

# MI LESZ VELED EMBERKE ?

## A RENDSZERVÁLTÁS ÉS A SZÉNÁNYÁSZATI SZERKEZETÁTALAKÍTÁS HATÁSA EGY VÁLLALATI KUTATÓHELY MŰKÖDÉSÉRE

(Hogyan tovább GEOPARD?)

### 1. Bevezetés

A Kormány 3320/1992. számú határozata a Mecseki Szénbányák szerkezetátalakításáról az alábbiak szerint rendelkezett:

1. A Komlói Bányüzemben területpolitikai megfontolásokra figyelemmel 1997–2000-ig a termelést fenn kell tartani.
2. A Mecseki Szénbányák külfejtései és az 1. pontban meghatározott tovább működő aknáit, a kiegészítő technológiai és infrastrukturális létesítményei a Pécsi Hőerőmű Rt.-vel egy szervezeti egységbe kerülnek összevonásra.
3. A bányászkodás megszűnését követően a környezeti károkért a felelősségi terheket a központi költségvetés viseli.
4. A mecseki bányászkodás megszűnésével összefüggésben, a speciális területi problémák megoldása céljából ki kell dolgozni Pécs—Komló térsége hosszú távú területfejlesztési koncepcióját.

Az ezt követő 3530/1992. számú kormányhatározat alapján kinevezett miniszteri biztos vezetésével munkabizottságok alakultak azzal a feladattal, hogy a felszámolási eljárást befejezzék, az összevonást végrehajtsák, a vagyont, a létszámot és a különböző követeléseket, tartozásokat felosszák. A Mecseki Szénbányák 1993-ban jogutód nélkül megszűnik. A 2. szerinti integrációs szervezet mellett létrejön egy, a maradó eszköztárat, bányavagyont kezelő részvénytársaság.

A *GEOPARD* Geotechnikai, Környezetvédelmi Kutató-fejlesztő és Szolgáltató Kft. fő tulajdonosa — 86,7 %-os többséget kitevő üzletrésszel — a Mecseki Szénbányák. E szoros tulajdonosi kötődés egyben a legfőbb piacot is jelentette a *GEOPARD* Kft. szolgáltatásai számára.

A Mecseki Szénbányák ellen megindított felszámolási eljárás befejezésének közeledte mind a tulajdonosi, mind a piaci kapcsolat oldaláról számos kérdést vet fel. A mindkét területen bekövetkező elkerülhetetlen változások várható kihatásainak tudatos alakítása létfontosságú

- a Kft. által nyújtott szolgáltatások,
- a Kft. alkalmazotti körének, és

— a Kft., mint — tulajdonosi körének érdekeit megtestesítő — jogi személy jövője szempontjából.

Cikkünk célja, hogy Szücs I. [1993] tanulmánya alapján rövid, kivonatolt áttekintést adjon a *GEOPARD* Kft.

- múltjából fakadó trendekről,
- jelenlegi bázisát alkotó és befolyásoló tényezőkről.

### 2. Gazdasági bázis

A *GEOPARD* Kft. jogelődjét — a Mecseki Szénbányák Kutatási Központot — 1989-ig jellemző gazdasági mutatókkal CSILLAG et al. [1989], BÁNHEGYI M. et al. [1988] és BÁNHEGYI M. et al. [1989] tanulmányai foglalkoznak részletesen. E tanulmányok beható elemzést nyújtanak a jogelőd szervezet — mint klasszikus vállalati kutató intézmény — gazdasági-társadalmi feltételekhez szüntelenül alkalmazkodó útkeresésének állomásairól. Valamennyi dolgozat külön teret szentel azoknak a speciális vonásoknak, amelyek a bányászathoz kötődő kutatóhelyet jellemzik. Az ebben az időszakban javarészt a bányászati biztonságot érintő munkák speciális értékmérőjeként az eredménykimutatásokban élesen elkülönülnek *direkt* haszon gazdasági mutatóitól az *indirekt* módon jelentkező eredmények. Azon eredmények amelyek *információként* hozzájárulva a műszaki döntések meghozatalához a termelés biztonságát és gazdaságosságát áttételesen szolgálták. Egyrészt úgy, hogy e vizsgálatok eredményeként jelentős  *megtakarítások* jelentkeztek (regionális felmentések, lokális prognózisok, stb.), másrészt azzal, hogy a *bányabiztonság* jelentősen és kimutathatóan javult. Ez utóbbi, nem közvetlenül mérhető haszon becsülhető összege mindig jelentősen meghaladta a direkt gazdasági mutatókban szereplőket.

