

A. Vezetői összefoglaló

A FIDIBE, WP3, 3.2 tevékenység projekt keretében a Közép Régióban találni kellett egy sikertörténetet, egy olyan jó gyakorlatot, amely mögött felhalmozódott tudás és tapasztalat más hazai és külföldi régióban is hasznosítható lehet. A megadott kritériumok alapján a jó gyakorlatnak egy adott üzleti park¹, vagy hasonló létrehozásával, működtetésével, szolgáltatásaival stb. kapcsolatos területre kellett vonatkoznia.

Köztudott azonban, hogy a román vállalkozás támogatás infrastruktúrája nem bővelkedik üzleti parkokban, ami pedig a Közép Régiót illeti, jelenleg egyetlen kivitelezés alatt álló ipari és üzleti parkot találni, amely a tervek szerint 2 év múlva kezdi el valós működését.

Ahogy az a W.P 3.1² tanulmányában is bemutattuk, a regionális vállalkozás-támogatási infrastruktúra legfontosabb szereplőinek az ipari parkok, üzleti inkubátorok, kereskedelmi kamarák és vállalkozási tömörülések számítanak.

A térségben működő üzleti park hiányában, olyan vállalkozás támogatói infrastruktúrát igyekeztünk találni, amely lehető legtöbb elemében megfelel az üzleti park, illetve az ehhez hasonló konstrukciók meghatározásának. Ennek megfelelően választásunk a Maros megyei Ipari Parkra esett.

Annál is inkább, mert ez az ipari park több szempontból sem mondható szokványosnak (a belföldi ipari parkok vonatkozásában sem).

Például üzleti inkubátort építenek a területén, illetve hamarosan egy inkubációs program is indul az égisze alatt. Ezzel egy időben, egyfajta klaszter-szerű környezet kiépülésének lehetünk tanúi a bútoripar tekintetében. Habár a park menedzsmentje törekedett a tevékenységek diverzifikációjára, a jelenleg parkban tevékenykedő 22 vállalkozásból 9 bútorgyártással vagy ehhez kapcsolódó gazdasági tevékenységet folytat. Az ipari park igazgatójának elmondása szerint a Mobexpert cégcsoport például 5 céggel jött a parkba (közel 10 hektárt foglalva el a park területéből), amiből négy vállalkozás termeléssel foglalkozik, az ötödik pedig a logisztikai hátteret biztosítja, illetve bonyolítja.

Az ipari parkban tehát a szolgáltatási szektor is képviselteti magát, jelenleg 2 vállalkozás foglalkozik logisztikával és szállítással. Fontos megemlíteni, hogy a parkban a hagyományos feldolgozóipar innovatív termékeit gyártó vállalkozások is jelen vannak. A park továbbá számos olyan szolgáltatást kínál bérlőinek, ami sok szempontból meghaladja egy tradicionális ipari park szolgáltatásainak körét. Ilyennek számítanak például

- a kapcsolati facilitáció Marosvásárhely Akadémiai Központjával;

¹ Business park

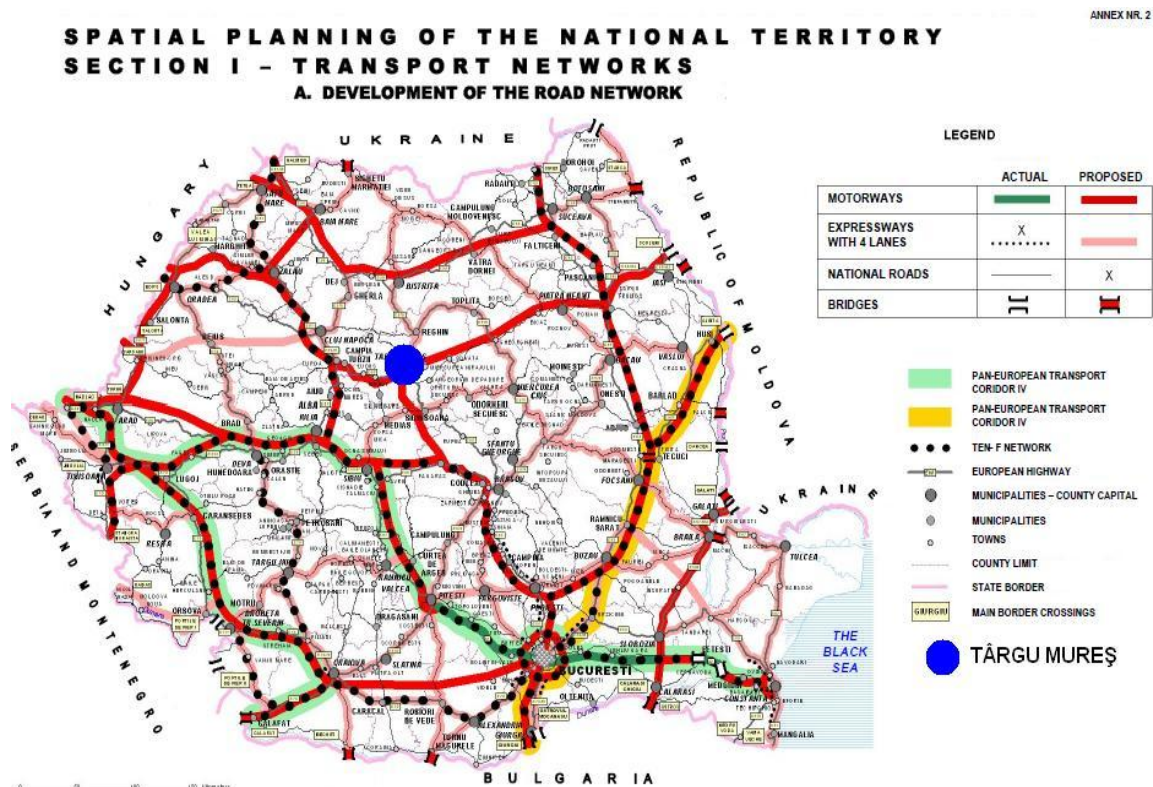
² FIDIBE - Innovatív üzleti parkok az innováció és a vállalkozói szféra támogatására a SEE Térségben, WP3.1 - Tanulmány Románia Közép Régiójának innovációs potenciáljáról

