Talán a legfontosabbnak a különböző tanácsadást végző, általában üzleti alapon működő szervezetek, vállalkozások tekinthetők a hídképző szervezetek közül, de ide sorolja a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány hálózatába tartozó területi alapon működő helyi vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó szervezeteket és a különböző kutatóintézeteket is. Minden szervezetnek egy kicsit más-más feladata van e folyamatban. Sajnos a hazai inkubátorházak, innovációs központok, ipari parkok nem igazán képesek még betölteni hídképző, technológiai transzfer funkciókat.

Hazánkra jellemző, hogy rengeteg szervezet található ezen a területen és ezek a szervezetek nem alkotnak egy rendszert. Egymástól többnyire teljesen összehangolatlanul, egymástól inkább elszigetelve működnek, nem rendelkeznek még az alapvető információval sem egymás munkáját illetően, működésük koordinálatlan. Sajnos az elmúlt évekre jellemző, hogy a többször felépített rendszereket, kezdeményezéseket szétrombolták. Szükség lenne e szervezetek és intézmények alapos felmérésére, ezt követően egy világos és egyértelmű stratégiára lenne szükség, ami a közvetítő szervezetek hálózatba szervezésén alapulhatna.

A szereplők többségének tevékenységét teljesen az ad hoc tevékenység jellemzi. Csak a piacról alapvetően ezek az intézmények nem képesek működni, hiszen a legfontosabb ügyfélkörük a kis- és középvállalkozások lennének, amelyeknek azonban anyagi helyzetük nem teszi lehetővé az általuk nyújtott szolgáltatások igénybevételét. Ezek a szolgáltatások tulajdonképpen nem nagyon piacképesek, a fizetőképes keresletet tulajdonképpen nagyobb vállalkozások adják. Annak azonban nem sok értelme van, ha csak ezeknek a vállalkozásoknak szolgáltatnak a hídképző szervezetek, hiszen azokra elsősorban a kis- és középvállalkozásoknak lenne szükségük.

Legnagyobb probléma a hídképző szervezeteket illetően azok finanszírozásával kapcsolatban van. Mindenképpen szükség lenne egy a közvetítő szervezetek működését, tevékenységét segítő, annak feltételeit megteremteni képes rendszeres forrás lehetőségére. Külföldön viszonylag jól megoldott a hasonló szervezetek rendszeres finanszírozása. A nemzeti források mellett az Európai Unióban is számos forrás áll rendelkezésre. Ezek között található pl. az IRC (Innovation Realy Centre) hálózat létrejöttét, annak tevékenységét támogató forrás. Azoknak a hazai intézmények, amelyek csatlakoztak ehhez a hálózathoz (pl. Innostart) igen nagy problémát jelent az EU támogatás mellé a szükséges önrész biztosítása (50%), mely teljesen bizonytalan. Magyarországra jellemző, hogy egymástól független források léteznek egymás mellett, melyeknek nincsen megfelelő koordinációja, illetve a jövőbeli tervezés teljesen lehetetlen (pl. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Oktatási Minisztérium). Bizonytalan, hogy mikor milyen pályázati lehetőség adódik, milyen feltételekkel, és mennyi

időre. Általában egy-egy konkrét típusú tevékenységre vonatkoznak, egy-egy feladatra lehet pályázni, és a projekt vége után újra a pénzkeresés kerül a szervezetek elé.

Nem biztos, hogy jó a hazai rendszerben az, hogy a hídképző szervezetek csak pályázattal képesek forrást szerezni működésükhöz. Meggondolandó lenne esetleg egy normatív alapon működő támogatási forma bevezetése. Nyugat-Európában több helyen bevett gyakorlat a technológia transzfer tevékenység normatív támogatása (pl. Franciaország, ahol a központi kormányzat, valamint a regionális önkormányzat egyaránt biztosít forrásokat e célra).

Nagy problémát jelent továbbá, hogy a kormányzatnak nincsen egy egységes kiforrott koncepciója, vagy stratégiája a hídképző szervezetekkel kapcsolatban, így nem lehet mire támaszkodni. Erre mindenképpen szükség lenne ahhoz, hogy létre lehessen hozni egy rendszert. Egy időben az MVA hálózata töltötte volna be ennek a hálózatnak a szerepét, azonban szakmailag nem volt alkalmas erre a feladatra. Alapvetően a célból kellene kiindulni. Miért akarjuk létrehozni? Az egyik legfontosabb ok lehet, az EU csatlakozás, mely számos területen széleskörű forrásokat tesz elérhetővé. Azonban fel kell készíteni a pályázókat a sikeres pályázatok érdekében. Egy erős hálózatot kellene létrehozni hazánkban is, ami régióként egy-egy komoly hídképző intézmény köré szerveződne. Azt hogy mely szervezetek legyenek ezek a központok nem szabad általánosságban megállapítani, minden térségben az arra legalkalmasabb, leginkább képes szervezeteket kellene előtérbe helyezni. Egyes régiókban az MVA szervezetei erősek, máshol a gazdasági szférában működnek eredményesen és sikeresen ilyen jellegű tevékenységet végző vállalkozások (pl. Innostart). Ezeket a regionális technológiai transzfer központokat kellene anyagilag is megtámogatni. A hídképzés, technológia transzfer területén a regionális gondolkodásban egyre fontosabb szerepet játszhatnak az olyan hosszú távú projektek is, mint az EU 5 Keretprogramból finanszírozott RIS programok. Ezek alapvetően az EU-s tapasztalatok alapján indultak az évben, Magyarországon négy régió is érintett.

Amellett, hogy a célból kell kiindulni, a legfontosabb, lehangsúlyosabb elemei a hídképző, technológiai transzfer intézmények fejlesztésének a már említett hálózati gondolkodás, az átlátható, tervezhető finanszírozás megteremtése, valamint a tréningek fontossága. A Magyar Innovációs Szövetségnek közvetlenül nem biztos hogy szerepet kell vállalnia a technológiai transzfer kérdésekben, illetve a közvetítésben, hiszen nem hídképző intézmény. A MISZ alapvetően érdekképviselői szerv, legfontosabb feladata így – amellett, hogy mára már meghatározó szerepet játszik a hazai innovációs életben – alapvetően érdekképviselő, lobbizás, kormányzati politikának az innovációs és ahhoz kapcsolódóan a technológia transzfer kérdésekben pozitív irányban történő befolyásolása.

Interjúfeljegyzés

Alany: **Birkás László, projekt igazgató; Koncz Nándor, főtanácsos**
Nemzetközi Technológiai Intézet, Budapest

A Puskás Tivadar Alapítvány Nemzetközi Technológiai Intézete szerint igen nehéz meghatározni, vagy még inkább körülhatárolni, hogy kik is tartoznak a hídképző, közvetítő, technológiai transzfer szervezetek közé. Véleményük alapján mindenki ide sorolható, aki a kis- és középvállalkozások innovációs teljesítményének fokozása érdekében vagy saját tudását nyújtja valamilyen szolgáltatási formában, vagy pedig közvetíti. Ezek alapján szinte valamennyi olyan szervezet közéjük sorolható, amely valamilyen szinten gazdaságfejlesztéssel, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozik. Így meg kell említeni az innovációs központok mellett az ipari parkokat, a klasztereket, az egyetemi tanszékeket, kutatóintézeteket, a kamarákat (az Ipari és Kereskedelmi Kamarák mellett a szakmai kamarák is, pl. Mérnök Kamara), a MTESZ hálózata, de a regionális fejlesztési ügynökségek is.

Magyarországon a technológia transzfer, illetve általában a hídképző, tevékenység nem igazán nevezhető sikeresnek, aminek több oka is van. Az egyik nagy probléma, hogy mindenki a kis- és középvállalkozásokat választja célcsoportjául. Ez egyfelől érthető, hiszen a nagyobb vállalkozások csak nagyon speciális esetekben szorulnak technológia transzfer szolgáltatásra, legtöbbször képesek saját maguk megoldani ilyen irányú problémájukat (közvetlen megkereséssel), míg a KKV-nek erre főleg anyagi okokból nincsen lehetőségük.

A siker függvénye elsősorban a szolgáltatások iránti piaci igény és a fizetőképes kereslet. A KKV-k nem tartoznak kifejezetten azok közé, akik fizetőképes keresletet támaszthatnának ezen szolgáltatások felé, ami egyértelműen a köztudottan alacsony tőkeellátottságukban keresendő. Sokszor még saját tevékenységük finanszírozása is komoly problémákat jelent, ezért általában nem képesek ilyen jellegű tanácsadást igénybe venni. A viszonylag szűk fizetőképes kereslettel szemben jellemezhetően széleskörű a kínálat, amit egyrészt a különböző szervezetek, intézmények, alapítványok, másrészt pedig a piaci alapokon működő gazdasági szervezetek nyújtanak. Ezért a közvetítők, hídképző szervezetek tevékenységének eredményesség is rendkívül változó. Megtalálhatók közöttük azok a zászlóshajók, amelyek viszonylag sikeresen képesek e tevékenységek ellátására. A sikert általában azok a közvetítő szereplők érhetnek el, amelyek a technológia transzfer mellett az ahhoz szükséges forrásbővítésből is kiveszik a részüket (forrásszervezés, -bevonás), illetve helyzetfeltárással, tanácsadással és pályázatkészítéssel segítik a cégeket. Maga a technológia transzfer nem értelmezhető önmagában.

A vállalkozások esetében a tőkeellátottság mellett rendkívül fontos szerepe van a menedzsment szemléletének a vezető humán erőforrásnak is (menedzsment kultúra, innovatív beállítottság stb.). Sok kis- és középvállalkozás hiszi azt, hogy ő mindent jól csinál, nincsen szükség változásra és külső segítségre. Az elmúlt időszakban e tekintetben kedvező tendenciaként figyelhető meg, hogy a KKV-knál is egyre felkészültebb, nyitottabb és innovatívabb menedzsment réteg kerül előtérbe.

A hídképző, közvetítő szervezetek munkájában egy kicsit érződik a megfelelő hozzáállás hiánya is, ami hozzájárul a sikertelen működéshez. Több szervezetnek és intézménynek a tevékenységét a passzivitás jellemzi, ami azt jelenti, hogy legszívesebben megvárják, amíg a vállalkozások konkrét problémákkal, igényekkel felkeresnék őket, és ahhoz vennének igénybe

tanácsadást, támogatást, segítséget. A jól működő szervezetnek azonban komplex széleskörű vállalati kapcsolatrendszerrel kell rendelkeznie. Nekik kell észrevenni és felhívni a cégek figyelmét a tapasztalható hiányosságokra, illetve javaslatot tenni azok megoldására, különböző szolgáltatások ajánlásával. Ez tulajdonképpen egy információ átadáson alapuló folyamatos és aktív vállalkozás portfólió kezelését jelenti, ami mögött húzódik meg a transzfer.

A közvetítő, hídképző szervezetek, intézmények egyik nagy problémája, hogy bár rendelkeznek a megfelelő infrastruktúrával, nincs meg a megfelelő anyagi és humán erőforrás annak eredményes működtetéséhez. Az alapítók sok esetben úgy gondolják, hogy az intézmény létrehozásával (műszaki infrastruktúra megteremtésével) mindent megtettek, míg azok működtetése nehezen finanszírozható, a rendelkezésre álló források igen szűkösek. A források szűkössége egyébként nem kizárólag hazai jelenség, Nyugat-Európában is hasonló gondok vannak.

Egyenlőre az egyetemek sem töltik be teljes mértékben azt a szerepet, mint amit hídképző szervezetként játszhatnának. Egyenlőre részben nem ismerték még fel azokat a lehetőségeket, amiket kihasználhatnának e téren, másrészt pedig, hasonlóan a többi intézményhez krónikus forráshiányban szenvednek. Megkeresés esetén nagyon szívesen csatlakoznak projektekhez, azonban saját forrást nem tudnak azokra fordítani. Részvételük általában ezért alvállalkozói. Az egyetemek esetében is jellemző, hogy a menedzsmentnek (tanszékvezető személye, agilitása stb.) nagyon nagy szerepe van.

A technológia transzfer a világon mindenhol támogatásban részesül, a legfejlettebb országokban is. A támogatásnak alapvetően két féle típusa van. Az egyik, amikor a közvetítő intézményt, a hídképző szervezetet támogatja az állam, vagy annak regionális szervezete (tehát inkubátorházakat, innovációs és technológia transzfer központokat, stb.). Ezzel szemben a másik lehetőség, hogy azok a vállalkozások kapnak támogatást, mégpedig célzottan, amelyek ilyen jellegű szolgáltatásokat szeretnének igénybe venni. Természetesen ilyenkor konkrétan meg lehet határozni, hogy milyen szolgáltatásra, kinél kell elkölteni azt.