A külső megmérettetés eme sajátos — sok szubjektív elemet tartalmazó — körülményei közül nem minden átmenet nélkül került a szervezet a piacgazdaság porondjára. A Kft.-vé alakulást megelőző jelentős előiskola volt a két éves önálló üzemi szervezatként való működés. A Kutatási Központ az így szerzett tapasztalatok birtokában a Mecseki Szénbányák vállalati egységei közül elsőként kezdeményez-

te, hogy a Gazdasági Törvény által megnyitott útra léphessen.

Az 1989 decemberében megalakult GEOPARD Geotechnikai, Környezetvédelmi Kutató-fejlesztő és Szolgáltató Kft. 1991 decemberében Holdinggá alakulva az alábbi négy fiók Kft.-t alapította meg:

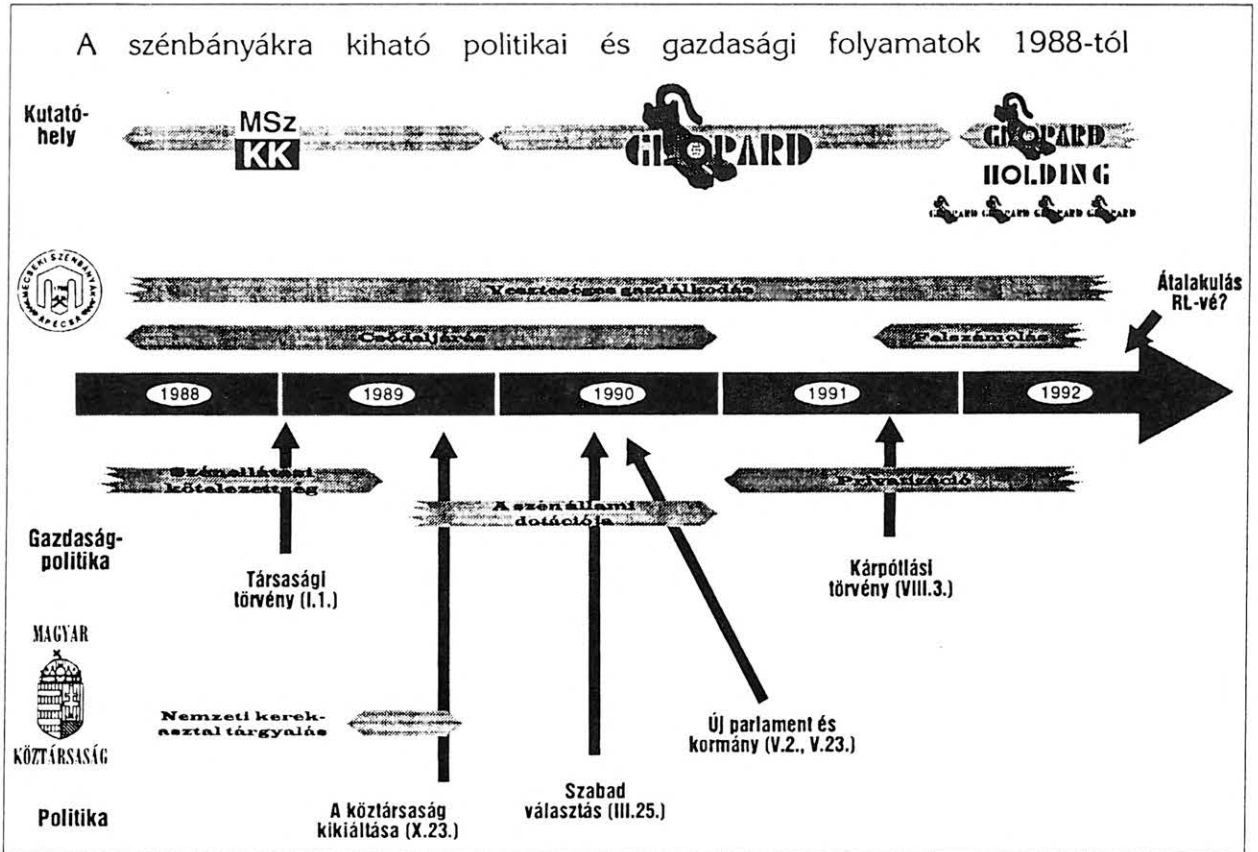
— Geotechnikai és Geofizikai Kft.

