

*Erdész Ádám – Göndöcs Péter: Ha HISZI – megtalálja...
Gyula térképétől a magyar és román GPS-navigációs adatbázisig.
Vállalkozástörténet a rendszerváltás után.*

Térkép Kft., Gyula, 2021. 160 oldal.

A 21. század második évtizedében lezajlott a nemzedékváltás a magyar vállalkozók világában. Néhány kivétellel már visszavonultak (eladták, gyermekeikre, családtagjaikra hagyták cégeiket) a rendszerváltás utáni vállalkozók első generációjának tagjai, a kilencvenes években gyorsan kiépülő piacgazdaság tulajdonos-menedzserei. Ők még az 1989-ben összeomlott szocialista rendszerben jártak általános és középiskolába, fejezték be felsőfokú tanulmányaikat. Állami vállalatoknál, nagyszövetkezetekben vagy a múlt század hetvenes–nyolcvanas éve második gazdaságában kezdték szakmai-munkahelyi karrierjüket. Az első legális magánvállalkozásuk indításakor jellemzően 30-40 éves férfiak túlnyomó részben városban éltek, középiskolát vagy egyetemet végeztek, jórészt a szocializmus középosztályából érkeztek a magántulajdon dominálta magyar piacgazdaságba. Néhányan közülük megírták, publikálták sikeres vállalkozásuk történetét.¹

Az elegáns nyomdatechnikával készült, egykorú családi és vállalati fotókkal, dokumentumokkal illusztrált életútinterjú-kötet kérdezettje, Göndöcs Péter is egy visszaemlékező vállalkozó. Rá azonban csak részben illenek

az említett szociológiai jellemzők. A takarékpénztári elnök, főnyomozó nagyapák életpályáját a kommunista rendszer erőszakosan megtörte. Ám ők a fizikai munka világában is megtalálták a helyüket – nem deklasszálódtak, hanem tanították, anyagi biztonságban nevelték a gyermekeiket. Göndöcs szülei így felsőfokú végzettségükkel – védőnői, tanítói oklevéllel – bekerültek a zsadányi, később a gyulai elitbe (az apa iskolaigazgató lett), és jelentős szerepet játszottak lakóhelyeik társadalmi életében: tanácstagság, Vöröskereszt-titkárság, HNF-elnökség, MHSZ-vezetés.

A továbbtanulás a családi projekt része maradt a következő generációban is: Göndöcs Péter kollégistaként Gyula egyik jó hírű gimnáziumában érettségizett. Ezután életútja a későbbi vállalkozói tevékenység szempontjából hasznos irányba fordult: nem vették fel a főiskolára, így egy falusi „egyszemélyes kultúrház” igazgatója lett. Újabb és újabb ötleteivel, ahogy mondja: „Egy mostoha helyzetű, eszközök nélküli intézménybe próbáltam életet vinni.” Nemcsak a kreativitása, de a népműveléssel eltöltött hét év alatt szerzett kapcsolatteremtő készségei is hasznosultak később, a vállalkozói világban. Eközben ugyanakkor tovább is tanult, és a Juhász Gyula Tanárképző Főiskola magyar–népművelési szakán levelezőként szerzett diplomával a gyulai SZOT-üdülőben kapott népművelői–programszervezői állást, ahol ismét

¹ Néhány példa: Bojár Gábor 2021: *Graphisoft 2.0 – A generációváltás drámái*. Park, Budapest; Kürti Sándor 2023: *A Kürt Doszsié. A világhír titka, avagy vezess a szíveddel*. Libri, Budapest.

teret nyert kreativitása, kapcsolatteremtő képessége. „A SZOT üdülő volt az egyik legnagyobb iskolám, ahol sok olyan dolgot tanultam, amit életem később szakaszaiban nagyon jól fel tudtam használni. 1984-ben készséggemmé vált a szervezés, megtanultam úgy kommunikálni az emberekkel, hogy tájékoztatni, de akár befolyásolni, sőt még manipulálni is tudtam őket” (20). Ahogy a kérdező, Erdész Ádám – országosan elismert történész–levéltáros, a kérdezett barátja – értékeli, ez már *vállalkozás a szervezeten belül*: „Te tulajdonképpen a nagy rendszeren belül megszerveztél egy kisebb rendszert, amely javította a nagy szolgáltatásait, de szervezetileg, pénzügyileg nem csatornázódott be a nagy infrastruktúrájába” (25).

A rendszerváltás éveiben induló vállalkozóknál gyakori munkahelyváltást Göndöcs életében is megfigyelhetjük. Részt vett a városi Családsegítő Központ megszervezésében, s innen került a városi termálfürdő és kemping élére 1987 végén. Mindkét munkahelyén megtapasztalhatta a szocializmus intézményi tehetetlenségét. „Éreztem a változások előszelét [1988-ban], 30 éves voltam és együtt rezdültem a változást beharangozó hírekkel. Nehéz döntés volt, mert kimondottan jó fizetést kaptam. Korábban, a családsegítőben ötezer valahány száz forintot kerestem, itt meg 12 000 Ft-ot. De azt éreztem, hogy én abba beledöglök, megfulladok, ha ilyen körülmények között kell dolgoznom.” Mint sok ezren a szocialista rendszer összeomlásának éveiben, a megszokottól radikálisan eltérő módon próbált váltani, kitorzni a rendszerből: „láttam, ennek

nincs értelme, akkor azt mondtam, hogy én most belevágok egy vállalkozásba” (31).