Sajnos Magyarországon a technológiai transzfer nem kap a központi politikában megfelelő figyelmet. Sokkal fontosabb célok játsszák a gazdaságfejlesztésben a főszerepet (államháztartási hiány, küikermérleg, fizetési mérleg stb.). A hídképző szervezeteknek nagyon nehéz forráshoz jutniuk, nincsenek olyan közvetlen pályázati lehetőségek, amelyek ezt a kört segítenék a működésben. A gondolkodásmódra jellemző a földhözragadtság, nem nagyon tudnak pl. a regionális fejlesztési források felett döntők mit kezdeni a technológiai transzfer támogatására irányuló projektekkal, pályázatokkal, sokkal inkább preferálják a direkt gépbeszerzéseket. Pedig a mai világban már a megfelelő szolgáltatásokkal sokkal nagyobb eredményeket lehet elérni, mint a fizikai infrastruktúra építésével (újabb központok létesítésével).

A hídképző, közvetítő szervezeteknek a legfontosabb feladata talán a szemléletváltozásban lehet. Hozzájárulhatnak, előtérbe kerüljön az innovatív gondolkodás. Szükség lenne egy rugalmasabb forráselosztásra is, a jelenlegi kockázati tőke kínálat nincsen összhangban a KKV-k keresletével, akik elsősorban az 1-10 MFt közötti összegű tőkejuttatást igényelnék. Mindenképpen egy jól átgondolt stratégia mentén kell a beavatkozásokat ezen a területen kieszközölni. A transzfer szolgáltatásokra szükség van, hiszen a KKV-k nem képesek az innovációs tevékenység egész területét kezelni. Jó lenne pl. egy olyan állami kockázati tőkealap, amelyhez a transzferveszervezetek könnyebben hozzáférhetnének, és rajtuk keresztül a

kisebb vállalkozások elérhetnék a számukra szükséges szolgáltatásokat. Összefoglalva a legnagyobb változásra a szemléletmódban és a finanszírozásban van szükség.

A Magyar Innovációs Szövetség tökéletes fóruma a legkülönbözőbb, innovációhoz kapcsolódó legkülönbözőbb érdekek vitájának (szakmai, regionális érdekartikulációk). Az elmúlt évtized során a szövetségről elmondható, hogy egy bizonyos tekintélyt harcolt ki magának, kialakította saját szerepkörét, fórumait, amelyeket részben sikerrel igyekszik ellátni. Problémája, hogy a MISZ egy szűkebb érdekcsoport lobbija, a szakértői gárda nem nagyon változik. Az alapvető probléma, amiről talán nem is a szövetség tehet, hogy nem sikerült a meglévő szakmai kapacitásának realizálódását véghez vinni. Az innovációs szemlélet nem jelent meg kellő mértékben a mai napig a központi politika különböző területein (pl. pénzügy). Cél be kell hatolni az innováció fontosságának mindenhova.

Interjúfeljegyzés

Alany: **Dr. Szalay András, ügyvezető igazgató**
Veszprémi Regionális Innovációs Centrum, Veszprém

A Veszprémi Regionális Innovációs Centrum véleménye szerint, amit az interjúhoz kapcsolódóan előrebocsátott, rendkívül sok tanulmány, elemzés, vizsgálat készül az innovációs központokról, transzfer intézetekről, hídképző szereplőkről, ami már-már hozzájárul ahhoz, hogy saját tevékenységüket rendszeresen ellássák. Nap, mint nap keresik meg őket, és a hasonló szervezeteket különböző kérdőívekkel, interjúkkal, amelyeknek az eredményét azonban sehol nem lehet látni. Nem tapasztalható, hogy valami is megvalósult volna az elmúlt néhány évben, ami ezekben sokszor nagyon jó gondolatként, ötletként felmerült (pl. Közép-dunántúli Regionális Innovációs Stratégia megvalósítása/nem megvalósítása – nem jött létre a mai napig a Regionális Innovációs Ügynökség, nem területi politika döntéshozatalában nyoma sincs a stratégiában leírtaknak). Hiányzik a sok munka mögül az anyagi támogatás, ami a megvalósításhoz szükséges lenne.

A Veszprémi Regionális Innovációs Centrum megfogalmazása szerint hídképző szervezetnek szűken csak az innovációs központokat, technológiai transzferközpontokat és egyéb hasonló tevékenységet ellátó regionális funkciókkal rendelkező szereplőket tekinthetünk. Mindenképpen hangsúlyt kell fektetni arra, hogy egy tágabb régióban kell gondolkodni, a külföldi példák alapján egy-egy ilyen szervezet körülbelül egy 1,5 millió lakossal rendelkező térséget képes hatékonyan ellátni, legalább ekkora térség szükséges ahhoz, hogy az megfelelően működjön, és egy régióban csak egy ilyen komoly szervezetnek (melyet bizonyos kritériumok szerint lehetne akár akkreditáltatni, vagy minősíteni is) van létjogosultsága. A technológiai transzfer támogatására szolgáló forrásokat pedig ezen szervezetek finanszírozására kellene koncentrálni.

Sokan a ténylegesen hídképző szervezetként, technológiai centrumként működő, tevékenykedő szereplők közé sorolnak olyan egy, más szervezeteket is, amelyek nem igazán tartoznak oda. Az egyeteme, kutatóintézetek tulajdonképpen a két végpont közül az egyik oldalt képviselik, amelyek között a transzfer szolgáltatásokkal a kapcsolatokat erősítenék ezek a hídképző szervezetek. Hiszen azok feladata éppen a technológiai szükséglettel bíró vállalkozások és a bizonyos technológiát birtokló vállalkozások, vagy egyetemek, kutatóintézetek közötti közvetítés lenne. Így a felsőoktatási, kutatási kör inkább a technológia hordozójának tekinthető. A kamarák egyértelműen érdekvédelmi feladatokat ellátó szereplők, nem tekinthetők hídképző szervezeteknek, ugyanakkor például a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány helyi szervezeteinek vannak olyan feladatai, amelyek akár ide is sorolhatók. Ilyennek tekinthető a mikrohitel támogatások kezelése, vagy újabban a Széchenyi kártya.

A különböző szervezetek között léteznek kezdeményezések az együttműködésre (pl. Veszprém-Ajka, regionális szintű együttműködés, országos szintű kapcsolattartás) azonban a vállalkozások számára szolgáltatásokat csak helyben lehet nyújtani. Az együttműködések legfontosabb területei a pályázatokon való közös részvétel lehet. Az együttműködések kifejezetten személyes kapcsolatokon, informális úton történnek. Meghatározó bennük a személyes ismertség, kapcsolat és kevésbé a formális szerződések.

Magyarországon nagyon kevés olyan szervezet van, amelyik igazán sikeresen, vagy legalább eredményesen képes működni (közéjük tartozik, pl. többek között a budapesti székhelyű Innostart). A sikert elsősorban, mint e körben szinte mindent, a pénzügyi lehetőségek határozzák meg. Sajnos Magyarországon jellemző, hogy a hídképző szervezetek, technológiai transzfer központok létrehozásával, megalapításával tulajdonképpen befejezettnek tekintik a feladatot a különböző politikai, és területi szereplők. Az alapítók (általában önkormányzatok) a szervezet létrehozását követően magukra hagyják azokat. Csak néhol lehet azt tapasztalni, hogy az alapítók, fenntartók akár több (4-5 éven) keresztül is finanszírozzák a szervezet alapműködését. Azoknak van esélye sikeresen, eredményesen tevékenykedni, amelyeket alapításkor rendszeresen feltökésítenek, vagy pedig később is rendszeres működési támogatásban részesítenek. Tartalmi kérdésben persze a sikeres működéshez elengedhetetlen, hogy ténylegesen futó, jól működő projektjei legyenek (pl. képzések, szolgáltatások stb.) felfedezze a vállalkozások technológiai igényeit, szükségleteit, és megpróbálja összehozni azt kínáló oldal valamelyik szereplőjével, ténylegesen segítsen a technológia transzferben. Azonban mindez finanszírozás nélkül lehetetlen. A nyugati országokban működő hasonló intézményekhez képest egyértelműen nem képesek betölteni a nekik szánt szerepet. Jellemző, hogy ott jóval több forrás áll rendelkezésre, az alapítást követően hosszú évekig (akár 10 évig is) 50%-ban finanszírozzák az alapítók a működési költségeket.

Magyarországon megállapítható, hogy a hídképző szervezetek, technológiai transzfer intézmények, innovációs központok nem képesek ellátni szerepüket, aminek elsősorban egyértelműen finanszírozási probléma jelenti az okát. Sajnos nincsen aki finanszírozza ezeket a szervezeteket. Feladatuk szerint két oldal között próbálnak meg közvetíteni, kapcsolatot teremteni. Egyfelől a technológiára vágyó vállalkozások (főleg kis- és középvállalkozások), másfelől pedig a technológiát birtokló cégek (általában nagyobb vállalatok, de nem feltétlenül), illetve az egyetemek, kutatóintézetek és egyéb szellemi műhelyek, melyek közül egyik sem képes, vagy nem kívánja finanszírozni a közvetítőket. A vállalkozói oldalon, az a kör, aki a potenciális keresletet támaszthatná kifejezetten tökehiányos, elsősorban a napi túlélésért küzd, és nem technológiáért fordul a különböző szervezetekhez, hanem finanszírozási problémáinak enyhítésére keres megoldást. Többükre jellemző, hogy még a néhány napos térítésmentes képzési programokon való részvételre sem szívesen szakítanak időt. A magyar vállalkozói kultúrában az élethosszig tartó tanulás még egyelőre nem ivódott be.

Márpedig hazánk nemzetgazdaságának versenyképessége, fenntartható fejlődése szempontjából kiemelten fontos az innováció, a technológiai transzfer, így tulajdonképpen sikerét közügynek is tekinthetnénk. Így mindenképpen szükségesnek látszik az állami támogatás (akár kormányzati, minisztériumi, regionális, vagy megyei önkormányzati szintű is). A támogatás formája mindenképpen normatív kell hogy legyen és nem szabad, hogy pályázati támogatási kérdés (politikai döntés) váljék belőle. A normatív támogatásban csak a részletesen kidolgozott feltételek, követelmények szerint akkreditált, vagy minősített szervezetek részesülhetnek szigorú kritériumrendszer szerint. Fontos, hogy a normatív támogatás rendszeres, több éves, előre tervezhető, számítható legyen, ugyanis a jelenlegi rendszer, amikor a jövőbeli források nem előrejelezhetőek, bizonytalanok, nagy mértékben korlátozzák és veszélyeztetik az alapműködést. Akár még évente csökkenő normatív is elfogadható lenne, ha előre tisztázottak lennének a követelmények és a feladatok.

A központi kormányzatnak sajnos nem sok mindent sikerült eddig elérnie innováció, illetve technológiai transzfer téren, annak ellenére, hogy rengeteg jó anyag, tanulmány, disszertáció született. Azok megvalósítása nem történt meg. Ennek talán a legfontosabb oka az, hogy ez a kérdés (technológia transzfer) mindeztáig hazánkban nem jutott el arra a szintre, hogy a

nagypolitika súlyának megfelelő prioritásként kezelje. A mai napig súlytalan a kormányzati politikában, pedig a versenyképesség miatt sokkal fontosabb szerepet kellene játszania. Inkább helyi szinten ismerik fel egyre inkább, ahol azonban nem rendelkeznek megfelelő forrásokkal és hatalommal. Mindenképpen szerepelnie kell a területnek a készülő Nemzeti Fejlesztési Tervben a hídképző szervezetek működtetésének. Amennyiben kimarad, akkor nem sok fejlődésre lehet számítani.

A jelenlegi szervezetek feladatainak bővítését jól át kell gondolni és csak olyan feladatköröket lehet rájuk terhelni, vagy azoknak önállóan felvállalni, amelyek finanszírozása is megoldott. A Veszprémi Regionális Innovációs Centrum Kht. például felvállalva ellátja az MVA bizonyos feladatait is, azonban ahhoz semmilyen finanszírozást nem kap.

A Magyar Innovációs Szövetség elsősorban érdekvédelmi szervezet kell hogy legyen, olyan érdekvédelmi típusú feladatokat kell ellátni, amelyek a hídképző szervezetekhez kapcsolódnak. Mindenképpen törekedni kell arra, hogy a MISZ megmaradjon szakmai szervezetként, és óvakodni kell az átpolitizálódástól, amire az elmúlt néhány évben sajnos voltak jelek. A szövetség semmiképpen nem tartozik a hídképző szervezetek közé, csak annak tagjai, így a gyakorlatban keveset tud tenni, az érdekvédelmen, a lobbizáson kívül, aminek célja viszont az, hogy legyen, hogy elismertesse a politika legfelsőbb szintjein is e terület jelenségét és megismertesse problémáit. Egy szövetség akkor jó és erős, ha tagjai erősek, sikeresek eredményesek és jól képesek működni.

Interjú

Alany: Szűcs László, irodavezető
HM EI Rt. Innovációs Iroda

A cég rendelkezésére álló erőforrások

Mekkora cégük átlagos állományi létszáma 2002. július 1-én?
840 fő.