— Közfizikai és Gázdinamikai Kft.

— Tűz- és Robbanásvédelmi Kft.

— Környezetvédelmi Kft.

E folyamatot a szénbányákra ható politikai és gazdasági környezetbe helyezve mutatja be az 1. ábra, dr. BÄNHÉGYI Mihály nyomán.



1. ábra.

### A pénzügyi források szerkezete

A főbb pénzügyi források szerkezetét és 1988–1992 közötti változását a 2. ábra az inflációs hatás kiküszöbölése miatt DEM-ben mutatja be.

Az ábra alapján az alábbi megállapítások tehetők:

- (1) A reálértéken vett összes árbevétel tartósabb enyhé (+ 0,095 M DEM/év iránymutató) emelkedés után hirtelen (- 0,694 M DEM/év-es meredekségű) csökkenésbe ment át.
- (2) Az egyéb ágazatokból szerzett árbevétel bányászati árbevételhez viszonyított aránya jelentősen megnőtt:  
A Kft.-vé alakulás előtti időszak (1988–1989): 18% : 82%  
A Kft. megalakulása utáni időszak (1990–1992): 46% : 54%
- (3) Amíg a vizsgált időszakban a Mecseki Szénbányák reálértéken vett megrendelése felére, addig az egyéb bányászati kategóriába tartozó árbevételek közel 1/6-ára csökkentek.
- (4) Az egyéb bányászat kategóriába eső megrendelések (3) szerinti nagymértékű csökkenését elsősorban a központi keretek teljes „megszűnése”,

másodsorban a külső bányabeli megrendelések 1/3-ára való lecsökkenése okozta.

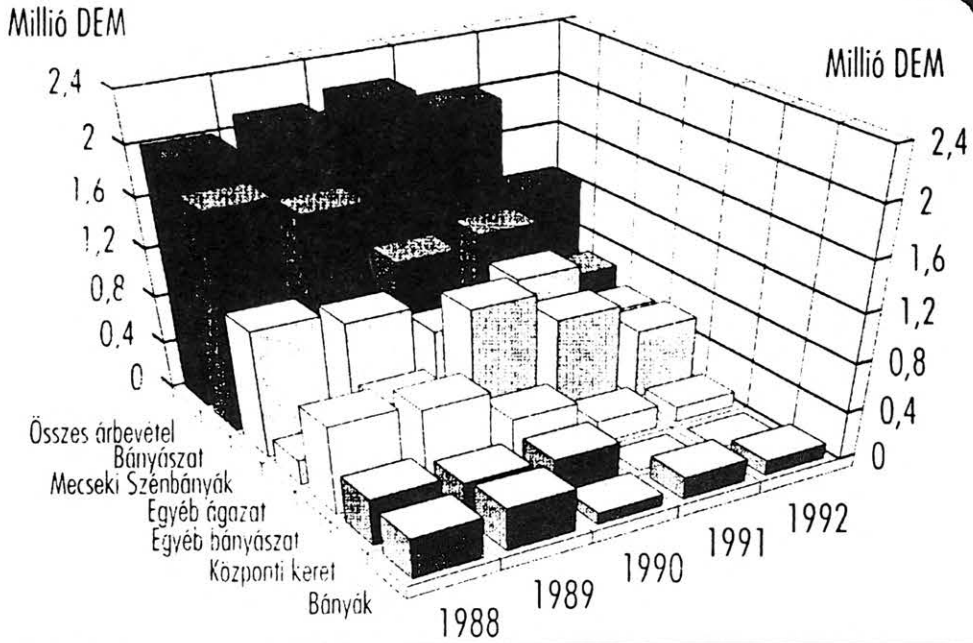
A 3. ábra az árbevétel tevékenységi területek szerinti megoszlását mutatja be. Az ábra alapján az (1)–(4) megállapításokat az alábbiakkal egészíthetjük ki:

- (5) A (2) szerinti aránynövekedés alappillérei:
  - a) a paksi Atomerőműnek végzett földrendés-alkalmazási fejlesztések és vizsgálatsorozat;
  - b) a diffúz porforrások lekötésére alkalmas automatikus rendszer kifejlesztése és több helyre való adaptálása (Dunaferr, Hejőcsaba);
  - c) a külső bányászati és egyéb piacon stabilizálódott keményhab alkalmazás;
  - d) a még tartós piacnak nem tekinthető, de egyre szélesebb spektrumú egyéb megrendelések számának és arányának jelentős növekedése.
- (6) A Mecseki Szénbányák K+F megrendeléseinek volumene jelentősen meghaladja a — korábban, és ezen megrendelések alapján kifejlesztett módszerek alkalmazására és igénybevételére vonatkozó — szolgáltatások volumenét.

E torz arány okaként a következők jelölhetők meg:

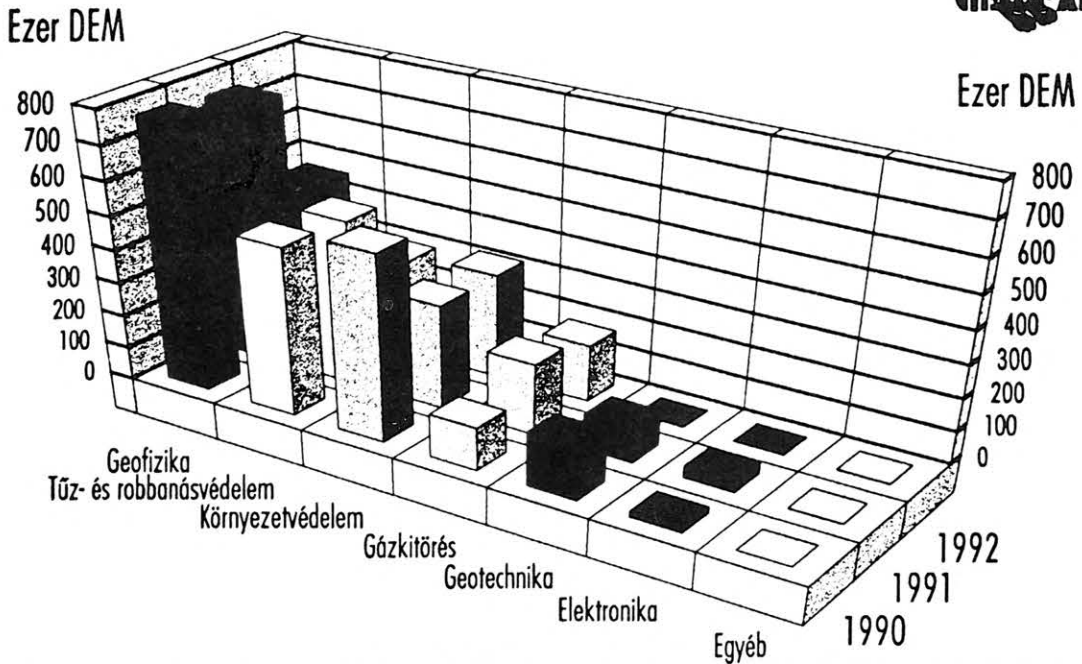
- a) a K+F feladatok „fordított irányú” kezdeményezése (a témafelvetés többnyire a vállalkozótól és nem a megrendelőtől származik);

# A pénzügyi források szerkezetének változása



2. ábra.

# Az árbevétel tevékenységek szerinti megoszlása



3. ábra.

- b) A vállalati központ és az üzemek eltérő pénzügyi lehetőségei és napi érdekeltisége. (A K+F munkák elkülönített keretből folynak, míg a szolgáltatások igénybevétele az üzemek saját költségkeretét fogyasztja.)
- c) a 2. fejezet bevezetőjében írtak szerint a szolgáltatásként végezhető munkák jelentős része hosszú távon jelentkező, indirekt hasznot hoz. A rövid távra való berendezkedés kényszerpályáján csak felelősség szempontjából elkerülhetetlen biztonsági szolgáltatások férnek el.