- on-line tájékoztatás / hírlevél a legfontosabb döntésekről, az illetékes hatóságok és szervek intézkedéseiről;
- promóciós és PR tevékenység, a tulajdonosok és a parkban működő vállalkozók bevonásával;
- a vám-, banki- és egészségügyi szolgáltatásokhoz való hozzáférés megkönnyítése az ipari parkban stb.

Elhelyezkedését illetően, kiemelendő a park kedvező geo-stratégiai helyzete, kiváló közlekedési kapcsolatai.

A 41 hektáron elterülő ipari park Románia fővárosától 330 kilométerre, a nyugati határtól pedig 260 kilométerre található. A Közép Régió központjának számító Gyulafehérvártól közúton másfél óra alatt érhető el. A park Maros megyeszékhelytől, Marosvásárhelytől 18 km-re nyugatra kerül el. Az 1. számú térkép Marosvásárhelynek, az úthálózat fejlesztése szempontjából stratégiaileg igen kedvező földrajzi fekvését szemlélteti.

1. sz. térkép . közúti hálózat fejlesztés



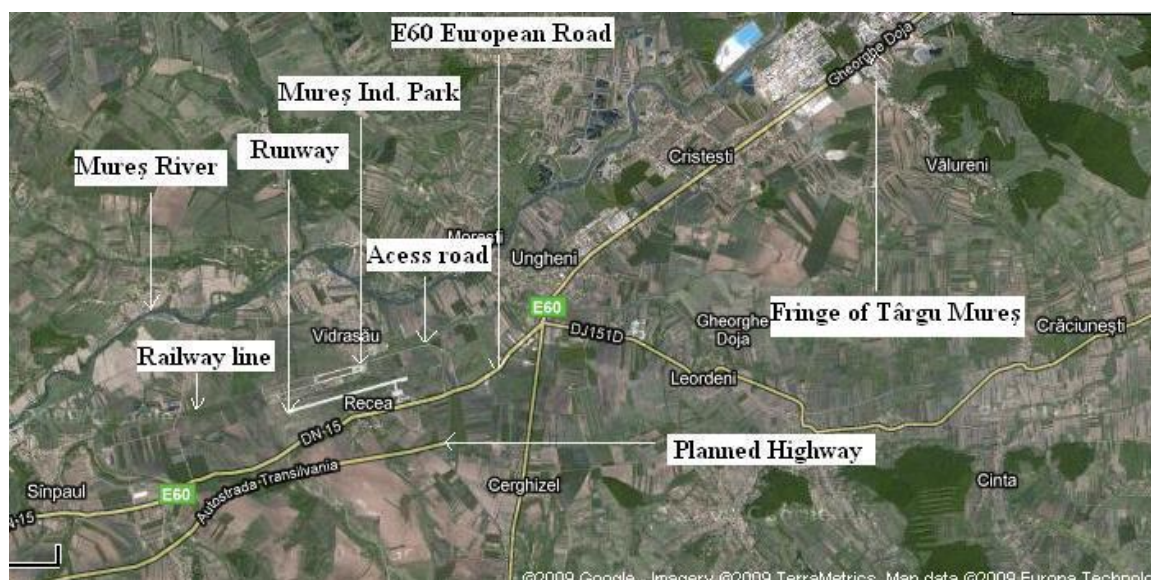
Forrás: Spatial Planning of the National Territory Section I – Transport Networks³

³ http://www.mie.ro/documente/dezvoltare_teritoriala/amenajarea_teritoriului/patn_en/section_1.pdf

A 2. számú térkép részletes képet ad az Ipari Parkot övező területről. A műholdfelvételen a terület közlekedési kapcsolatai is jól láthatók.

A létesítmény az E60-as országútra egy 2 km-es bekötőút által csatlakozik, ennek segítségével lesz majd elérhető a tervezett erdélyi autópálya is, amely a park közelében halad majd.