Ebből - hány fő foglalkozik teljes munkaidőben kutatás-fejlesztéssel, innovációval?
80 fő.

- és hány fődolgozik ilyen feladatokon munkaideje egy részében?
40 fő

Tervezik-e (további) kutató-fejlesztő felvételét?

igen – nem.

Ha igen: a munkaerőpiacon talál igényeiknek megfelelő munkaerőt? igen - nem.

Hogyan értékeli a cég tőkeellátottságát?

erősen tőkehiányos – kis tőke-többlettel hatékonyabb lehetne – megfelelő – túltőkésített.

Van internetkapcsolatuk? igen / nem

Amennyiben van, felhasználják azt a gyártmányukkal hasonló termékek felkutatására (igen / nem), a piaci igények elemzésére (igen / nem), illetve szolgáltatások (pl. mérnöki tanácsadás, termékfejlesztés, kutatás) keresésére (igen / nem).

Cégük 2001-ben nyereségesen vagy veszteségesen gazdálkodott?

nyereségesen – nullszaldósan – veszteségesen

Fő piacaik

Hogyan ítéli meg árbevételük nagyságát?

a kívánatosnál lényegesen kisebb /némileg nagyobb lehetne /éppen megfelelő

Becslése szerint 2001. évi árbevételük hogyan oszlik meg vevőik alábbi csoportjai közt?

a/ multinacionális termelő vállalat	... %
b/ nagy hazai termelővállalat	... %
c/ kis - közepes hazai termelővállalat	25 %
d/ exportőr cég	... %
e/ saját export	15 %
f/ országos piacot ellátó kereskedelmi hálózat	... %
g/ (helyi) kiskereskedelem,	... %
h/ saját üzleteikben vásárlók	... %
i/ állami, önkormányzati megrendelés	60 %
Összesen:	100 %

Az árbevétel hány százaléka volt az export?

15 %.

A fenti arányok közül melyek bővítését látná célszerűnek?
e (a megfelelő betűjel(ek) megadását kérjük)

Melyek a termelésük/szolgáltatásaik bővítését korlátozó legfontosabb tényezők?

a külföldi kereslet korlátjai – a belföldi kereslet korlátjai, árversenye – a termékek (szolgáltatások) gyenge versenyképessége, műszaki színvonala – technológia (know how) hozzáférhetelensége – iparjogvédelmi, kérdések – kapacitás-korlátjaik – likviditás- zavar, tőkehiány – munkaerővel kapcsolatos problémák – kedvezőtlen infrastrukturális (közlekedési, hírközlési stb.) feltételek – tisztességtelen verseny – az állami „magatartás” kiszámíthatatlansága – személyi kapcsolatok hiánya - nincs akadály.

Innovációs stratégiájuk

Hogyan minősíti versenyképességüket az alábbi területeken

Termékeik/szolgáltatásaik színvonala	2
Értékesítési árak szintje	1
Értékesítési hálózatuk (csatornáik) munkája	3
Marketing és PR tevékenységük színvonala	2
Fejlesztői kapacitásuk színvonala	1
Innovációs képességük színvonala	3

1. az EU piacokon ma is versenyképes(ek), 2. szerény fejlesztéssel versenyképesé tehető(k), 3. jelentős fejlesztéssel az EU csatlakozásig versenyképesé tehető(k), 4. nemzetközi és import-versenyben esélytelen(ek) s az(ok) is marad(nak)

Megítélése szerint 2001. évi költségeik hogyan oszlanak meg az alábbi költség-nemek között?

a./ anyag- és anyagjellegű költség	... %
b/ bérköltség és járulékok	... %
c./ egyéb közvetlen költségek	... %
d/ tőkeköltségek, amortizáció	... %
e/ egyéb fel nem osztható költség	... %
f/ fejlesztéssel, innovációval kapcsolatos költség	... %
g/ iparjogvédelem és piacvédelem költségei	... %

A fenti költség-nemek közül melyiknél lát reális lehetőséget a jelentős csökkentésre?
a (a megfelelő betűjel(ek) megadását kérjük)

A közeljövőre milyen lépéseket irányoznak elő versenyképességük szinten tartása/javítása érdekében?

saját kutatás –külső kutatás-fejlesztési megbízás - licenc, know-how, szabadalom vásárlása – gép-, műszer-beruházás – intenzív piackutatás – az értékesítési hálózat fejlesztése – erőteljes reklám, PR tevékenység – egyéb - ilyen lépések nem szükségesek

Megvalósítás

Hol lát reális lehetőséget arra, hogy tőkéjüket a következő egy-másfélévben kiegészítsék? profitjukból – bankhitellel – hazai tőkés társtól – állami támogatásból – külföldi forrásból – kockázati tüke bevonásával – egyéb módon, nevezetesen: Nem szükséges.

Kívánatosnak tartaná-e, ha cégvezetése a közeljövőben külső segítséget kapna alábbi feladatai, problémái (jobb) megoldása érdekében?

Feladat, probléma	Kívánatosnak tartanám	Pénzt is áldoznék rá
a/ piac-bővítési (-megőrzési) lehetőségek feltárása és hasznosítása	igen – nem	igen – nem
b/ pótlólagos tőke megszerzése	igen – <u>nem</u>	igen – nem
c/ hiányzó – jó – szakemberek felkutatása	igen – <u>nem</u>	igen – nem
d/ beruházások tervezése, kivitelezése	igen – <u>nem</u>	igen – nem
e/ termékfejlesztés	<u>igen</u> – nem	igen – nem
f/ minőségbiztosítás	igen – nem	<u>igen</u> – nem
g/ termelés-szervezés -----	<u>igen</u> – nem	igen – nem
h/ készletgazdálkodás javítása	igen – nem	<u>igen</u> – nem
i/ a marketing javítása	<u>igen</u> – nem	<u>igen</u> – nem
Innovációs folyamatok kezelése	<u>igen</u> – nem	<u>igen</u> – nem
Technológia-védelem	<u>igen</u> – nem	<u>igen</u> – nem
j/ ügyvitel, könyvelés	igen – <u>nem</u>	igen – <u>nem</u>
k/ jogi feladatok ellátása	igen – <u>nem</u>	igen – <u>nem</u>
l/ egyéb	igen – nem	igen – nem

A kockázati tőke jellemzően 500.000 USD feletti befektetéseket eszközöl olyan területeken, ahol nagy a növekedési potenciál és az éves átlagos megtérülés dollárbázison számolva eléri a 25%-ot. Van olyan tevékenységük, ahol lát valami esélyt e kritériumok legalább hozzávetőleges teljesítésére?

igen / nem – nem szükséges

Egyéb javaslatai az innovációképesség fejlesztése érdekében?

Innovációs iroda – innovációs klub, tudatos kélszülés a jövőre

Tervezik-e, hogy a technológiák átvételével (igen/nem), illetve a saját termékeik technológiáik védelmével (igen/nem) külön is foglalkozzanak, ha igen, milyen megoldásokat kívánnak alkalmazni: pl. egyéni titkosítók, egyéni beléptető és követő rendszer, munkaszerződések, ellenőrzés, (a dolgozók 30 % -a “C”, 20 %-a pedig “B” típusú átvilágítással rendelkezik), betekintési jogok szabályozása, stb.

Tudnak-e olyan esetről, amikor megakadályozták hogy valamely technológiát megszerezhessék, megvásárolhassák (igen/nem), illetve valamely technológiájukat meg akarták szerezni (igen/nem), vagy megkísérelték felvásárolni a cégüket (igen/nem)?

Előfordult, hogy hasonló anyaggal indultak mások is tenderen, de ez nem jellemző.

Véleménye szerint termékeik továbbfejlesztését, új termékek bevezetését milyen fontosabb tényezők akadályozzák, illetve segítik:

Tényezők:	akadályozás	Támogatás
Saját fejlesztői kapacitás hiánya	igen – néha	néha - <u>igen</u>
Külső, fejlesztői szolgáltatás	igen – néha	<u>néha</u> -igen
Adózási, támogatási rendszer -----	igen – néha	néha -igen
Iparjogvédelem, technológia-védelem	igen – néha	néha -igen

Technológiai transzfer folyamatok	igen – néha	néha -igen
Innovációs folyamatok kezelése	igen – néha	néha -igen
Piaci igények elmaradása, változása	igen – néha	néha -igen
Más vállalatok agresszív viselkedése, piac és technológia védelme	igen – néha	néha -igen
Egyéb,	igen – néha	néha -igen

Csoportképző ismérvek

A vállalkozás szakágazati azonosítója (a KSH statisztikai számjel 9.-12. számjegye): 7220.

A vállalkozás székhelye Budapest

Milyen volt az alaptőke (törzstőke) megoszlása a tulajdonosok között 2002. január 1-én?

a magyar állam, önkormányzatok, vagy ezek vállalatainak tulajdona	100 %
dolgozói tulajdon	... %
más belföldi magántulajdon	...%
külföldi tulajdon	...%
összesen:	100 %

Ezen belül milyen megoszlásban volt a tulajdonosok között

A termék biztosításában érdekelt fél (önkormányzat, dolgozói tulajdon)	...%
Szakmai befektető	100 %
Pénzügyi befektető	...%
összesen:	100 %

Észrevételek az egyes kérdésekhez

Az interjú során a kérdőív egyes pontjait tételesen megbeszéltük. Lényegében minden kérdőív pont önálló kérdésként hangzott el, melyre az interjú alanya külön válaszolt. Az egyes kérdésekhez a következő fontosabb észrevételek, megjegyzések voltak:

A létszám elég gyorsan nő, 1997-ben még csak 133, és 2000-ben is csak 340 fővel dolgoztak. Az alkalmazottak mintegy 10 %-a dolgozik közvetlen K+F területen, további 5 %-a részben az új eredmények implementálásával foglalkozik.

Folyamatos a változás, mivel projektek alapján folytatjuk a kutatás-fejlesztést és az új eredmények alkalmazását.

Lényegében nem okoz problémát a tőkehiány.

Az Internet alkalmazása terén új lehetőségeket is felkutattunk. Pl. az innovációs klubtagok egymással egy jelenleg üzembeállítandó virtuális laborban fognak dolgozni. A közös jelentést, kutatást egy, csak számukra elérhető webfelületen keresztül valósul meg.

Nyereségesen gazdálkodtunk.

Árbevételünk az utóbbi években gyorsan, évi 35 –120 %-os arányban nőtt.

Kis- és közepes nagyságú vállalatok vásárolják termékeinket és szolgáltatásainkat. Indiával van jelentősebb kapcsolatunk, ahová GPS alapú jármű követési rendszert adtunk el.

Lényegében állami megbízás alapján képviseljük az országot egyes NATO programokban..

Elsőként irtunk alá a NATO C3 Ügynökséggel Megrendelési Alapmegállapodást.

Az exportot szeretnénk jelentősen növelni. Igyekszünk a megfelelő kapcsolatokat kiépíteni. Pl. bejegyeztettük magunkat az amerikaiak által elindított terrorizmus elleni K+F programba.

A belső és a külső keresleteket ma - a katonai és védelmi jellegű piacokon – jelentős problémák vannak. A hazai piacot az állami megrendelések részleges hiánya, is befolyásolja.

Fejlesztési kapacitásunk nagyon jónak mondható. A cég központi vezetésében külön Stratégiai Igazgatóságunk fogja össze a felkészülésünket a NATO, illetve az EU piacokra, vizsgálja a piacok közép és hosszú távú változásait, és irányítják a stratégiai fejlesztéseket.

A költségek pontos megoszlásához könyvelői segítség kellene. Azt gondolom, hogy az energetikai költségek a Vagyonkezelői Igazgatóságon az átlagosnál magasabb, az Elektrotechnikai Igazgatóságon pedig az anyag költségek nagyobbak a kelleténél. Az iparjogvédelemre eléggé kis költséghányad jut. Közel lehet a 0.2 % - hoz. Ugyanakkor a fejlesztéssel kapcsolatos költségek kb. csak 2 – 3 %-ot tehetnek ki, bár a teljes innovációs költséghányad (ide értve a gyártás előkészítést, tesztelést) már elérheti a 6 – 8 %-ot.

A vagyonkezelői Igazgatóság most indított el egy nagy projektet, melynek célja az energiaköltségek jelentős csökkentése.

Legfontosabbnak a jövő programjaira való felkészülést tekintjük. Ezt a célt szolgálja az Innovációs Iroda felállítása is.

Amennyiben megfelelő feladatokat találunk, belső átcsoportosításokkal meg tudjuk oldani a tőkeigényt.

A termékfejlesztés és a minőségbiztosításban most is gyakran külső segítséget is igénybe veszünk. A külföldi marketing tevékenységhez szükségünk volna külső segítségre, de ezen a területen a védelmi iparban nehéz ilyet találni. A technológia védelmével alapvetően az informatikai hálózatunk védelmén szeretnénk javítani.