E torz arány következményeként (és hasznos melléktermékeként):

- d) a K+F eredmények jelentős része — fokozott adaptációs fejlesztő munkát befektetve — a külső piacokon talált vevőre, kialakítva az (5) szerinti új területeket.
- (7) Az árbevételre vonatkozó, (1)-ben felismert tendencia tevékenységi területenként külön-külön is tapasztalható. (Kivételként a Gázkitörésvédelem egyenletes növekedése emelhető ki.)
- (8) Stabil árbevétel arányok alakultak ki a fő tevékenységi területek között.
- (9) A geofizikai profil árbevételében:
  - a) döntő szerepet játszik a Paksi Atomerőművel kialakított kapcsolat, amelyből eredő megrendelés volumene az (1)-ben jelzett csökkenés 1/3-ának megfelelő csökkenést (- 0,225 M DEM/év) mutat,
  - b) ma is meghatározó jelentőségű a Mecseki Szénbányáktól kapott megrendelés. (Részaránya ugyan 1/5-ről több mint 1/3-ra nőtt az utóbbi 3 évben, de az 1990 előtti időszak közel 100%-os arányához képest jelentősen csökkent a függőség),
  - c) az egyéb megrendelések arányának nagymértékű növekedése (1% - 20,9%) erős stabilizáló tényező lehet a.) és b.) nem nagyarányú csökkenése esetén.
- (10) A gázkitörésvédelmi profil árbevételében:
  - a) a központi források 1990-es kiesésével döntő és kizárólagos szerepe lett a Mecseki Szénbányáknak,
  - b) nagy szerepet játszottak és játszanak a külszíni gázlecsapolási program megalapozásához tett előkészületek és a program sikeréhez fűzött várakozások.
- (11) A környezetvédelmi profil árbevételében:
  - a) ugyan a legkisebb a Mecseki Szénbányáktól való függőség, de a kapcsolatot jellemző részarány rendkívül hullámzó és meredeken csökkenő tendenciát mutat,
  - b) a stabil partner (Dunaferr, Hejőcsaba) elvesztett szerepét időben, de vélhetően csak átmenetileg, tudta pótolni a Tartalékgazdálkodási Intézetől kapott megrendelés,
  - c) az egyéb megrendelések arányának hullámzó értékei csak tartós növekvő tendencia esetén válhatnak stabilizáló tényezővé.
- (12) A tűz- és robbanásvédelmi profil árbevételében:
  - a) a Mecseki Szénbányák döntő és kiegyensúlyozott szerepet játszik,
  - b) a keményhab eladások enyhén csökkenő részarányt mutatnak,

- c) az egyéb megrendelések értékei (11c.)-hez hasonló — kétszer akkora részarányt képviselő — hullámzást mutatnak.

### 3. A VÁLLALKOZÁS „GOODWILL”-JE

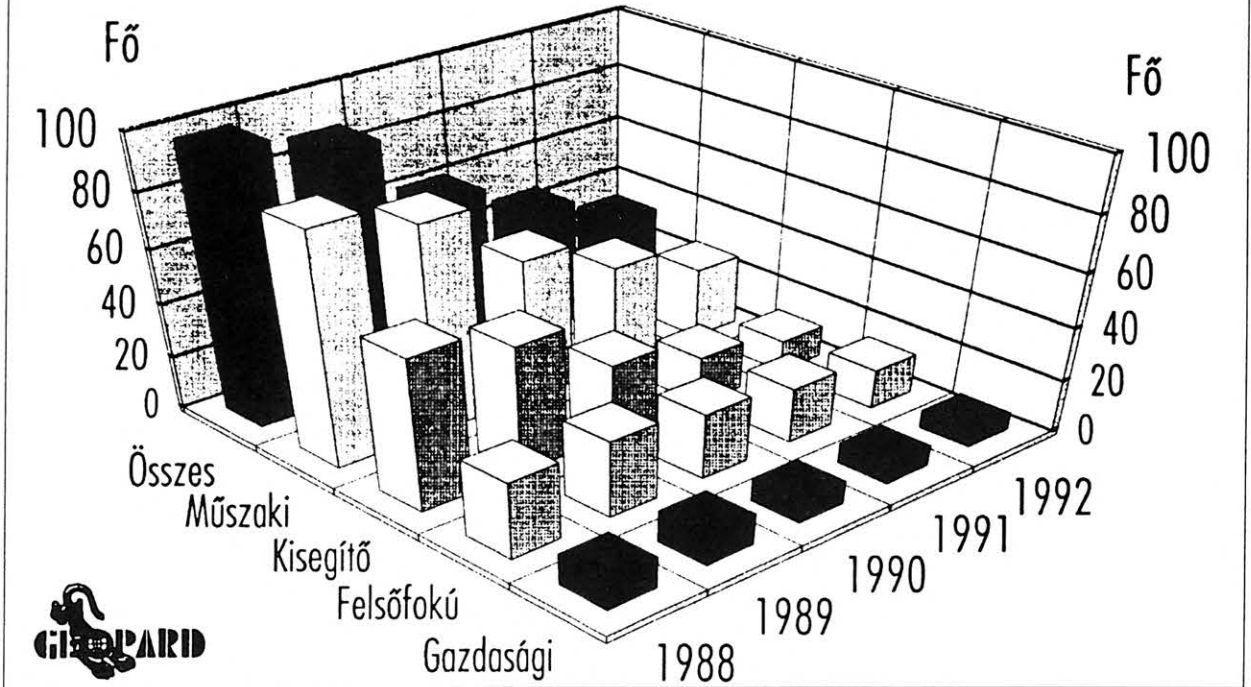
A vállalkozás teljes múltját magában foglaló „goodwill” megítélése a GEOPARD Kft. és Fiók Kft-i esetében nem szakítható ki abból a 40 éves folyamatból, amelyet a jogelőd szervezet bejárt.