2. sz. térkép



Forrás: <http://maps.google.com/maps?f=q&hl=en&q=romania&ie=UTF8&t=h&om=1&z=12&ll=46.45,24.35>

A park közvetlen közelében halad tovább a 405-ös számú, Brassót Marosvásárhelyen át Székelykocsárral összekötő vasútvonal. A vasúti pályával összeköttetést teremtő ipari vágány kiépítése szerepelt a tervezés folyamatában, végül az anyagi erőforrások hiányában kimaradt a projektből. A park elérhetőségét javítja a szomszédságában található nemzetközi reptér (Transzilvânia Nemzetközi Repülőtér, Marosvásárhely - Vidrâtszeg), amely regionális szempontból is kiemelt fontosságú repülőtér. The reptér járatai összeköttetést biztosítanak a legtöbb európai nagyvárossal.⁴

A park tulajdonképpen, ahogyan a fenti ábrákon is látható, a reptér közvetlen szomszédságában található, amiből néhány (főleg építkezésre vonatkozó) korlátozás is adódik.⁵

Az általunk kiválasztott jó gyakorlat mégsem az infrastruktúra, de még csak nem is a park által nyújtott szolgáltatások területéről származik. Az alábbiakban részletesen bemutatásra

⁴ Így Budapesttel, Nuremberggel, Barcelonával, Thessalonikivel, Dublinnal, Velencével, Dortmundtal, Lionnal, Frankfurt-tal, Hamburggal, Romával, Milanoval stb.

⁵ Például az épületek magassága nem haladhatja meg a 9 métert a deli övezetben és a 38 métert északon; nem kaphatnak helyet a parkban olyan iparágak, amelyek a repülés biztonságát veszélyeztethetik (látótávolságot csökkentik vagy elektromágneses hullámokat generálnak).

kerülő jó gyakorlat tárgyát a vezetés témakör adja, ezen belül is a tulajdon és menedzsment. Bár az említett két terület, nevezetesen a tulajdon és a menedzsment, elkülönül a park esetében, jelen elemzés együtt tárgyalja ezeket. Annál is inkább, mert a kettő közti kapcsolat önmagában is bizonyos értelemben jó gyakorlatnak számít. Ugyanakkor, az elemzés során mindkét terület részletesen is bemutatásra kerül, és szemléltetni fogjuk azon tényezőket, amelyek mindkét területen szavatolni képesen a jó gyakorlat sikerességét.

A jó gyakorlat tárgyát egy példás összefogás képezi az országos, megyei és helyi szintek, valamint a park menedzsmentje között, egy közös cél megvalósítása érdekében.

Immár nyilvánvaló az a tény, hogy összefogás nélkül nem épülhetett volna meg az ipari park, és a régió elesett volna egy olyan több, mint 6 millió eurós beruházástól, amelynek multiplikátor hatásai egyértelműek a térség gazdasági-társadalmi életére nézve.

A park építése és működtetése a Maros Megyei Tanács, más helyi önkormányzatok és a park menedzsmentjének összefogását tette szükségessé, ami példaértékű a térségben.

A park létrehozásához szükséges tulajdonosi struktúra és a mögötte meghúzódó együttműködés önmagában nem garantálta még a park sikerét. Ehhez szükség volt egy olyan menedzsmentre is, mely bár még igen kevés tapasztalattal rendelkezett, annál nagyobb volt kitartása és eltökéltsége, hogy egyrészt sikeres üzletté alakítsa a parkot, másrészt meghatározó vállalkozás támogatói infrastruktúrává tegye azt a régióban.

A szükséges pénzügyi források jelentős részét a park létrehozásához a PHARE előcsatlakozási alapok szolgáltatta, továbbá a terv megvalósulásához hozzájárult a román kormány támogatása is. A megyei tanácsnak ezzel együtt további pénzügyi forrásokkal kellett biztosítani a projekt sikeres végrehajtásához.

Egy alulról felfelé irányuló kezdeményezéssel állunk szemben, ahol a megyei, helyi és országos szintű vezetés - felismerve a térség igényeit – egyesített erővel tett annak érdekében, hogy megvalósítsa a projektet.

A Maros Megyei Tanács eredetileg egy szabadkereskedelmi övezetet szeretett volna létrehozni. A Tanács részben saját törekvéseinek újraértékelése, részben a külső körülményekre való tekintettel (a kormány éppen leállította a szabadkereskedelmi övezetek létesítésére vonatkozó támogatási programját) végül úgy döntött, hogy egy nagyobb volumenű projektet, a mai ipari parkot valósítja meg.

A kezdeményező Maros Megyei Tanács, Nyárádtő, Szentpál, Marosludas és Radnót önkormányzataival szövetkezett a projekt megvalósítására. A szükséges 40,9 hektár területet

Nyárádtő és Szentpál községek önkormányzatai biztosították, amelyek ugyancsak felismerték az együttműködés lehetőségeit.

A terv kivitelezéséhez szükséges pénzalapokat a Maros Megyei Tanács szerezte meg. A Tanács egy PHARE program keretében nyert finanszírozást a beruházások kivitelezésére és az ipari park beindítására. Így létesült egyebek mellett a bekötőút és a közművesítés, az adminisztratív központ, a műszaki épületek és belső utak.