Különösen nehezményezzük, hogy a különféle állami kutatás-fejlesztési pályázatokon nem szoktak nyerni a védelmi kérdésekkel foglalkozó projektek. Ezen a téren hiába próbálkozunk a védelmi technológiának a polgári alkalmazási lehetőségeinek a felkutatásával, ahhoz igazításával.

Alapvetően az egyéni hozzáférési szintek definiálásában és az egyéni titkosító rendszerekben bízunk.

A GPS alapú jármű-követő rendszert talán elsőként fejlesztettük ki, majd igen sokan követtek bennünket, de ezt nem lehet technológia eltulajdonításának tekinteni, mivel a GPS-ről sok információ jelent meg.

Talán a legfontosabb problémánk, hogy nincs pénz a hadsereg fejlesztésére.

Interjú

Alany: Dr. Holló Sándor, kutatási menedzser
GE Tungrsam Lighting

A cég rendelkezésére álló erőforrások

Mekkora cégük átlagos állományi létszáma 2002. július 1-én?
10 500 fő.

Ebből - hány fő foglalkozik teljes munkaidőben kutatás-fejlesztéssel, innovációval?
180 fő mérnök.
- és hány fődolgozik ilyen feladatokon munkaideje egy részében?
70 fő.

Tervezik-e (további) kutató-fejlesztő felvételét?

igen – nem.

Ha igen: a munkaerőpiacon talál igényeiknek megfelelő munkaerőt? igen - nem.

Hogyan értékeli a cég tőkeellátottságát?

erősen tőkehiányos – kis tőke-többlettel hatékonyabb lehetne – megfelelő – túltőkésített.

Van internetkapcsolatuk? igen/ nem

Amennyiben van, felhasználják azt a gyártmányukkal hasonló termékek felkutatására (igen/nem), a piaci igények elemzésére (igen/nem), illetve szolgáltatások (pl. mérnöki tanácsadás, termékfejlesztés, kutatás) keresésére (igen/nem).

Cégük 2001-ben nyereségesen vagy veszteségesen gazdálkodott?

nyereségesen – nullszaldósan – veszteségesen

Fő piacaik

Hogyan ítéli meg árbevételük nagyságát?

a kívánatosnál lényegesen kisebb /némileg nagyobb lehetne /éppen megfelelő

Becslése szerint 2001. évi árbevételük hogyan oszlik meg vevőik alábbi csoportjai közt?

a/ multinacionális termelő vállalat	... %
b/ nagy hazai termelővállalat	... %
c/ kis - közepes hazai termelővállalat	... %
d/ exportőr cég	... %
e/ saját export	~ 100 %
f/ országos piacot ellátó kereskedelmi hálózat	... %
g/ (helyi) kiskereskedelem,	... %
h/ saját üzleteikben vásárlók	... %
i/ állami, önkormányzati megrendelés	... %
Összesen:	100 %

Az árbevétel hány százaléka volt az export?

~ 100 %.

A fenti arányok közül melyek bővítését látná célszerűnek?
nem értelmezhető (a megfelelő betűjel(ek) megadását kérjük)

Melyek a termelésük/szolgáltatásaik bővítését korlátozó legfontosabb tényezők?

a külföldi kereslet korlátjai – a belföldi kereslet korlátjai, árversenye – a termékek (szolgáltatások) gyenge versenyképessége, műszaki színvonala – technológia (know how) hozzáférhetelensége – iparjogvédelmi, kérdések – kapacitás-korlátjaik – likviditás- zavar, tőkehiány – munkaerővel kapcsolatos problémák – kedvezőtlen infrastrukturális (közlekedési, hírközlési stb.) feltételek – tisztességtelen verseny – az állami „magatartás” kiszámíthatatlansága – személyi kapcsolatok hiánya - nincs akadály.

Innovációs stratégiájuk

Hogyan minősíti versenyképességüket az alábbi területeken

Termékeik/szolgáltatásaik színvonala	1
Értékesítési áraik szintje	1
Értékesítési hálózatuk (csatornáik) munkája	1
Marketing és PR tevékenységük színvonala	1
Fejlesztői kapacitásuk színvonala	1
Innovációs képességük színvonala	1

1. az EU piacokon ma is versenyképes(ek), 2. szerény fejlesztéssel versenyképessé tehető(k), 3. jelentős fejlesztéssel az EU csatlakozásig versenyképessé tehető(k), 4. nemzetközi és import-versenyben esélytelen(ek) s az(ok) is marad(nak)

Megítélése szerint 2001. évi költségeik hogyan oszlanak meg az alábbi költség-nemek között?

a./ anyag- és anyagjellegű költség	... %
b/ bérköltség és járulékok	... %
c./ egyéb közvetlen költségek	... %
d/ tőkeköltségek, amortizáció	... %
e/ egyéb fel nem osztható költség	... %
f/ fejlesztéssel, innovációval kapcsolatos költség	... %
g/ iparjogvédelem és piacvédelem költségei	... %

A fenti költség-nemek közül melyiknél lát reális lehetőséget a jelentős csökkentésre?
egyéb nem direkt termelői költségek (a megfelelő betűjel(ek) megadását kérjük)

A közeljövőre milyen lépéseket irányoznak elő versenyképességük szinten tartása/javítása érdekében?

saját kutatás – külső kutatás-fejlesztési megbízás - licenc, know-how, szabadalom vásárlása – gép-, műszer-beruházás – intenzív piackutatás – az értékesítési hálózat fejlesztése – erőteljes reklám, PR tevékenység – egyéb - ilyen lépések nem szükségesek

Megvalósítás

Hol lát reális lehetőséget arra, hogy tőkéjüket a következő egy-másfélévben kiegészítsék?
profitjukból – bankhitellel – hazai tőkés társtól – állami támogatásból – külföldi forrásból – kockázati tüke bevonásával – egyéb módon, nevezetesen:

Kívánatosnak tartaná-e, ha cégvezetése a közeljövőben külső segítséget kapna alábbi feladatai, problémái (jobb) megoldása érdekében?

Feladat, probléma	Kívánatosnak tartanám	Pénzt is áldoznék rá
a/ piac-bővítési (-megőrzési) lehetőségek feltárása és hasznosítása	igen – nem	igen – nem
B/ pótlólagos tőke megszerzése	igen – nem	igen – nem
C/ hiányzó – jó – szakemberek felkutatása	<u>igen</u> – nem	<u>igen</u> – nem
D/ beruházások tervezése, kivitelezése	igen – nem	igen – nem
E/ termékfejlesztés	igen – nem	igen – nem
F/ minőségbiztosítás	igen – nem	igen – nem
G/ termelés-szervezés -----	igen – nem	igen – nem
H/ készletgazdálkodás javítása	igen – nem	igen – nem
i/ a marketing javítása	<u>igen</u> – nem	<u>igen</u> – nem
Innovációs folyamatok kezelése	igen – nem	igen – nem
Technológia-védelem	<u>igen</u> – nem	<u>igen</u> – nem
j/ ügyvitel, könyvelés	igen – nem	igen – nem
K/ jogi feladatok ellátása	igen – nem	igen – nem
l/ egyéb	igen – nem	igen – nem

A kockázati tőke jellemzően 500.000 USD feletti befektetéseket eszközöl olyan területeken, ahol nagy a növekedési potenciál és az éves átlagos megtérülés dollárbázison számolva eléri a 25%-ot. Van olyan tevékenységük, ahol lát valami esélyt e kritériumok legalább hozzávetőleges teljesítésére?

igen / nem – nem szükséges

Egyéb javaslatai az innovációképesség fejlesztése érdekében?

Beszállító kisvállalkozások segítése a piac ciklikus változásaiból adódó nehézségeik leküzdésében, szakemberképzést javítása.

Tervezik-e, hogy a technológiák átvételével (igen/nem), illetve a saját termékeik technológiáik védelmével (igen/nem) külön is foglalkozzanak, ha igen, milyen megoldásokat kívánnak alkalmazni?

Saját technológiájukkal dolgoznak, általában nem jellemző a nagy, globálisan működő vállalatokra, hogy technológiákat vásárolnak, a technológiai védelemmel és a szeptember 11-e utáni körülményekkel külön igazgató foglalkozik.

Tudnak-e olyan esetről, amikor megakadályozták hogy valamely technológiát megszerezhessék, megvásárolhassák (igen/nem), illetve valamely technológiájukat megakarták szerezni (igen/nem), vagy megkísérelték felvásárolni a cégüket (igen/nem)?

Nem jellemző, igazából ilyen eset nem történt.

Véleménye szerint termékeik továbbfejlesztését, új termékek bevezetését milyen fontosabb tényezők akadályozzák, illetve segítik:

Tényezők:	akadályozás	Támogatás
Saját fejlesztői kapacitás hiánya	igen – néha	néha <u>igen</u>
Külső, fejlesztői szolgáltatás	igen – néha	<u>néha</u> -igen

Adózási, támogatási rendszer	-----	igen – néha	néha -igen
Iparjogvédelem, technológia-védelem		igen – néha	néha -igen
Technológiai transzfer folyamatok		igen – néha	néha -igen
Innovációs folyamatok kezelése		igen – néha	néha -igen
Piaci igények elmaradása, változása		igen – néha	néha -igen
Más vállalatok agresszív viselkedése, piac és technológia védelme		igen – néha	néha -igen
Egyéb,		igen – néha	néha -igen

Csoportképző ismérvek

A vállalkozás szakágazati azonosítója (a KSH statisztikai számjel 9.-12. számjegye):

A vállalkozás székhelye Budapest

Milyen volt az alaptőke (törzstőke) megoszlása a tulajdonosok között 2002. január 1-én?

a magyar állam, önkormányzatok, vagy ezek vállalatainak tulajdona	... %
dolgozói tulajdon	... %
más belföldi magántulajdon	... %
külföldi tulajdon	100 %
összesen:	100 %

Ezen belül milyen megoszlásban volt a tulajdonosok között

A termék biztosításában érdekelt fél (önkormányzat, dolgozói tulajdon)	...%
Szakmai befektető	100 %
Pénzügyi befektető	...%
összesen:	100 %

Észrevételek az egyes kérdésekhez

Az interjú során a kérdőív egyes pontjait tételesen megbeszéltük. Lényegében minden kérdőív pont önálló kérdésként hangzott el, melyre az interjú alanya külön válaszolt. Az egyes kérdésekhez a következő fontosabb észrevételek, megjegyzések voltak:

A létszám erősen változó, jelenleg a teljes GE létszám mintegy 10 500 fő lehet.

A K+F területen dolgozik a teljes mérnöki állomány, amely jelenleg 180 fő. Az új termékeke gyártásba vételével foglalkozók száma mintegy 70 fő.

Folyamatos a változás, mivel projektek alapján folytatjuk a kutatás-fejlesztést és az új eredmények alkalmazását.

A K+F területre részben az egyetemi együttműködések területéről érkeznek új szakemberek, részben a kifutó projektekről új projektekre kerülnek át emberek.

A GE filozófiája, hogy minden álláshelyet először saját embereivel szeretne betölteni. Egyébként nehéz megfelelő képességű és szaktudású munkavállalókat találni. Vannak olyan szakterületek, mint pl. a kisülő lámpa, amire egyáltalán nincs szakember. Ha, valamilyen informatikai területre keresünk szakembert, akkor természetesen elég jelentkező akad, sőt inkább túljelentkezés van. A magyar informatikus képzés elég jó.

A speciális feladatokra, illetve a gyakorlati igények kielégítésére, a folyamat speciifikációkhoz azonban az informatikusainkat is tovább kell képezni. Ezért is indítottuk be a több egyetemet is érintő egyetemi hallgatói ösztöndíj rendszerünket, valamint ezért szerveztük meg a saját, különböző szakterületi gyakorlatokat igénylő vezetőképző tanfolyamainkat.

A GE tőkeerős cég, de nagyon kemény folyamatokban döntik el a tőke felhasználását.

A legszélesebb körben alkalmazzuk minden téren az internetet.

Nyereségesen gazdálkodtunk. Nekünk a kívánatosnál kisebb a nyereségünk, de ez azért van mert az egész világ recesszióban van.

Termékeink nagyobb hányadát, 95 – 98 %-át saját értékesítési hálózatunkon belül külföldön értékesítjük. Vevőink nagyobb cégek és kereskedelmi hálózatok.

Az előbbiekből adódik, hogy a növekedésünk az export növekedését jelentheti.

Nálunk a globális piac, a felsoroltak közül tehát a külföldi piac korlátjai jelentenek akadályt, ha egyáltalán erről lehet beszélni.

Iparjogvédelem, technológia transzfer problémák nem jelentkezhetnek. Saját iparjogvédelmi csoportunk, tudatosan vagyunk jelen a piacon és tudatosan védjük érdekeinket az iparjogvédelem eszközeivel is. A cég nagyon nagy, ha iparjogvédelemben probléma adódik, pl. a cégnek valami, valamely technológia nagyon kell, akkor azt megveszi.

Termékeink, szolgáltatásaink színvonala, minden tekintetben világszínvonalú.