A vállalkozás a mai napig hordoz olyan, a vállalati kutatóintézeti múltból fakadó előnyöket és hátrányokat, amelyek nagymértékben befolyásolták a „goodwill” alakulását.

Az *előnyök* a következőkben foglalhatók össze:

- (1) Az államilag szponzorált, garantált „piaci” környezet, szociális biztonsággal párosulva *kedvező alkotói légkört* teremtett az ezzel élni kívánók és az arra alkalmas kutatók számára.
  - (2) E légkör elősegítette a hasonló védettséget élvező intézetekkel való *tudományos kapcsolatok* fenn tartását, amely kapcsolatokban a megmérettetés csúcsa többnyire erkölcsi természetű volt, ezért ösztönző erővel hatott a *publikációs tevékenységre*. Ez előnyösen befolyásolta a hasonló profilú külföldi intézményekkel fenntartott *nemzetközi kapcsolataink* számát.
  - (3) Az ily módon — sokszor mesterségesen — létrehozott kapcsolatok egyben széles körű államilag támogatott lehetőségeket biztosítottak újabb — főleg bányászati — *referencia* területek megszerzésére.
  - (4) A bányabiztonsági kutatómunkák fejlesztési követelményeinek megfogalmazását nem — vagy csak részben — korlátozta a közvetlen megtérülés sürgető igénye. Ily módon *jelentős fejlesztések* valósulhattak meg amelyek egy részét piaci viszonyok között felmerülő problémák megoldására is *adaptálni* lehetett. Az induló vállalkozásnak igen kedvező pozíciót biztosított az, hogy csak a piacképesség szempontjából „eladhatóvá” tett eszközök kerültek be az induló apportba.
  - (5) A fentiek együttesen jelentős szerepet játszottak egy — főleg kelet-európai berkekben — széleskörűen ismert és elismert *bányabiztonsági kutatóintézeti image* kialakításában.
- Az előzőekben kiragadott előnyök egyben a *hátrányok* forrásául is szolgáltak:
- (6) Az (1)-ben említett háttér egyben elősegítette, hogy szükségtelenül nagy, ugyanakkor nem mindig az (5)-nek megfelelően elvárható szelekcióval kiválasztott létszám alakuljon ki. A létszám és a létszámösszetétel változásait mutatja be a 4. ábra.
  - (7) A (2) szerinti belterjes *kapcsolatrendszer* — és az annak eredményét megjelenítő publikációk, rendezvények — a világ élvonalát képviselő *minőségi és piaci normáktól eltérő* sajátosságai miatt csak korlátozottan kerülhetett be a legfejlettebb eredményeket reprezentáló tudományos vérkeringésbe.
  - (8) Az (5) szerinti image kelet-európai mércéjének a *mennyiségi* mutatókra (létszám, kapcsolatok száma, kutatási témák száma, munkaidő-ráfordí-

## A létszám és létszámösszetétel változása



4. ábra.

tás, stb.) indokolatlan mértékben támaszkodó értékítélete jelentősen háttérbe szorította a hatékonysági kritériumokat, és hátrányosan befolyásolta a piacgazdaság körülményei közé csöppe-nő alkalmazotti kör egy részének önfejlődési igényét.