Noha a projekt tervezett költségei 10 millió euróra rúgtak, a megszerzett pénzügyi támogatás mindössze 5,1 millió euró volt. Ehhez a megyei tanács további 1 millió eurót adott hozzá, főként a nem támogatható beruházások és tevékenységek finanszírozására. A projekt összértéke tehát a kezdeti időpontban 6 millió euró volt. A start 2005 szeptembere volt, akkorra értek véget a beruházások, akkor kezdte el a működtetést a park menedzsentje.

A park létrehozása érdekében tett összefogás, valamint a park menedzselése kétségtelenül egy sikertörténetnek számít Románia Közép Régiójában, hisz ennek eredményeként egy olyan vállalkozás támogatási infrastruktúra jöhetett létre és működhet sikeresen, amely nemcsak az ipari termelés katalizátora, de az inkubátor programja révén támogatja a helyi vállalkozás-fejlesztést, továbbá hosszú távon a régió innovációs irányelveihez is aktívan hozzá tud járulni.

Annál is inkább, mivel a park alapvető céljai közé tartozik:

- új technológiák bevonása,
- környezetkímélő eljárásokat alkalmazó iparágak bevonása,
- innovatív ipari termékek előállítás,
- olyan magas hozzáadott értéket termelő iparágak vállalkozásainak parkba történő vonzása, mint az információs technológia, elektronika és telekommunikáció.

Például az innovatív ipari termékeket illetően, jelenleg egy magyarországi cég olyan saját fejlesztésű innovatív terméket állít elő a parkban (perlit darálás és duzzasztás), amely sokoldalúan hasznosítható az építőiparban, a környezetvédelem területén, a kertészetben.

Megjegyzendő, még nem adott valamennyi feltétel ahhoz, hogy R&D tevékenységek illetve innováció fejlesztés történjen a parkban. A betelepült vállalkozások zöme (egyelőre) feldolgozóipari tevékenységet folytat. Még a fent említett magyar cég is elsőként gyártási részlegét telepíti a parkba, nem pedig kutatási és fejlesztési részlegét.

A park menedzsentjének célja olyan infrastrukturális, műszaki, szolgáltatási és humán feltételeket megteremtése, amelyek révén a R&D tevékenységek, illetve az innováció fejlesztése is megvalósíthatóvá válik. Természetesen ez a feladat meghaladja a park megvalósítási lehetőségeit, és csakis a régió (megye) fejlesztési stratégiájával összhangban

valósítható meg, mivel közös feladatokat is tartalmaz, mint például a kistérségi oktatási rendszer újraértékelése, együttműködés a helyi egyetemekkel stb.

Az ipari park rövid múltja ellenére, megfelelően integrálódni tudott a helyi és térségi gazdasági körforgásba, a parkban működő vállalkozások által jelenleg több mint 1000 alkalmazottat foglalkoztat (a parkban dolgozók a közeli városból és a környező településekről járnak be), a park igazgatójának elmondása szerint, amint a szerződések alapján a vállalkozások beruházásaikat meg tudják valósítani, a park körülbelül kétszer ennyi embernek fog munkahelyet teremteni.

Másrésről a parkban tevékenykedő vállalkozások beszállítói és más jellegű gazdasági kapcsolatokat építettek ki számos térségbeli vállalkozással.

A park vezetése szerint a várt kedvező hatások és eredmények azonban nemcsak a gazdaság területén mutatkoznak majd, de hozzájárulnak a környezeti tényezők javításához is.

B. A jó gyakorlat története, elemzése és sikerének tényezői

B.1. A jó gyakorlat története és elemzése

Mivel jó gyakorlatunk témája az ipari park létrehozásának ügyében megvalósult összefogás, illetve az azt követő sikeres menedzsment, a jó gyakorlat története gyakorlatilag egybeesik az ipari park történetével.

A jó gyakorlat történetének bemutatása érdekében közel 10 évet kell visszautaznunk az időben.

2000 környéke volt ugyanis az az időszak, amikor a Maros Megyei Tanács, felismerve a megye stratégiai pozícióját, úgy döntött, hogy olyan beruházásokat szorgalmaz és vesz irányítása alá, amelyek elsősorban kereskedelmi szempontból képesek kiaknázni a térség előbb említett előnyös stratégiai pozícióját és kedvező közlekedési kapcsolatait.

A térség kereskedelmi és logisztikai előnyeit ugyanakkor nemcsak az országon belüli jó stratégiai pozíció és kedvező közúti szállítási és közlekedési infrastruktúra, hanem az ugyancsak említett repülőtér is biztosította. Valójában a reptér fejlesztésével párhuzamosan képzelték el a beruházások kivitelezését.

Akkor a legjobb lehetőségnek megyei tanács számára a jelenlegi park helyén egy szabadkereskedelmi övezet létrehozása tűnt.

A szabadkereskedelmi övezet létesítése tulajdonképpen a repülőtér szolgáltatásainak bővítésével egyidejűleg történt volna, különös hangsúlyt fektetve a raktározási, vámügyi és egyéb kapcsolódó szolgáltatások fejlesztésére.