A költségek tekintetében azt mondhatjuk, hogy a GE teljes árbevétele globális szinten mintegy 2 800 millió USD. Innovációra évente ebből 50-80 millió USD-t fordítanak. Nehéz meghatározni, hogy ebből mennyi jut Magyarországra. Tavaly pl. 20-30 millió USD innovációs jellegű költségfelhasználás volt.

Nem tudom megbecsülni az egyes termelőegységekre lebontott adatokat.

Általában elmondható, a GE az innovációra fordított költségek tekintetében az erős középmezőnybe tartozik. Az iparjogvédelemre fordított költségei a hasonló vállalatok jellemző költségeit nem haladják meg, mivel erőteljes a saját fejlesztése.

A költségek csökkentése terén a nem direkt értéktermelő folyamatok költségeinek a csökkentése, a teljes base cost csökkentése a cél. A vállalatnak ez kimondott célja. A Lightingot pl. most vonták össze a hűtőgép üzletággal. A két terület nagyon eltér egymástól a fejlesztés a gyártás tekintetében, de az eladási szervezet, az elosztási logisztikai rendszer lehet ugyanaz, vagy közel ugyanaz, mivel ezeket a termékeket a nagy üzletekben közel egymás mellett találja meg a vevő.

A tőke megfelelő mennyiségben rendelkezésünkre áll. Szükség esetén saját belső rendszerünkben megoldjuk a tőkeátcsoportosítást. Ugyanakkor következetesen törekszünk az állami támogatási rendszerek kihasználására a kutatás – fejlesztés és az innováció terén. A

Széchenyi tervhez kapcsolódva több kutatás-fejlesztési projektünk is jelentős állami támogatást tudott elnyerni.

Gyakorlatilag egyetlen dolgot, a megfelelő szakemberek felkutatását lehetne külső cégre bízni. Ezzel nekünk folyamatosan kell foglalkoznunk. Ezért indítottuk el a hallgatói ösztöndíj rendszerünket.

Kockázati tőkére nincs szükségünk a korábban mondottak alapján.

Az innovációhoz kapcsolódva megemlíthetjük még a beszállítók segítségét. Jellemzően a beszállítóink, ha kis cégek, nehezen tudják elviselni a piac ciklikus változását. Különösen igaz ez abban az esetben, ha egyedi, jellemzően csak a fényforrás gyártásban használható termékről van szó. Ezeket a vállalatokat saját magunk is segíteni szoktuk, pl. átvállaljuk a gyártósorok, gépek beszerzését, ami nem minden esetben kedvező a kisvállalkozásnak, mivel ilyenkor az árban jelentős kedvezményekre számítunk, lévén belső információink a cégről. Jó volna, ha az állam bővítené a beszállítói programját, illetve segítene megoldani a kis és közepes nagyságú vállalatok átmeneti tőkehiányait.

A szakemberképzésben nem ártana jobban koncentrálni a team munkára, a kreativitásra és a gyakorlati munkára.

Saját fejlesztésünk és megoldásaink vannak.

Nem jellemző, hogy valakik megpróbálnák megszerezni a technológiáinkat. Ráadásul nagyon korlátozottan tudnák azokat alkalmazni. Ekkora vállalatra már nem jellemző, hogy valakik csak úgy fel akarnák vásárolni.

A saját fejlesztési kapacitás hiánya néha okozott már problémát, ugyanakkor, ha a cég nagyon akar valamit, akkor azt mindig meg tudja oldani. Külső fejlesztői szolgáltatásra, ha szükségünk van, akkor azt mindig meg tudjuk vásárolni. Ha nem idehaza, akkor akár Amerikában.

Az adózási rendszer számunkra kedvező. Nem tudjuk, az új kormány, illetve a közeli EU csatlakozás milyen változást fog ebben hozni, illetve az utóbbit tudjuk és készülünk rá.

Iparjogvédelem, technológiai transzfer, innovációs folyamatok nálunk jól szervezetten működnek, és ez egyértelműen segít nekünk.

A piaci igények elmaradása most globál szinten bánt bennünket.

Más vállalatok agresszív piaci tevékenysége, pl. a Philips akciói bizony gyakran okoz számunkra nehézséget.

Interjú

Alany: Veres Lajos elnök-vezérigazgató
Hazai Térségfejlesztő Rt.

A cég rendelkezésére álló erőforrások

Mekkora cégük átlagos állományi létszáma 2002. július 1-én?
18 fő.

Ebből - hány fő foglalkozik teljes munkaidőben kutatás-fejlesztéssel, innovációval?
15 fő.

- és hány fő dolgozik ilyen feladatokon munkaideje egy részében?
30 fő **külsős.**

Tervezik-e (további) kutató-fejlesztő felvételét?

igen – nem.

Ha igen: a munkaerőpiacon talál igényeiknek megfelelő munkaerőt? igen - nem.

Hogyan értékeli a cég tőkeellátottságát? erősen tőkehiányos – kis tőke-többséggel hatékonyabb lehetne – megfelelő – túltőkésített.

Van internetkapcsolatuk? igen / nem

Amennyiben van, felhasználják azt a gyártmányukkal hasonló termékek felkutatására (igen / nem), a piaci igények elemzésére (igen / nem), illetve szolgáltatások (pl. mérnöki tanácsadás, termékfejlesztés, kutatás) keresésére (igen / nem).

Cégük 2001-ben nyereségesen vagy veszteségesen gazdálkodott?
nyereségesen – nullszaldósan – veszteségesen

Fő piacaik

Hogyan ítéli meg árbevételük nagyságát?

a kívánatosnál lényegesen kisebb /némileg nagyobb lehetne /éppen megfelelő

Becslése szerint 2001. évi árbevételük hogyan oszlik meg vevőik alábbi csoportjai közt?

a/ multinacionális termelő vállalat	... %
b/ nagy hazai termelővállalat	... %
c/ kis - közepes hazai termelővállalat	10 %
d/ exportőr cég	... %
e/ saját export	... %
f/ országos piacot ellátó kereskedelmi hálózat	... %
g/ (helyi) kiskereskedelem,	... %
h/ saját üzleteikben vásárlók	... %
i/ állami, <u>önkormányzati</u> megrendelés	90 %
Összesen:	100 %

Az árbevétel hány százaléka volt az export?
15 %.

A fenti arányok közül melyek bővítését látná célszerűnek?
EU-támogatás (a megfelelő betűjel(ek) megadását kérjük)

Melyek a termelésük/szolgáltatásaik bővítését korlátozó legfontosabb tényezők?
a külföldi kereslet korlátjai – a belföldi kereslet korlátjai, árversenye – a termékek (szolgáltatások) gyenge versenyképessége, műszaki színvonala – technológia (know how) hozzáférhetelensége – iparjogvédelmi, kérdések – kapacitás-korlátjaik – likviditás- zavar, tőkehiány – munkaerővel kapcsolatos problémák – kedvezőtlen infrastrukturális (közlekedési, hírközlési stb.) feltételek – tisztegtelen verseny – az állami „magatartás” kiszámíthatatlansága – személyi kapcsolatok hiánya - nincs akadály.

Innovációs stratégiájuk

Hogyan minősíti versenyképességüket az alábbi területeken

Termékeik/szolgáltatásaik színvonala	2
Értékesítési áraik szintje	-
Értékesítési hálózatuk (csatornáik) munkája	3
Marketing és PR tevékenységük színvonala	2
Fejlesztői kapacitásuk színvonala	2
Innovációs képességük színvonala	1

1. az EU piacokon ma is versenyképes(ek), 2. szerény fejlesztéssel versenyképessé tehető(k), 3. jelentős fejlesztéssel az EU csatlakozásig versenyképessé tehető(k), 4. nemzetközi és import-versenyben esélytelen(ek) s az(ok) is marad(nak)

Megítélése szerint 2001. évi költségeik hogyan oszlanak meg az alábbi költség-nemek között?

a./ anyag- és anyagjellegű költség	10 %
b/ bérköltség és járulékok	25 %
c./ egyéb közvetlen költségek	35 %
d/ tőkeköltségek, amortizáció	10 %
e/ egyéb fel nem osztható költség	15 %
f/ fejlesztéssel, innovációval kapcsolatos költség	5 %
g/ iparjogvédelem és piacvédelem költségei	... %
összesen	100 %

A fenti költség-nemek közül melyiknél lát reális lehetőséget a jelentős csökkentésre?
c , d (a megfelelő betűjel(ek) megadását kérjük)

A közeljövőre milyen lépéseket irányoznak elő versenyképességük szinten tartása/javítása érdekében?

saját kutatás – külső kutatás-fejlesztési megbízás - licenc, know-how, szabadalom vásárlása – gép-, műszer-beruházás – intenzív piackutatás – az értékesítési hálózat fejlesztése – erőteljes reklám, PR tevékenység – egyéb - ilyen lépések nem szükségesek

Megvalósítás

Hol lát reális lehetőséget arra, hogy tőkéjüket a következő egy-másfélévben kiegészítsék? profitjukból – bankhitellel – hazai tőkés társtól – állami támogatásból – külföldi forrásból – kockázati tőke bevonásával – egyéb módon, nevezetesen:

Kívánatosnak tartaná-e, ha cégvezetése a közeljövőben külső segítséget kapna alábbi feladatai, problémái (jobb) megoldása érdekében?

Feladat, probléma	Kívánatosnak tartanám	Pénzt is áldoznék rá
a/ piac-bővítési (-megőrzési) lehetőségek feltárása és hasznosítása	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
b/ pótlólagos tőke megszerzése	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
c/ hiányzó – jó – szakemberek felkutatása	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
d/ beruházások tervezése, kivitelezése	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
e/ termékfejlesztés	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
f/ minőségbiztosítás	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
g/ termelés-szervezés -----	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
h/ készletgazdálkodás javítása	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
i/ a marketing javítása	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
Innovációs folyamatok kezelése	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
Technológia-védelem	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
j/ ügyvitel, könyvelés	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
k/ jogi feladatok ellátása	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>
l/ egyéb	<u>igen</u> – <u>nem</u>	<u>igen</u> – <u>nem</u>

A kockázati tőke jellemzően 500.000 USD feletti befektetéseket eszközöl olyan területeken, ahol nagy a növekedési potenciál és az éves átlagos megtérülés dollárbázison számolva eléri a 25%-ot. Van olyan tevékenységük, ahol lát valami esélyt e kritériumok legalább hozzávetőleges teljesítésére? igen/nem – részben

Egyéb javaslatai az innovációkéesség fejlesztése érdekében?
Információs rendszer, állami támogatással.

Tervezik-e, hogy a technológiák átvételével (igen/nem), illetve a saját termékeik technológiáik védelmével (igen/nem) külön is foglalkozzanak, ha igen, milyen megoldásokat kívánnak alkalmazni?

-

Tudnak-e olyan esetről, amikor megakadályozták hogy valamely technológiát megszerezhessék, megvásárolhassák (igen/nem), illetve valamely technológiájukat meg akarták szerezni (igen/nem), vagy megkísérelték felvásárolni a cégüket (igen/nem)?
Előfordul, egyedi fekete listájuk van.

Véleménye szerint termékeik továbbfejlesztését, új termékek bevezetését milyen fontosabb tényezők akadályozzák, illetve segítik:

Tényezők:	akadályozás	Támogatás
Saját fejlesztői kapacitás hiánya	<u>igen</u> – <u>néha</u>	<u>néha</u> - <u>igen</u>
Külső, fejlesztői szolgáltatás	<u>igen</u> – <u>néha</u>	<u>néha</u> - <u>igen</u>
Adózási, támogatási rendszer -----	<u>igen</u> – <u>néha</u>	<u>néha</u> - <u>igen</u>
Iparjogvédelem, technológia-védelem	<u>igen</u> – <u>néha</u>	<u>néha</u> - <u>igen</u>
Technológiai transzfer folyamatok	<u>igen</u> – <u>néha</u>	<u>néha</u> - <u>igen</u>
Innovációs folyamatok kezelése	<u>igen</u> – <u>néha</u>	<u>néha</u> - <u>igen</u>

Piaci igények elmaradása, változása	igen – néha	néha –igen
Más vállalatok agresszív viselkedése, piac és technológia védelme	igen – néha	néha –igen
Egyéb,	igen – néha	néha –igen

Csoportképző ismérvek

A vállalkozás szakágazati azonosítója (a KSH statisztikai számjel 9.-12. számjegye):

A vállalkozás székhelye Budapest

Milyen volt az alaptőke (törzstőke) megoszlása a tulajdonosok között 2002. január 1-én?

a magyar állam, önkormányzatok, vagy ezek vállalatainak tulajdona	...%
dolgozói tulajdon	...%
más belföldi magántulajdon	...%
külföldi tulajdon	...%
magán tulajdon	100 %
összesen:	100 %

Ezen belül milyen megoszlásban volt a tulajdonosok között?