A gazdasági társasággá alakulás óta eltelt három év a múlt által determinált „goodwill”-t jelentősen átformálta, további új elemekkel egészítette ki:

- (9) A (2)-ben jelzett arányomódosulás egyben a bányászaton kívüli referencia-területek gyors gazdagodásával, sokszínűvé válásával járt együtt, amely nagymértékben kiszélesítette a (2) és (3) szerinti kapcsolatrendszer spektrumát.
- (10) A (9) szerinti változás jórészt még — szakmai fegyvertárat felvonultató — ösztönös kapcsolat-teremtő munka eredménye, de már nem nélkülözte a marketing olyan eszköztárát, mint:
- gondos, kifejező, idegen nyelven is figyelemkeltő név választás és erre épített (védett) embléma, grafika, szlogen;
  - egységes, igényes arculatot adó levélpapír, névjegykártya, borító, kötéstechnika;
  - a tevékenység egészét összefoglaló szórólapok és egyes szakterületeket megcélzó prospektusok;
  - útbaigazító, hirdetőablak;
  - hirdetések szakkatalógusokban (szaknévsor, cégkódex, üzleti évkönyvek, telefonkönyv, stb.) és hirdető lapokban.

(11) A nagyvállalati külsőségeket is magán viselő elhelyezkedés és működés olyan korábbi jellemzőit, mint pl.:

- több telephely,
- porta- és gondnoki szolgálat,
- blokkoló óra rendszer,
- könyvtár,

a cég image-ára gyakorolt, nagyrészt előnyös hatással együtt, a létszámcsökkenéssel párhuzamosan fokozatosan fel kellett adni.

(12) A piaci körülmények között jelentősen felértékelődött és üzletszerző erővé lépett elő:

- az egyes szakterületek OBF „Vizsgáló Állomás”-i és IKM „Bázisközpont” státusza; (Tűz- és Robbanásvédelmi Vizsgálóállomás, Közetfizikai, Gázdinamikai Vizsgálóállomás, Geotechnikai Vizsgálóállomás (OBF); Zaj- és Rezgésvédelmi Minősítő Bázisközpont (IKM));
- a pályázatok összeállításakor bemutatható szakmai életpálya (tudományos fokozat, doktori fokozat, szakértői tevékenység, publikáció, idézettség, szabadalmak, tanulmányúti tapasztalatok, stb.);
- az aktív nyelvtudás;
- a (10)-ben foglaltakra és az elvégzett munkák valamennyi elemére kiterjedő formai igényesség.

## HIVATKOZÁSOK

- SZÜCS I. 1993: Tanulmány a Geopard Kft. és fiók Kft.-inek gazdasági, eszköz és szellemi bázisán nyugvó, illetve arra alapozható hazai és nemzetközi vontakozású piaci, humánpolitikai és marketing koncepciójáról, amely elősegíti a Mecseki Szénbányáktól való egyoldalú függőség megszüntetését és a társaság számára stabilitást, kiegyensúlyozott fejlődést biztosít. Geopard Kft., Pécs, Belső anyag
- CSILLAG L., LÁSZLÓ Gy., SZERB L., ULBERT J., 1989: A Kutatási Központ tevékenység- és felté-
- telrendszerének vizsgálata az önálló működés szempontjából. Tanulmány
- BÁNHEGYI M., P. WÁGNER M., SZÜCS I. 1988: A Kutatási Központ szervezeti fejlesztésére vonatkozó javaslat. Mecseki Szénbányák Kutatási Központ, Belső anyag
- BÁNHEGYI M., P. WÁGNER M., SZÜCS I. 1989: Előterjesztés a Kutatási Központ gazdasági társasággá való átalakítására. Mecseki Szénbányák Kutatási Központ, Belső anyag

*Szücs István*  
*GEOPARD Kft., 7601 Pécs, Pf.: 104.*