Figyelemmel kell lennünk arra, hogy mindez még Románia Európai Unió csatlakozása előtt volt, így a nemzetközi kereskedelemre vonatkozó feltételek és szabályozások lényegesen mások voltak, ezért is tartották sokan relevánsnak egy ilyen létesítmény létrehozását.

A 90-es évek végén / 2000-es évek elején a szabadkereskedelmi övezetek létesítésére vonatkozó pályázatok megszorodtak szerte az országban, ami végül oda vezetett, hogy a kormány leállította erre vonatkozó programját, és nem engedélyezte újabb létesítmények kiépítését.

A Maros megyei vezetés számára ez a pillanatnyi kudarc a későbbiekben olyan kedvező külső nyomásnak bizonyult, amely meghatározó szerepet játszott az ipari park létesítésében.

Az a tény ugyanis, hogy nem sikerült szabadkereskedelmi övezet címet szerezni, nem változtatott a térség kedvező stratégiai pozícióján és nem bátortalanította el a megyei tanácsot sem abban, hogy oda valamiféle befektetést hozzon létre. Annál is inkább, mert már akkor megkezdődött egy folyamat a gondolkodás és a tervezés tekintetében az adott körzetben. Mi több, létezett már az a dokumentáció, amelyet később a projekt (ipari park) igényeihez igazítottak.

Annak érdekében, hogy külföldi partnereink is tisztább képet kaphassanak, úgy gondoljuk, röviden szólnunk kell a Megyei Tanács struktúrájáról, hatásköréről és térségfejlesztéssel kapcsolatos feladatairól is.

Romániában a regionális szint alatt található a megyei szint, a régióval ellentétben (amelyet szinte kizárólag statisztikai céllal hoztak létre) a megye önálló adminisztrációs szintnek számít. Ahogyan azt WP 3.1 tanulmányban bemutattuk, az ország területi adminisztratív struktúrája tulajdonképpen a megyei szintű (NUTS 3) felosztásra épül.

Ami a Megyei Tanácsot illeti, a megnevezés mögött kettős tartalom húzódik. Egyrészt olyan választott képviselőkből álló döntéshozói testületről van szó, amelynek a hatásköre a megye határáig terjed, és amely koordinálja a megyében található városi és községi tanácsok munkáját a közszolgáltatások területén.

Másrészt olyan önkormányzati apparátusról van szó, amely saját költségvetéssel rendelkezik, hatáskörébe tartozó intézményeket működtet és kereskedelmi vállalkozásokat alapíthat.

Ezen túlmenően a megye területén olyan, a helyi közigazgatási törvényben meghatározott feladatokat lát el, mint a megye gazdasági és szociális fejlesztése, közszolgáltatások fejlesztése, megyei vagyon kezelése, infrastruktúra, oktatás, kultúra, környezetvédelem stb. Mivel a megyei tanácsok önálló jogi személyiséggel rendelkeznek, pályázhatnak Európai Unió támogatások elnyerésére, illetve az ország EU-csatlakozása előtt pályázhattak az előcsatlakozási alapokra is.

Romániában a PHARE előcsatlakozási alap 1991-től volt elérhető. 1991 és 2001 között mintegy 1,7 milliárd vissza nem térítendő támogatásban részesült az ország. 1998-tól kezdve Romániában a PHARE támogatások 70%-a befektetéseket, 30%-a intézményi kapacitás fejlesztését célozta.

Az Európai Unió, a román kormánnyal közösen, PHARE 2000 és PHARE 2001-2002 infrastrukturális befektetési programjai keretében, több ipari park létrehozását támogatta szerte az országban. A projektek helyi kedvezményezettjei a község szervezetei, a városi önkormányzatok és az említett megyei tanácsok voltak.

A kormány az ipari parkok megsegítésére egy külön programot⁶ is kidolgozott (583 milliárd lej összértékben), amelynek a gyakorlatba ültetése 2002 és 2005 között valósult meg. A program országos koordinációját előbb a Fejlesztési Minisztérium, majd a Belügyi és Közigazgatási Minisztérium hatáskörébe tartozott. A program keretében a támogatásra jogosultak az elszámolható költségek 30%-áig kaphattak támogatást infrastruktúra létesítésére vonatkozó tevékenységekre.

⁶ 215/2001. törvény módosítással

A Nemzeti Regionális Fejlesztési Ügynökség tanulmányutat szervezett Magyarországra, amelyen a regionális fejlesztési ügynökségek, illetve több közintézmény képviselője vett részt. A tanulmányút résztvevői gyakorlati tapasztalatokkal és ismeretekkel gazdagodva tértek haza, több Európai Unió finanszírozása, illetve közpénz és magántőke összefogásával szerveződött ipari parkot és hasonló létesítmények látogattak meg.

Az ipari parkok létesítésének és működtetésének keretfeltételeit meghatározó törvényi kereteket is kevéssel ezelőtt alakították ki. Az üzleti infrastruktúrára (beleértve az ipari parkokat is) vonatkozó törvényi keretek és támogatási rendszerek kialakításával a kormány a high-tech ipar létrehozását illetve fejlesztését, a termékek versenyképességének növekedését, az export volumenének növekedését, munkahelyek létesítését, külföldi befektetések növekedését és a tudás és technológiai szint emelkedését várta.