A termék biztosításában érdekelt fél (önkormányzat, dolgozói tulajdon)	...%
Szakmai befektető	100 %
Pénzügyi befektető	...%
összesen:	100 %

Észrevételek az egyes kérdésekhez

Az interjú során a kérdőív egyes pontjait tételesen megbeszéltük. Lényegében minden kérdőív pont önálló kérdésként hangozott el, melyre az interjú alanya külön válaszolt. Az egyes kérdésekhez a következő fontosabb észrevételek, megjegyzések voltak.

Az Rt. jelenlegi létszáma 18 fő. Ebből 15 fő kifejezetten térségfejlesztéssel, azaz innovációs folyamatok kezelésével foglalkozik. Közülük egy fő alap kutatás-fejlesztési tevékenységet folytat. További mintegy 30 fős szerződéses munkatársi gárdát foglalkoztatunk, akik részmunkaidőben szintén a területfejlesztéssel foglalkoznak.

Tervezzük a tevékenység bővítését, alapvetően az EU-s fejlesztési projektek elérése érdekében. A munkaerő piacon találunk olyan munkavállalót, aki az igényeinket kielégíti.

A vállalkozás egyértelműen tőkehiányos.

Az internetet közvetlen használjuk a munkavégzésünk során. Ugyanakkor még nem kerestünk szolgáltatást, vagy szaktudást vásárlási céllal az interneten. További lehetőségként dolgozunk a távmunka programon.

A cég tavaly veszteséges volt.

A cég alapvetően a kistérségi önkormányzatokkal áll kapcsolatban. Őket segíti pályázatok készítésében, fejlesztési elképzelések kidolgozásában, a fejlesztésekhez szükséges tőke előteremtésében és a fejlesztések végrehajtásában. Ez teszi ki a tevékenységünknek mintegy 90 %-át. Ilyen formán egy klasszikus innovációs láncot kezelünk.

Jelenleg export tevékenységünk nincs, de kezdeményeztünk már hasonló munkákat a környező országokban. Eddig még nem jártunk sikerrel.

Az állami és az EU programok elnyerésében szeretnénk előre lépni.

A tevékenységünket alapvetően a tőkehiány, különösen a kistérségi önkormányzatoknál jelentkező tőkehiány, az infrastrukturális problémák, a tisztességtelen verseny és az állami magatartás kiszámíthatatlansága akadályozza. Ez utóbbin azt értjük, hogy a támogatási rendszerek rosszak, utófinanszírozás van, ami még így is akadozik, továbbá a programokban sok a szubjektív elem a pályázati döntésekben.

Szerintünk a normatív jellegű finanszírozási arányokat növelni kellene a kistérségek támogatásában.

Jelenleg is dolgozunk a az értékesítési csatornák bővítésén. A többi területen nem maradunk el az EU szinttől jelentősen.

Az értékesítésünk árszintjét nehéz megfogalmazni. Viszont a szolgáltatásainkra igénytartó kistérségek vezetőihez képest jelentősen kreatívabbak, rugalmasabbak és innovatívabbak vagyunk.

A költségeink nagyon hasonlítanak a hasonló szolgáltatást nyújtó vállalkozások költségeihez.

A közvetlen költségeket és a tőkehiány miatt felveendő kölcsönök költségeit szeretnénk jelentősen csökkenteni. A tevékenységi kör jelentős bővülése, a kistérségekkel az egész ország területén már kiépített jó kapcsolataink azt mutatják, hogy akár kockázati tőkét is vonzani tudna a cég.

A közeljövőben szeretnénk stratégiai szempontok miatt is fejleszteni a kutatás-fejlesztést, a projektek menedzselését, az értékesítési hálózat bővítését, illetve a már említett távmunka feltételeinek a kialakítását. Továbbá szeretnénk a környezetvédelmi üzletágunkat mérő és ellenőrző műszerekkel is felszerelni.

A tőkénket alapvetően hazai tőkéstárs, illetve pályázatokon elnyerhető állami és EU pénzekből szeretnénk kiegészíteni.

A piaci lehetőségek ismeretére, a marketing javítására, áldoznánk pénzeket. A többit saját magunk megoldjuk, illetve a speciális helyzetünkből adódóan nem biztos, hogy mindenre szükségünk van. Pl. tőlünk még nem kérték a minőségbiztosítási rendszer meglétét.

Az iparjogvédelmi kérdéseket alapvetően a szerzői joghoz kapcsolódva kezeljük. Az általunk kidolgozott rendszert tanulmányokban közétesszük. Illetve a munkatársak munkaszerződéseibe bizonyos feltételeket szabunk arra az esetre, amikor ők eltávoznak tőlünk.

A kockázati tőke jellemzően nem száll be a miénkhez hasonló vállalkozásokba. Viszont vannak olyan projektjeink, melyek érdekesek lehetnek a kockázati tőkebefektetőknek is. Ilyenek az energia racionalizálási projektek, vagy ilyenek a kistérségi munkahelyteremtő beruházások, pl. vágóhidak, feldolgozó üzemek, falusi turizmus.

Az innovációs folyamatok kezelése a miénkhez hasonló területeken működő vállalkozások számára fontos volna, ha valamilyen információs rendszerhez csatlakozhatnánk, ha valaki támogatná a mi kistérségi fejlesztéssel kapcsolatos munkákat. Jó volna, ha az ilyen rendszert állami támogatással lehetne kialakítani. El tudjuk képzelni, hogy pl. a Magyar Innovációs Szövetség állít fel ilyen információs rendszer, mivel a szövetségnek vannak a kistérséghez közelebb eső vidéki irodái, illetve úgy tudjuk, a szövetség érdekelt egyes technológiai parkokban is. Természetesen azt is el tudom képzelni, hogy a hozzánk hasonló vállalkozások alakítanak egy szövetséget, és a tagdíjából eltart egy ilyen információs rendszert.

A vázolt információs rendszer nagy előnye lehet a kétoldalú információáramlás. Mi magunk is fel tudnánk tenni a rendszerre egy sor olyan információt, ami hasznos lehetne más kistérségeknek, kistérségek fejlesztésével foglalkozóknak.

Technológiák átvételét nem tervezzük.

Sajnos tudunk olyan esetekről, amikor az általunk kidolgozott projektekbe később bekapcsolódók, illetve a projekten kívüliek, az alapötleteket átvéve, tőlünk függetlenül vitték tovább, vagy minket kihagyva hajtották végre a projektjeinket. Ilyenkor ezeket észrevételezzük, jelezzük a velünk kapcsolatban álló önkormányzatoknak, térségi megbízottaknak a kifogásolható magatartást, illetve saját belső feketelistánk van azokról, akikkel a későbbiekben nem kívánunk együtt dolgozni.

Az általunk javasolt megoldásokat, új technológiák alkalmazását a helyi, kistérségi vállalkozók, vezetők gyakran nem értik meg, nagyon rossz a helyiek fogadó készsége. Ugyanez érvényes az innovációs folyamatok kezelésére is. A helyiek gyakran nem értik, nem tudják, mit jelent számukra a megfelelő folyamatirányítás. Akadályoz továbbá bennünket az állami szerepvállalás, mások agresszív tevékenysége is akadályoz. Különösen kimutatható ez pl. a nemzeti fejlesztési terv összeállításában. Sok esetben szinte dillettáns módon kezelik a kistérségek fejlesztésével kapcsolatos dolgokat.

Interjú

Alany: Zetwitz Sándor
77 Elektrotechnika Kft.

A cég rendelkezésére álló erőforrások

Mekkora cégük átlagos állományi létszáma 2002. július 1-én?
270 fő.

Ebből - hány fő foglalkozik teljes munkaidőben kutatás-fejlesztéssel, innovációval?
42 fő.

- és hány fő dolgozik ilyen feladatokon munkaideje egy részében?
5 fő.

Tervezik-e (további) kutató-fejlesztő felvételét? igen – nem.

Ha igen: a munkaerőpiacon talál igényeiknek megfelelő munkaerőt? igen - nem.

Hogyan értékeli a cég tőkeellátottságát? erősen tőkehiányos – kis tőke-többlettel hatékonyabb lehetne – megfelelő – túltőkésített.

Van internetkapcsolatuk? igen/nem

Amennyiben van, felhasználják azt a gyártmányukkal hasonló termékek felkutatására (igen/nem), a piaci igények elemzésére (igen/nem), illetve szolgáltatások (pl. mérnöki tanácsadás, termékfejlesztés, kutatás) keresésére (igen/nem).

Cégük 2001-ben nyereségesen vagy veszteségesen gazdálkodott?
nyereségesen – nullszaldósan – veszteségesen

Fő piacaik

Hogyan ítéli meg árbevételük nagyságát?

a kívánatosnál lényegesen kisebb /némileg nagyobb lehetne /éppen megfelelő

Becslése szerint 2001. évi árbevételük hogyan oszlik meg vevőik alábbi csoportjai közt?

a/ multinacionális termelő vállalat	... %
b/ nagy hazai termelővállalat	... %
c/ kis - közepes hazai termelővállalat	... %
d/ exportőr cég	... %
e/ saját export	60 %
f/ országos piacot ellátó kereskedelmi hálózat	40 %
g/ (helyi) kiskereskedelem,	... %
h/ saját üzleteikben vásárlók	... %
i/ állami, önkormányzati megrendelés	... %
összesen:	100 %

Az árbevétel hány százaléka volt az export?
60 %.

A fenti arányok közül melyek bővítését látná célszerűnek?
e (a megfelelő betűjel(ek) megadását kérjük)

Melyek a termelésük/szolgáltatásaik bővítését korlátozó legfontosabb tényezők?

a külföldi kereslet korlátjai – a belföldi kereslet korlátjai, árversenye – a termékek (szolgáltatások) gyenge versenyképessége, műszaki színvonala – technológia (know how) hozzáférhetetlensége – iparjogvédelmi, kérdések – kapacitás-korlátjaik – likviditás- zavar, tőkehiány – munkaerővel kapcsolatos problémák – kedvezőtlen infrastrukturális (közlekedési, hírközlési stb.) feltételek – tisztességtelen verseny – az állami „magatartás” kiszámíthatatlansága – személyi kapcsolatok hiánya - nincs akadály.

Innovációs stratégiájuk

Hogyan minősíti versenyképességüket az alábbi területeken

Termékeik/szolgáltatásaik színvonala	1
Értékesítési árak szintje	1
Értékesítési hálózatuk (csatornáik) munkája	3
Marketing és PR tevékenységük színvonala	3
Fejlesztői kapacitásuk színvonala	1
Innovációs képességük színvonala	1

1. az EU piacokon ma is versenyképes(ek), 2. szerény fejlesztéssel versenyképessé tehető(k), 3. jelentős fejlesztéssel az EU csatlakozásig versenyképessé tehető(k), 4. nemzetközi és import-versenyben esélytelen(ek) s az(ok) is marad(nak)

Megítélése szerint 2001. évi költségeik hogyan oszlanak meg az alábbi költség-nemek között?

a./ anyag- és anyagjellegű költség	53 %
b/ bérköltség és járulékok	15 %
c./ egyéb közvetlen költségek	12 %
d/ tőkeköltségek, amortizáció	5 %
e/ egyéb fel nem osztható költség	8 %
f/ fejlesztéssel, innovációval kapcsolatos költség	7 %
g/ iparjogvédelem és piacvédelem költségei	... %
összesen	100 %

A fenti költség-nemek közül melyiknél lát reális lehetőséget a jelentős csökkentésre?
nincs válasz (a megfelelő betűjel(ek) megadását kérjük)

A közeljövőre milyen lépéseket irányoznak elő versenyképességük szinten tartása/javítása érdekében? saját kutatás –külső kutatás-fejlesztési megbízás - licenc, know-how, szabadalom vásárlása – gép-, műszer-beruházás – intenzív piackutatás – az értékesítési hálózat fejlesztése – erőteljes reklám, PR tevékenység – egyéb - ilyen lépések nem szükségesek

Megvalósítás

Hol lát reális lehetőséget arra, hogy tőkéjüket a következő egy-másfélévben kiegészítsék? profitjukból – bankhitellel (esetleg) – hazai tőkés társtól – állami támogatásból – külföldi forrásból – kockázati tőke bevonásával – egyéb módon, nevezetesen:

Kívánatosnak tartaná-e, ha cégvezetése a közeljövőben külső segítséget kapna alábbi feladatai, problémái (jobb) megoldása érdekében?