Göndöcs, sok társához hasonlóan, pénz- és állótőke nélkül, a tudás és kapcsolati tőkéjére alapozva indította vállalkozását. Először az állami szektorbeli üzleti-ismeretségi kapcsolatait próbálta kombinálni a magánpiaci tranzakciókkal. Ez nála is a próbálkozás és tévedés időszaka volt: üdítőital-automatákat állított fel a megye iskoláiban, családsegítés, túraszervezés, reklámnaptár, reklámújság, ügyintézési szolgáltatás, munkaközvetítés, még társkereső iroda is szerepelt a vállalkozás kínálatában.

A diverzifikált termékkínálatának elemeit jutalékos alvállalkozók forgalmazták, ezért alacsony volt a vállalkozás tőkeigénye, de az egyre bonyolultabb logisztika a profil szűkítésére kényszerítette a HISZI Bt-t. „[A] semiből induló cég több profilváltás után a térképkiadás felé fordult, s HISZI-MAP néven piacvezető vállalkozássá vált. A cég kezdetben papír alapú várostérképeket jelentetett meg, majd hozzáfogott a megyeatlaszok kiadásához” (5).

Miért döntött a térképészeti szakismerettel nem rendelkező vállalkozó a térképkiadás mellett? A reklámpiacon tapasztalattal és ismertséggel rendelkező Göndöcs Péter a hazai piacon addig alig ismert *reklámtérképek* kiadására vállalkozott: „[A] földrajzot nagyon szerettem, reklámmal foglalkoztam, és azonnal felismertem a két terület összekapcsolásában rejlő országos lehetőséget. Bennem azonnal tiszta lett a reklámtérkép üzleti modellje. Amikor azt is végiggondoltam, hogy ez mennyire

üres piac Magyarországon – hiszen azt tudtam, hogy csak a nagyobb városoknak voltak térképei –, biztos lettem abban, hogy bele kell vágni” (42). Merész újítás volt a pénzügyi terv: lényegében bankhitel nélkül, az önkormányzatoktól, a térkép hátoldalán elhelyezett reklámokból és a szaküzletekben (főként benzinkutaknál) eladott térképekből befolyó pénzből finanszírozták a következő város-, majd megyetérképek költségeit.

A hazai piacon egyedül a HISZI-MAP rendelkezett a teljes gyártási-értékesítési vertikummal. Térképmenedzserek, -felelősök szerezték be a térképek készítéséhez szükséges dokumentumokat, adatokat, térképész alkalmazottak vagy alvállalkozók készítették a végleges változatot, és a cég emberei forgalmazták a jó minőségű, kelendő késztermékeket. Eredményes újításnak bizonyult a megyetérkép, ahol az addig térkép nélküli kisvárosok, falvak százaianak feltérképezésével sikerült új piaci szegmenst meghódítani.

A termelési-értékesítési vertikum jól működött, de volt egy nem várt gyengéje. A múlt század kilencvenes éveiben gyorsan terjedő új fénymásolási és adattárolási eszközök széles körben lehetővé tették a térképek másolását, illetve a térképészek számítógépein lévő dokumentumok újraértékesítését (ellopását). A szellemi tulajdonjogok rendezetlensége, a költséges pereskedések utáni bírósági ítéletek végrehajtásának elhúzódása, esetenként meghíúsulása a „másodlagos felhasználóknak” kedvezett, akik így a HISZI-MAP költségeinek törtrészével tettek szert jelentős nyereségre.

Göndöcs Péter előremenekült: „A vállalkozás megerősödése egybeesett a digitális térképészeti technológia páratlanul gyors fejlődésével, a térinformatika megjelenésével és elterjedésével. A HISZI-MAP sikeresen adaptálta az új digitális technológiát, s csakhamar az ország teljes területét lefedő digitális térképadatbázis tulajdonosa lett. A következő lépést a GPS-es járműkövető rendszerek jelentették, majd jött a vállalkozás történetének csúcspontja: a GPS navigációs adatbázisok létrehozása” (5).

A 2000-es évek elején még többesélyes volt, ki lesz a GPS meghonosításának a főszereplője, az erre törekvő külföldi cégek meghatározó hazai partnere. Göndöcs felismerte, hogy a HISZI-MAP önmagában esélytelen, ezért társvállalkozót keresett és talált: „Ha egy hasonló céggel nem hozok létre közös vállalkozást, hiába volt rengeteg térképem, kimaradtam volna a GPS navigációs rendszer fejlesztéséből” (115). 2002-ben így jött létre 50-50%-os tulajdonrészrel a TOP-MAP, jó eredménnyel: „A vegyes tulajdonú vállalkozásoknál készült GPS-navigációs adatbázisok multinacionális cégek kommunikációs rendszereinek a részévé váltak” (5).