Az ipari parkok működésére vonatkozó 134/2000 számú törvényt hatályon kívül helyezte a 65/2001 számú, az ipari parkok létesítésére és munkájára vonatkozó kormányrendelet.⁷ A 14. számú kormányrendelet a tudományos és technológiai parkok létrehozásáról és működéséről is 2002-ben látott napvilágot.

A törvényi meghatározás szerint az ipari park olyan körülhatárolt területet jelent, ahol gazdasági, tudományos, kutatási és/vagy technológiai fejlesztési tevékenységek zajlanak, sajátos létesítmények, melyek adott terület humán és tárgyi lehetőségeit adottak kiaknázni.

A létesítmény a központi és helyi közigazgatási szervek együttműködésén alapul, a gazdasági ügynökségek, a kutatási-fejlesztési intézmények és/vagy más érdekelt feleket bevonásával.

Az ipari park címet olyan bejegyzett román társaság szerezheti meg – amint azt a kereskedelmi társaságokra vonatkozó 31/1990 számú törvény leszögezi – amelynek kizárólagos tevékenysége az ipari park igazgatása.

Az ipari park cím a Közigazgatási és Belügyminiszter rendelete alapján szerezhető meg, a szükséges dokumentumok⁸ értékelése nyomán.

Ennek megfelelően, a Maros Megyei Tanácsnak a fent említett szabályozási, politikai és intézményi keretek között kellett meghoznia döntéseit.

A jó gyakorlat következő állomását tehát a PHARE program keretében, 2001-ben meghirdetett pályázati kiírás jelentette. Ez ugyanis új és konkrét lehetőséget (mindazonáltal pénzügyi támogatást is) kínált a megyei tanács számára a befektetést illetően az említett területen.

⁷ Ezt a 490/2002. törvény módosította.

⁸ Például.: megvalósíthatósági tanulmány, a helyi közigazgatási intézmények beleegyezése, tanúsítványok a földterület, a hozzáférés és a közüzemi infrastruktúra szabványainak való megfelelésről

Jelen tanulmány elkészítése során megkerestük a Maros Megyei Tanács azon munkatársait, akik a projekt előkészítéséért és koordinációjáért voltak abban az időben felelősek.

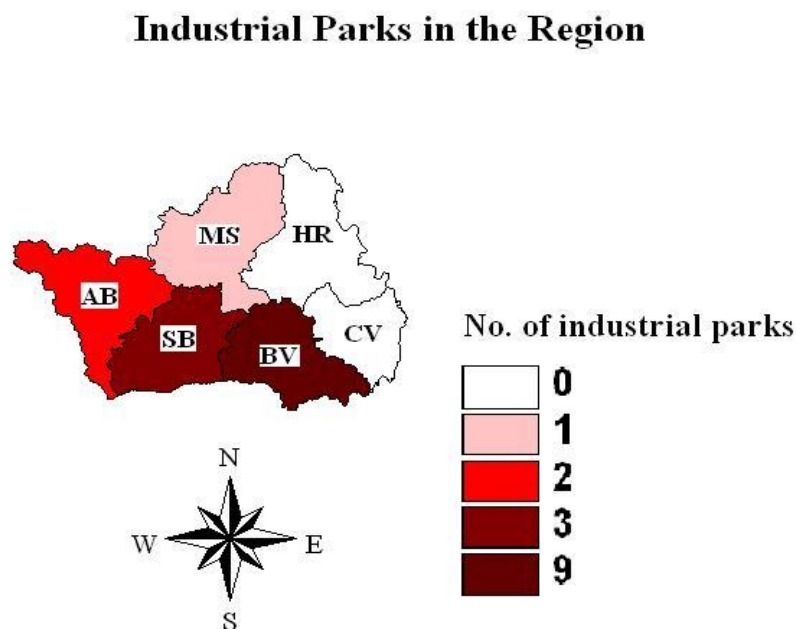
Suciu Călin a Maros Megyei Tanács Regionális Fejlesztési Igazgatóságának projekt menedzsere. Elmondása szerint abban az időben kevés tapasztalat volt Európai Unió források lehívása terén: *„nagyon sok mindent menetközben tanultunk mi is meg... amit este megtanultunk azt másnap reggel gyakorlatba ültettük”.*

A Maros Megyei Tanács munkatársának elmondása szerint különösen kevés tapasztalat állt rendelkezésre a nagyméretű, milliós nagyságrendű projektek megpályázását és levezénylését illetően: *„Emlékszem, egy 5 milliós nagyságrendű vissza nem térítendő támogatás elnyerése rendkívülinek számított, hisz az Európai Unió által finanszírozott legtöbb projekt értéke akkor még csak pár tízezer, esetleg pár százezer eurós nagyságrendre rúgott.”*

A Maros Megyei Tanács munkatársának elmondása szerint természetesen akadtak olyanok is, akik megkérdőjelezték a projekt sikerességét. Sokan tájékozatlanságuk okán nem értettek egyet a megye közpénzen történő projekthez való hozzájárulásával.