Feladat, probléma	Kívánatosnak Tartanám	Pénzt is áldoznék rá
a/ piac-bővítési (-megőrzési) lehetőségek feltárása és hasznosítása	igen – <u>nem</u>	igen – nem
b/ pótlólagos tőke megszerzése	igen – <u>nem</u>	igen – nem
c/ hiányzó – jó – szakemberek felkutatása	<u>igen</u> – nem	<u>igen</u> – nem
d/ beruházások tervezése, kivitelezése	<u>igen</u> – nem	<u>igen</u> – nem
e/ termékfejlesztés	igen – <u>nem</u>	igen – nem
f/ minőségbiztosítás	<u>igen</u> – nem	<u>igen</u> – nem
g/ termelés-szervezés -----	igen – <u>nem</u>	igen – nem
h/ készletgazdálkodás javítása	igen – <u>nem</u>	igen – nem
i/ a marketing javítása	igen – <u>nem</u>	igen – nem
Innovációs folyamatok kezelése	<u>igen</u> – nem	<u>igen</u> – nem
Technológia-védelem	igen – <u>nem</u>	igen – nem
j/ ügyvitel, könyvelés	igen – <u>nem</u>	igen – nem
k/ jogi feladatok ellátása	igen – <u>nem</u>	igen – nem
l/ egyéb	igen – nem	igen – nem

A kockázati tőke jellemzően 500.000 USD feletti befektetéseket eszközöl olyan területeken, ahol nagy a növekedési potenciál és az éves átlagos megtérülés dollárbázison számolva eléri a 25%-ot. Van olyan tevékenységük, ahol lát valami esélyt e kritériumok legalább hozzávetőleges teljesítésére? igen / nem

Egyéb javaslatai az innovációképeség fejlesztése érdekében: állami támogatás, innovációs folyamat.

Tervezik-e, hogy a technológiák átvételével (igen/nem), illetve a saját termékeik technológiáik védelmével (igen/nem) külön is foglalkozzanak, ha igen, milyen megoldásokat kívánnak alkalmazni?

pl. szabadalom, iparjogvédelem.

Tudnak-e olyan esetről, amikor megakadályozták hogy valamely technológiát megszerezhessék, megvásárolhassák (igen/nem), illetve valamely technológiájukat meg akarták szerezni (igen/nem), vagy megkísérelték felvásárolni a cégüket (igen/nem)?

Volt egy nem túlzottan agresszív kísérlet, japánok ajánlatott tettek a cég felvásárlására, de beérték a határozott nemmel.

Véleménye szerint termékeik továbbfejlesztését, új termékek bevezetését milyen fontosabb tényezők akadályozzák, illetve segítik:

Tényezők:	akadályozás	Támogatás
Saját fejlesztői kapacitás hiánya	igen – néha	néha -igen
Külső, fejlesztői szolgáltatás	igen – néha	néha - <u>igen</u>
Adózási, támogatási rendszer -----	igen – néha	néha - <u>igen</u>
Iparjogvédelem, technológia-védelem	igen – néha	néha - <u>igen</u>
Technológiai transzfer folyamatok	igen – néha	néha -igen

Innovációs folyamatok kezelése	igen – néha	néha -igen
Piaci igények elmaradása, változása	igen – néha	néha –igen
Más vállalatok agresszív viselkedése, piac és technológia védelme	igen – néha	néha –igen
Egyéb,	igen – néha	néha –igen

Csoportképző ismérvek

A vállalkozás szakágazati azonosítója (a KSH statisztikai számjel 9.-12. számjegye): 3310.

A vállalkozás székhelye Budapest

Milyen volt az alaptőke (törzstőke) megoszlása a tulajdonosok között 2002. január 1-én?

a magyar állam, önkormányzatok, vagy ezek vállalatainak tulajdona	...%
dolgozói tulajdon	... %
más belföldi magántulajdon	100 %
külföldi tulajdon	... %
összesen:	100 %

Ezen belül milyen megoszlásban volt a tulajdonosok között

A termék biztosításában érdekelt fél (önkormányzat, dolgozói tulajdon)	...%
Szakmai befektető	100 %
Pénzügyi befektető	...%
összesen:	100 %

Észrevételek az egyes kérdésekhez

Az interjú során a kérdőív egyes pontjait tételesen megbeszéltük. Lényegében minden kérdőív pont önálló kérdésként hangzott el, melyre az interjú alanya külön válaszolt. Az egyes kérdésekhez a következő fontosabb észrevételek, megjegyzések voltak.

A cégnél jelenleg 270 fő dolgozik. Közülük a fejlesztéssel 42 fő foglalkozik. Nem rendszeresen, de általában 4 – 5 fő foglalkozik még innovációs folyamatok kezelésével.

Tovább nem kívánjuk növelni a fejlesztői gárdát.

A cég tőkeellátottsága megfelelő.

Internet kapcsolatunkat felhasználjuk a piac figyelésére, a versenytársak tevékenységének az ellenőrzésére, viszont esetünkben nem jellemző, hogy az interneten keresztül fejlesztői szolgáltatásokat, mérnöki szaktudást keressünk.

Cégünk tavaly nyereséges volt.

Egyáltalán elégedett lehet-e egy cég az árbevétele nagyságával? A mi árbevételünk az utóbbi években rendszeresen 30 %-kal, pontosan 25 – 40 % közötti nagyságban nőtt. Ebben az évben is hasonlót várunk. Ezek alapján azt is mondhatjuk, hogy az árbevételünk megfelelő.

Árbevételünket kb. 60 %-ban saját exportunkkal érjük el. A másik csoport kereskedelmi hálózaton keresztül jut el a vásárlóinkhoz.

Az exportot szeretnénk tovább bővíteni.

A termékeink eléggé egyedi és csúcstechnológiát képviselnek. Ezért a növekedésünket lényegében semmi sem akadályozza. Felvetődhet, hogy az állami szabályozás kiszámíthatatlansága akadályozza a tevékenységünket. Valójában az orvosi műszereink értékesítéséhez megfelelő szerződésekkel rendelkezünk, és a szerződéses partnerünk a társadalombiztosítás kiszámítható, a szerződések szerint megbízható partnerünk. Nekünk nincs velük semmilyen problémánk.

A termékeink tevékenységeink színvonalát vizsgálva, az értékesítési hálózatunkat és a marketing tevékenységünket kellene még erősen javítani. A többi tevékenységünk már ma is EU szinten is versenyképes.

A termelési költségeink részarányait pontosan is meg tudnánk határozni, ha megfelelő idő áll rendelkezésünkre, hogy kigyűjtsük a könyvelési adatokat. Első közelítésre és a főkönyvelővel egyeztetve a megadott részarányokat tudjuk megjelölni. A táblázat adatai közül talán kissé kiugró érték az anyagköltség, ami a mikroelektronikai eszközök gyártásakor általában ilyen magas. Másfelől nem egészen tudjuk felmérni az innovációra fordított költségeinket, mivel korábbi könyvelési technikák miatt itt a tiszta K + F tevékenység költségeit szokták nyilvántartani, ma pedig a teljes innovációs folyamat magába foglalja a gyártástechnológia kidolgozását, sőt a gyártásra való felkészülést is. Valószínű nálunk ezt az érték még a 8 %-ot is meghaladja 2-4 %-kal.

Nem tudjuk egyértelműen meghatározni, hogy milyen költségeket tudnánk csökkenteni.

A versenyképességünk növelése érdekében a saját kutatás, külső kutatás-fejlesztés, gép-, műszerbeszerzés, stb. érdekes számunkra. Ezek a felvetett kérdések szerintünk egy normálisan működő és fejlődő cég esetében szükségszerűen végrehajtandó dolgok.

A fejlesztéseinkhez a saját profitunkat szoktuk visszaforgatni. Az elkövetkező egy – másfél évben, ha a piaci változások ezt igénylik, esetleg banki hitelt is felvennénk. A bankkölcsön ma még elég drága ugyan, de a cég filozófiája, hogy más külső forrást nem kíván igénybe venni.

A cég külső segítséget alapvetően a szakemberek felkutatásában, beruházások tervezésében, a minőségbiztosításában és az innovációs folyamatok kezelésében keres. Ezekre adott esetben pénzt is áldoznánk. A többi rákérdezett tevékenység elvégzését saját magunk meg tudjuk oldani, illetve ezek a tevékenységi körök a cég jelenlegi nagyságát tekintve nem olyanok, melyeket ki kellene vinni a cégből, illetve nem lehetne megoldani a cégen belül.

Kockázati tőkét nem kívánunk bevonni a tevékenységünkben. A kezdeti nehézségeken egyébként is régen túl vagyunk. A kockázati tőkének nem a miénkhez hasonló vállalkozásokat kell segítenie.

Az innovációs folyamatok állami támogatása általában sokat segíthet a kis és közepes nagyságú cégeken. Eddig a mi cégünk ilyen jellegű segítséget nem kapott. A Széchenyi tervbe is beadtuk a pályázatunkat, de vissza is kaptuk, úgy ahogy beadtuk. Kívánatos lenne a gyorsan fejlődő és csúcstechnológiával foglalkozó cégek, első sorban kis és közepes vállalatok támogatása.

Ami nálunk folyik, az nem alapkutatás, hanem az eredmények aplikálása, bevezetése. Ilyen formán ez nem klasszikus kutatás-fejlesztés, hanem egy gyártmány és gyártástechnológiai fejlesztés, illetve azok bevezetése. A beszélgetésünk alapján ezt az egészet tekinthetjük egy fejlett innovációs folyamatnak.

A technológiáinkat általában saját magunk fejlesztettük ki, tehát nincsenek terveink technológiák átvételére. A saját technológiáinkat az iparjogvédelem eszközeivel kívánjuk védeni, szabadalmaztatjuk azokat. További tevékenységünk ebben a körben nincs.

Természetesen a mi technológiáink is a saját információs rendszerünkben, azaz számítógépeken vannak. Ezért saját informatikusunk van, akinek feladata a rendszer védelme. Ennek mélysége a normál rendszervédelemnek felel meg, amilyen pl. egy bank informatikai védelménél is van.

Lényegében olyanról nem tudunk, hogy akadályoztak bennünket valamely technológia, szaktudás megszerzésében. Igaz, a technológiáinkat alapvetően magunk fejlesztjük. Olyan eset volt, hogy a japán féltől felvásárlási ajánlatot tettek, de az nem volt agresszív jellegű és elég volt részünkről nemet mondani. Egyébként ez a megkeresés nem csak a technológiára vonatkozott, hanem a céget teljesen akarták megszerezni.

A termékeink továbbfejlesztését csak a más vállalatok agresszív tevékenysége nehezíti, illetve néha megérezzük a piac ingadozását. Ugyanakkor a fejlődésünk eddig töretlen volt. A cégünk szempontjából a cég további fejlődését kifejezetten segítik a külső fejlesztési szolgáltatások viszonylag könnyű elérhetősége, az iparjogvédelem, azon belül a szabadalmaztatási eljárások alkalmazása, illetve az innovációs folyamatok nálunk alkalmazott kezelése. Ne felejtjük el, hogy egy jól működő 42 fős fejlesztői gárdánk van. A két nagy szakterületet két független vezető irányítja. A fejlesztés következetes.

Interjú

Alany: **Dr. Kürti Sándor, vezérigazgató**
Kürt Computer Rendszerház Rt.

A cég rendelkezésére álló erőforrások

Mekkora cégük átlagos állományi létszáma 2002. július 1-én?
70 fő.

Ebből - hány fő foglalkozik teljes munkaidőben kutatás-fejlesztéssel, innovációval?
30 fő.

- és hány fődolgozik ilyen feladatokon munkaideje egy részében?
0 fő.

Tervezik-e (további) kutató-fejlesztő felvételét? igen – nem.

Ha igen: a munkaerőpiacon talál igényeiknek megfelelő munkaerőt? igen - nem.

Hogyan értékeli a cég tőkeellátottságát?

erősen tőkehiányos – kis tőke-többlettel hatékonyabb lehetne – megfelelő – túltőkésített.

Van internetkapcsolatuk? igen / nem Amennyiben van, felhasználják azt a gyártmányukkal hasonló termékek felkutatására (igen/nem), a piaci igények elemzésére (igen/nem), illetve szolgáltatások (pl. mérnöki tanácsadás, termékfejlesztés, kutatás) keresésére (igen/nem).

Cégük 2001-ben nyereségesen vagy veszteségesen gazdálkodott?
nyereségesen – nullszaldósan – veszteségesen

Fő piacaik

Hogyan ítéli meg árbevételük nagyságát?

a kívánatosnál lényegesen kisebb /némileg nagyobb lehetne /éppen megfelelő

Becslése szerint 2001. évi árbevételük hogyan oszlik meg vevőik alábbi csoportjai közt?

a/ multinacionális termelő vállalat	50 %
b/ nagy hazai termelővállalat	b+c=20 %
c/ kis - közepes hazai termelővállalat	... %
d/ exportőr cég	... %
e/ saját export	30 %
f/ országos piacot ellátó kereskedelmi hálózat	... %
g/ (helyi) kiskereskedelem,	... %
h/ saját üzleteikben vásárlók	... %
i/ állami, önkormányzati megrendelés	... %
Összesen:	100 %

Az árbevétel hány százaléka volt az export?
30 %.