Göndöcs Péter alig három évvel később, 2005-ben mindkét cégből kiszállt, eladta vagyონrészeit. A bevételeiből azóta is a növekedést tudatosan kerülő, ingatlanforgalmazó, -bérbeadó, papírtérkép-értékesítő kisvállalkozást működtet.

Mi okozta ezt a radikális fordulatot? A kérdező és a válaszoló is főként a Google Mapst okolja. Ahogy számos más hazai termék- és szolgáltatási

piacokon megjelenő világcégek, a Google is „az egész szakmát megölte, legalább is működési kereteit gyökeresen átalakította. A Google megjelenése után gyakorlatilag megszűnt a digitális térképek iránti üzleti kereslet. A Google ingyen kitette a világhálóra, amit naponta használnak azóta is magán-személyek és cégek is” (149). A Google azonban szükséges, de nem elégséges a fordulat megértéséhez – ami mellesleg esetünkben a világháló mai főszereplőjének megérkezése előtt zajlott. A cégek eladására készítette Göndöcsöt az is, hogy ezen a termék- és szolgáltatási piacon a tisztességtelen verseny, a megbízhatatlan alvállalkozók, majd a társtulajdonosok továbbra is gátolták a sikeres működést. A történet figyelmes olvasója pedig a szocialista rendszer összeomlását követő években induló vállalkozók jellegzetes működés módját, téves döntéseit is felismerheti a kényes stratégiaaváltás okai között.

A rendszerváltás előtt szerzett irányítási és pénzügyi-számviteli készségek adaptálása és folyamatos fejlesztése, a menet közben tanulás (*learning by doing*) – mint általában jól működő recept a rendszerváltás utáni vállalkozások esetében – Göndöcsnél is fontos kelléke volt a *kisvállalat*-alapításnak és -működtetésnek. A sikeres középvállalattá alakuláshoz azonban e készségeken kívül szükséges lett volna a szervezet irányításának decentralizálása is (osztályokra bontás, tevékenység menedzsment bevezetése). Ezt a lépést azonban a HISZI tulajdonos-igazgatója sokáig halogatta.

Az egyszemélyi döntési kompetenciával járó túlterheltség tovább növelte az üzleti kockázatot a kis cégek

külpiacra lépésekor. A HISZI Románia felé nyitott. Bár az eltérő jogi szabályozás, államigazgatási kultúra és a kolozsvári, békéscsabai és budapesti irodák közötti munkamegosztás nehezítette a munkát, a fejlődést – előbb a Hargita megyei papírtérkép kiadását, majd az egész Romániára kiterjedő GPS-térképezést – nem gátolta. Ám az, hogy az erdélyi magyar üzleti partnerei mindkét esetben félrevezették és becsapták Göndöcs Pétert, nemcsak csökkentette a befektethető tőkét, de lelkileg is megviselte a vállalkozását hazafias gesztusnak is tekintő tulajdonos-igazgatót. A külpiaci jelenlétet, egyáltalán az üzleti kapcsolatokat az is nehezítette, hogy nem beszélt idegen nyelveket – hasonlóan a hazai vállalkozók rendszerváltás utáni első generációjának nagy többségéhez.

A rendszerváltás után alapított kis- és középvállalatok növekedési esélyeit jelentősen befolyásolta a tulajdonos-igazgatók kapcsolati tőkéjének mérete és működtetése is. Ahogy az a kötetből kitűnik, Göndöcs kevés kapcsolati tőkéjét sem használta hatékonyan. Jó tárgyalókészséggel meggyőzte ugyan a városi és a megyei vezetőket a térképek hasznosságáról és a támogatás fontosságáról, de rendre távol tartotta magát a városi és még inkább az országos politikától, és nem vett részt aktívan a szakmai szervezetek munkájában sem. Nem lett politikailag kötődő vállalkozó, így nem is nyert pénzt támogatási pályázatokon.

Hátrányait – sok ezer társához hasonlóan – önkizsákmányoló munkatempóval igyekezett ellensúlyozni. Erdész Ádám kivételes tapintattal és érzékenységgel kezeli interjúalanyának

magánvilágát, ám megjegyzéseiből kiderül, a vállalkozási szenvedély miatt megromlott a családi élete, veszélybe került az egészsége, lelki egyensúlya. A mókuserékből való kilépés, a növekedés kerülése révén az elmúlt másfél évtized alatt Göndöcs Péternek sikerült újra megtalálnia a lelki békét és a harmonikus(abb) életvitelt.

„Cseppben a tenger” – az ilyen kitűnő interjúk segítenek megérteni a szocializmus utáni évtizedek viharos és gyakran szomorú történetét, amelyek nélkülözhetetlen szereplői, résztvevői voltak a(z olyan, amilyen) magyar piacgazdaságot létrehozó, működtető, elszenvető vállalkozók: Göndöcs Péter és sok ezer társa.

Laki Mihály