Megjegyzendő, az ipari parkok 2001-ben még viszonylag új jelenségnek számítottak Romániában, különösképpen a nagyvárosoktól távol eső kevésbé városiasodott térségekben.

3.sz. térkép *Ipari parkok a Régióban*



Akkoriban Brassó, Nagyszeben és Kolozsvár nagyvárosok, illetve jelentős ipari centrumok által körülhatárolt területen nem létezett jelentősebb vállalkozás támogatási infrastruktúra. Amint az a W.P. 3.1-ben bemutatott elemzésből is kiténik, ez valójában három központi megye teljes kiesését (Hargita, Kovászna és Maros) jelentette.

Világos tehát, hogy sokan nem értették és nem látták egy ilyen befektetés egész térségre kiterjedő jótékony gazdasági és szociális hatását, illetve úgy gondolták, hogy a közpénz elköltésének van hasznosabb módja is ennél.

A megyei tanács munkatársai szerint voltak olyanok, akik azt mondták, hogy míg a megyei utak nincsenek rendben, míg egyik vagy másik településen nem korszerűsített az infrastruktúra, addig nem kellene ilyen projekttel foglalkozni, ez nem prioritás.

Láthattuk azonban, hogy országos szinten ekkor már létezett egy elhatározás az üzleti infrastruktúra telepítésére vonatkozóan.

Ez az országos szintű elhatározás találkozott a megyei tanács azon igényével, amelyet Valer Băţagă, a Maros Megyei Tanács Regionális Fejlesztési Igazgatóságának ügyvezető igazgatója így fogalmazott meg: *„A megyei tanácsnak volt egy ilyen terve... volt egy ilyen ambíciója és stratégiája, hogy olyan kedvező fejlesztési folyamatokat indítson el a megye területén, amelyek a megye gazdasági és társadalmi fejlődését szolgálják. Az már a sors keze, hogy így jött össze hogy, a PHARE programon belül a pályázat kedvezményezettjei éppen a közintézmények voltak, és végül is a szabadkereskedelmi övezet ötletéből ipari park ötlete lett... az ipari park, amint hát látható... azt mondhatjuk, hogy hozzájárult a térség szociális és gazdasági fejlődéséhez, természetesen ebben már a menedzsmentnek is nagy szerepe volt és van”*.

A 2001-től 2003-ig terjedő időszak tehát alapvetően a tervezés időszaka volt. Ekkor készültek el az üzleti, pénzügyi, műszaki, megvalósíthatósági és egyéb tervek, majd ezt követte a pályázati dokumentáció összeállítása és leadása.

Ezzel párhuzamosan, az ipari parkhoz szükséges területet biztosító két önkormányzat számára is sok tennivaló akadt.

A projekt sikeressége nagyban múltott a Nyárádtő és Szentpál önkormányzatának hozzáállásán, mivel helyi tanácsi határozatokra volt szükség a terület előkészítésével kapcsolatban, területrendezési feladatokat kellett megoldani, az érintett területek átminősítését véghezvinni. Úgy tűnt tehát, hogy a két helyi önkormányzat megértette a befektetés fontosságát, az egész vidékre kiható várható hasznát.

Szentpál község polgármesterétől tudtuk meg, hogy a projektet elviekben valóban mindenki támogatta a helyi tanácsban. Azonban az előbb említett tájékoztatatlanság számlájára írható például az is, hogy *„2000-ben voltak olyan tanácsos kollégák, akik erre azt kérdezték, <akkor meg hol fog enni a tehenem?>...ugyanis az ipari park helyén a falu legelője volt... tehát nem tudták, hogy mi az, hogy ipari park. Most a faluból 500-an dolgoznak ott, és ha végigmegyek a falun mindenki köszöni, hogy ezelőtt 8-10 évvel ezt a projektet megvalósítottuk”* – mesélte a község polgármestere.

A polgármester elmondása szerint ipari parkokkal kapcsolatos bemutatókönyveket és kisfilmeket mutatott a helyi tanács tagjainak, a tájékoztatás és az eredményesebb meggyőzés érdekében.

Az említett önkormányzat elsősorban a polgármester ambíciójának köszönhetően készült fel időben a várható befektetésekre, időben nekifogott a község területeit érintő területrendezési feladatok megoldásának: *„az önkormányzat pénzén gyorsan elkészítettünk egy rendezési tervet már 2002-ben, 99 hektárra vonatkozóan, majd ezt követően újabb 99 hektárra vonatkozóan. Gyakorlatilag ezt a két övezetet beltelekké nyilvánítottuk, mint ipari zóna, így minden engedélyt mi állíthattunk ki, és a befektetőnek sem kell futkosnia a különböző hivatalokba az engedélyekért, hanem helyben intézheti nálunk”* – meséli a polgármester.

Simon István polgármester elmondása szerint a projekt sikeressége nagyban múlott a Megyei Tanáccsal való együttműködésen: *„A megyei tanács elnökével naponta egyeztettünk... rendszeresen jártunk Bukarestbe és a régióközpontba, és Magyarországi parkokat látogattunk... volt tehát utánajárás és lobbizás... de a lényeg hogy sikerült... mert akkor 25 megye pályázott és 4-en nyertek csak, nagy harc folyt a Phare-támogatásért, de sikerült.”*

A pályázat elbírálása után újabb szakasz következett, a beruházások szakasza, amely 2003-tól 2005-ig terjedt. A vezetői összefoglalóban már említettük, hogy a park létrehozását illetően eredetileg 10 millió euróval számolt a Maros Megyei Tanács, az elnyert pénzügyi támogatás, a projekt összértéke, azonban ennél jóval kevesebb lett.