A fenti arányok közül melyek bővítését látná célszerűnek?
e (a megfelelő betűjel(ek) megadását kérjük)

Melyek a termelésük/szolgáltatásaik bővítését korlátozó legfontosabb tényezők?

a külföldi kereslet korlátjai – a belföldi kereslet korlátjai, árversenye – a termékek (szolgáltatások) gyenge versenyképessége, műszaki színvonala – technológia (know how) hozzáférhetetlensége – iparjogvédelmi, kérdések – kapacitás-korlátjaik – likviditás- zavar, tőkehiány – munkaerővel kapcsolatos problémák – kedvezőtlen infrastrukturális (közlekedési, hírközlési stb.) feltételek – tisztességtelen verseny – az állami „magatartás” kiszámíthatatlansága – személyi kapcsolatok hiánya - nincs akadály-**saját magunk**.

Innovációs stratégiájuk

Hogyan minősíti versenyképességüket az alábbi területeken

Termékeik/szolgáltatásaik színvonala	1
Értékesítési áraik szintje	1
Értékesítési hálózatuk (csatornáik) munkája	3
Marketing és PR tevékenységük színvonala	1
Fejlesztői kapacitásuk színvonala	1
Innovációs képességük színvonala	1

1. az EU piacokon ma is versenyképes(ek), 2. szerény fejlesztéssel versenyképesé tehető(k), 3. jelentős fejlesztéssel az EU csatlakozásig versenyképesé tehető(k), 4. nemzetközi és import-versenyben esélytelen(ek) s az(ok) is marad(nak)

Megítélése szerint 2001. évi költségeik hogyan oszlanak meg az alábbi költség-nemek között?

a./ anyag- és anyagjellegű költség	6 %
b/ bérköltség és járulékok	40 %
c./ egyéb közvetlen költségek	10 %
d/ tőkeköltségek, amortizáció	2 %
e/ egyéb fel nem osztható költség	... %
f/ fejlesztéssel, innovációval kapcsolatos költség	40 %
g/ iparjogvédelem és piacvédelem költségei	2 %
összesen:	100 %

A fenti költség-nemek közül melyiknél lát reális lehetőséget a jelentős csökkentésre?

nem látok (a megfelelő betűjel(ek) megadását kérjük)

A közeljövőre milyen lépéseket irányoznak elő versenyképességük szinten tartása/javítása érdekében? saját kutatás –külső kutatás-fejlesztési megbízás - licenc, know-how, szabadalom vásárlása – gép-, műszer-beruházás – intenzív piackutatás – az értékesítési hálózat fejlesztése – erőteljes reklám, PR tevékenység – egyéb - ilyen lépések nem szükségesek

Megvalósítás

Hol lát reális lehetőséget arra, hogy tőkéjüket a következő egy-másfélévben kiegészítsék? profitjukból – bankhitellel – hazai tőkés társtól – állami támogatásból – külföldi forrásból – kockázati tüke bevonásával – egyéb módon, nevezetesen:**szakmai befektető**

Kívánatosnak tartaná-e, ha cégvezetése a közeljövőben külső segítséget kapna alábbi feladatai, problémái (jobb) megoldása érdekében?

Feladat, probléma	Kívánatosnak tartanám	Pénzt is áldoznék rá
a/ piac-bővítési (-megőrzési) lehetőségek feltárása és hasznosítása	igen – nem	igen – nem
b/ pótlólagos tőke megszerzése	igen – nem	igen – nem
c/ hiányzó – jó – szakemberek felkutatása	igen – nem	igen – nem
d/ beruházások tervezése, kivitelezése	igen – nem	igen – nem
e/ termékfejlesztés	igen – nem	igen – nem
f/ minőségbiztosítás	igen – nem	igen – nem
g/ termelés-szervezés -----	igen – nem	igen – nem
h/ készletgazdálkodás javítása	igen – nem	igen – nem
i/ a marketing javítása	igen – nem	igen – nem
Innovációs folyamatok kezelése	igen – nem	igen – nem
Technológia-védelem	igen – nem	igen – nem
j/ ügyvitel, könyvelés	igen – nem	igen – nem
k/ jogi feladatok ellátása	igen – nem	igen – nem
l/ egyéb	igen – nem	igen – nem

A kockázati tőke jellemzően 500.000 USD feletti befektetéseket eszközöl olyan területeken, ahol nagy a növekedési potenciál és az éves átlagos megtérülés dollárbázison számolva eléri a 25%-ot. Van olyan tevékenységük, ahol lát valami esélyt e kritériumok legalább hozzávetőleges teljesítésére? igen / nem

Egyéb javaslatai az innovációképesség fejlesztése érdekében: -

Tervezik-e, hogy a technológiák átvételével (igen/nem), illetve a saját termékeik technológiáik védelmével (igen/nem) külön is foglalkozzanak, ha igen, milyen megoldásokat kívánnak alkalmazni?

-

Tudnak-e olyan esetről, amikor megakadályozták hogy valamely technológiát megszerezhessék, megvásárolhassák (igen/nem), illetve valamely technológiájukat meg akarták szerezni (igen/nem), vagy megkísérelték felvásárolni a cégüket (igen/nem)?

-

Véleménye szerint termékeik továbbfejlesztését, új termékek bevezetését milyen fontosabb tényezők akadályozzák, illetve segítik:

Tényezők:	akadályozás	Támogatás
Saját fejlesztői kapacitás hiánya	igen – néha	néha -igen
Külső, fejlesztői szolgáltatás	igen – néha	néha -igen
Adózási, támogatási rendszer -----	<u>igen</u> – néha	néha -igen
Iparjogvédelem, technológia-védelem	igen – néha	néha -igen
Technológiai transzfer folyamatok	igen – néha	néha -igen
Innovációs folyamatok kezelése	igen – néha	néha -igen
Piaci igények elmaradása, változása	igen – néha	néha -igen

Más vállalatok agresszív viselkedése, piac és technológia védelme	igen – néha	néha –igen
Egyéb,	igen – néha	néha –igen

Csoportképző ismérvek

A vállalkozás szakágazati azonosítója (a KSH statisztikai számjel 9.-12. számjegye): 5164.

A vállalkozás székhelye Budapest

Milyen volt az alaptőke (törzstőke) megoszlása a tulajdonosok között 2002. január 1-én?

a magyar állam, önkormányzatok, vagy ezek vállalatának tulajdona	...%
dolgozói tulajdon	...%
más belföldi magántulajdon	100 %
külföldi tulajdon	...%
összesen:	100 %

Ezen belül milyen megoszlásban volt a tulajdonosok között

A termék biztosításában érdekelt fél (önkormányzat, dolgozói tulajdon)	...%
Szakmai befektető	100 %
Pénzügyi befektető	...%
összesen:	100 %

Észrevételek az egyes kérdésekhez

Az interjú során a kérdőív egyes pontjait tételesen megbeszéltük. Lényegében minden kérdőív pont önálló kérdésként hangzott el, melyre az interjú alanya külön válaszolt. Az egyes kérdésekhez a következő fontosabb észrevételek, megjegyzések voltak.

Az átlagos állományi létszám 70 fő. Ebből mintegy 30-an foglalkoznak innovációs tevékenységgel. Részmunkaidőben fejlesztéssel foglalkozó munkatársunk nincs, illetve ez nem jellemző.

A feladataink függvényében további munkatársak felvételét tervezzük. A munkaerőpiacon elég sok jelentkezőt találunk. Legutóbb 4 meghirdetett helyre 176-an jelentkeztek. Ugyanakkor az új munkatársaknak maguknak kell beilleszkedniük az itteni csapatba, ami nem mindig sima ügy. Ez egy sajátos cégekultúra, amit el kell fogadjanak. A jelenlegi oktatási rendszer még nem alkalmas arra, hogy igazi team munkára szoktassák a hallgatókat. Ezt nekik menetközben kell megtanulniuk. Persze, ahhoz, hogy hozzánk kerüljön valaki, annak az emberi kvalitásokkal, a szaktudással már rendelkeznie kell.

A cég tőkeellátottsága megfelelő, mivel, ha több kellene, akkor problémamentesen tudnánk további tőkét bevonni. Mi mindig csak a saját belső tőkénkkel gazdálkodunk. Nem vettünk még soha igénybe külső tőkebefektetést, vagy bankkölcsönt. A feladatainkat mindig ahhoz szabjuk, amennyi pénzünk van. Nem biztos, hogy közgazdaságilag ez jó számunkra, de az eddigi tapasztalataink alapján így volt a legbiztonságosabb. A növekedéshez az általunk megtermelt profitot használtuk fel.

Az Internet kapcsolatunkat minden lehetséges módon kihasználjuk. Mindent ugyanúgy alkalmazunk, mint bármelyik legfejlettebb cég.

A cég nyereségesen működik.

Az árbevétel kissé nagyobb lehetne. Minden normálisan működő vállalatnál ezt kell aláhúzni.

Az árbevételünknek kb. 30 %-ékát teszi ki a saját export. További 50 %-ot a multinacionális termelő vállalatoknál érjük el. A maradék megoszlik a többi hazai forrás között.

Alapvetően az exportot szeretnénk növelni.

A felsoroltak közül különösen egyik tényező sem akadályozza a szolgáltatásaink bővítését.

Arról van szó, hogy a kulturálatlanságunk, felkészültségünk nem elég ahhoz, hogy egy ilyen kis cég, mint a miénk külföldön beruházhasson, működő rendszereket hozzon létre. Ezzel vergődünk most, hogy Vietnámban, Németországban saját cégeket hozunk létre. Egyszerűen azért, mert korábban külföldön laza partneri kapcsolatokkal dolgoztunk. Ezek a kapcsolatok egészen addig jól működtek, amíg a külföldi cégek olyan erőssé nem váltak, hogy egyszerűen a konkurencia felvásárolta őket. Így jártunk Svájcban, Olaszországban, Lengyelországban, tehát nekünk váltanunk kell. Sokkal jobban kell ismernünk a helyi viszonyokat. Mivel az ismereteink hiányosak voltak, a partneri kapcsolatokra építettünk. A versenytársak agresszív felvásárlási tevékenységét viszont így nem tudjuk megakadályozni.

Nekünk csak szolgáltatásaink vannak, azok viszont kimagaslóan jó színvonalúak. Egyedül az előző pontban is említett értékesítési hálózattal van problémánk.

A költségeinket centi pontosan is meg tudnánk mondani, de most csak egy becslést adunk. A költségeink közül a bérköltségek és a fejlesztési költségek teszik ki kb. fele – fele arányban az összes költségnek mintegy 80 %-át. A többi megoszlik az adott költségelemek között. Az iparjogvédelemre viszonylag keveset költünk., ami nem haladja meg az összes költség 2 %-át. Nem látunk esélyt a költségek csökkentésére.

Mi abból élünk, hogy saját kutatásaink alapján eljárásokat készítünk, amit szolgáltatásként értékesítünk. Ezért a saját kutatást, és az értékesítési hálózatot szeretnénk fejleszteni.

Tőkémet a saját profitból tudjuk kiegészíteni. Foglalkozunk azzal, hogy szakmai befektetőt találjunk, különösen a külföldi terjeszkedésünkhöz.

Csak a szakemberek és a szakmai befektető felkutatásában szeretnénk külső segítséget kapni, amire pénzt is áldoznánk.

Kockázati tőkét nem kívánunk bevonni. Szakmai befektetőt keressünk. Világos, hogy nem ingyen engedjük be a szakmai befektetőt.

Mindenben a saját szaktudásunkra, saját kutatásainkra építünk, technológiát átvenni nem akarunk. A technológiáink védelmével, mint informatikusok foglalkozunk. Az iparjogvédelem, a szabadalmaztatás a mi esetünkben kifejezetten rossz módszer. A szabadalmaztatás alatt álló eljárásunkat egy évnél hamarabb átvették mások és ezt nem tudtuk megakadályozni.

Amennyiben a technológia-védelemmel kapcsolatban a szeptember 11-e utáni időszakkal kapcsolatos dolgokat értjük, akkor az a helyzet, hogy nekünk ez a szeptember 11. kifejezetten jól jött. Nem megnehezítette a helyzetünket, hanem kifejezetten új piacokat nyitott számunkra. Különösen így van ez az informatikai rendszerek biztonságával foglalkozó tevékenységünk esetében.

Tudunk olyan esetekről, amikor a cégünket megkeresték felvásárlási szándékkal. Előfordult, hogy technológiánkat eltulajdonították. Ebben a kérdéskörben számunkra különösen fontos, hogy a velünk partneri kapcsolatban lévő cégeket felvásárolják, és ezzel átveszik azt a szaktudást, aminek a partnerünk már a birtokába jutott, és minket igyekeznek kiszorítani a piacról.

A felvetett problémák közül a magyar adózás jelentősen akadályoz bennünket. A környezet elmaradása viszont nagyon akadályoz bennünket. Pl. a gyorsposta, a vámkezelés hihetetlenül hátrányos a helyzetünkben. A szolgáltatásaink közül a az adatmentés valami olyan dolog, ami nem tűr halasztást, nagyon gyorsan kell intézkednünk. Ilyen esetben a balkáni állapotok a lassú ügyintézés rendkívül hátráltat bennünket.