Végül is a PHARE-támogatást, illetve az állami támogatást a megye pénzügyi hozzájárulása egészítette ki.

A projekt teljes költsége 5,086,722.28 euró volt, melyből 3,815,041.71 euró (az összköltségek 75%-a), EU társfinanszírozás a Phare program révén, illetve 1.271.680.57 euró (a költségek 25%-a) az Országos Előcsatlakozási Alap keretében, Románia kormányának támogatása. Habár a projekt értéke körülbelül 10 millió euró volt, de finanszírozást csak 5,1 millióra nyertek. Ehhez az összeghez még hozzáadódott a megyei tanács közel 1 millió eurós hozzájárulása. A megyei hozzájárulás eredményeként pedig összesen közel 6 millióra rúgott a befektetés értéke.

Természetesen a szűkebb pénzügyi keret kompromisszumokat kívánt meg a kivitelezési fázisban.

Ezek a kompromisszumok elsősorban a park infrastruktúráját és műszaki konfigurációját érintették. A megyei tanács munkatársai szerint ma már lenne annyi forrása a megyei tanácsnak, hogy adott esetben még 5 millió eurót hozzátegyen az elnyert pályázati összeghez, de ezelőtt 8-10 évvel a megye jóval szűkebb költségvetésből gazdálkodott.

A szűkebb beruházási keretből adódó problémák kezelését a park sikeres menedzsmentje részben elhárította, vannak azonban olyan hiányosságok amelyek mind a mai napig éreztetik hatásukat.

Ilyennek számít például a vasútra történő rácsatlakozás kérdése, vagy nyugati irányból még egy bekötőút létesítése, illetve nagyobb kapacitású szennyvíztisztító állomást létrehozása.

A park főigazgatójának elmondása szerint, a megfelelő kapacitású áramszolgáltatás megoldása jelentette az egyik legnagyobb gondot: *„Ha jön Romániába a befektető és áramra van szüksége... hát ahhoz hogy ő megvásárolja az áramot, előbb meg kell építenie magának a hálózatot, majd kötelezően át kell adnia az országos szolgáltatónak... sajnos ilyen visszás a helyzet.”* - meséli Nagy István főigazgató. *„Felépítenek egy ipari parkot 900 KW betelepített árammal? Ez vicc, 40 hektáron ez kábé uborkatermesztésre elég... utána támogatást kaptunk egy német gazdaságfejlesztési társaságtól, hogy készítsem el a tervet, majdnem 1 milliárd lej értékben, hogy áramkapacitást növeljünk, de kellett volna még 2,5 millió euró ahhoz, hogy megvalósítsuk. A megyei önkormányzat támogatott, két kormányhatározatot is előterjesztett, hogy a kormány adjon pénzt, de hiába...”*

Az igazgató elmondása szerint a regionális fejlesztési terv 4.3-as prioritási tengelyének keretében infrastruktúra-fejlesztésre elvileg lett volna lehetőség, azonban éppen a jelenlegi tulajdonosi struktúra miatt nem volt támogatható az ipari park. *„Romániában a 42 ipari parkból kettő, amely nem önkormányzati vagy állami tulajdonú. Így a pályázatból a 346-os törvény alapján kizárták a parkokat, mert az azt mondja, hogy függetlenül attól, hogy mekkora a forgalom és foglalkoztatás, ha a részvényeinek több mint 50%-a vagy a döntéshozás több mint 50%-a önkormányzati vagy állami, akkor nagyvállalatnak van elkönyvelve és nem pályázhat.”*

A főigazgató elmondása szerint hasonló problémák voltak a vezetékes gáz esetében is: *„Két évig szimbolikusan háborúztunk a gázszolgáltatóval, megterveztettük a belső hálózatot és úgy gondoltuk, ez jó üzlet lesz, mert minden köbméterből egy kicsi marad nekünk is. De nem hagyta jóvá a tervet a szolgáltató. Azt mondták, mi nem csinálhatunk belső vezetékre tervet. Hosszas tárgyalás után sikerült azt elérnünk, hogy legyen akkor közös a befektetés, ne csak a parké, majd átadtuk a gázszolgáltatónak... Azt mondták, rendben az anyagot adjuk mi és a munkálatok költségét fizetitek ti... így valósult meg egy 140.000 eurós befektetés”.*

Az ipari park igazgatója szerint, ha már kisebb összegű finanszírozást kaptak, jobb lett volna talán egy kisebb méretű ipari parkot létesíteni (a törvény 10 hektárban szabta meg a minimális területet) és rajta az infrastrukturális és műszaki beruházásokat teljes mértékben megoldani. Elmondása szerint, a parkban, amikor az megkezdte működését, nem volt elég áramfeszültség, nem volt belső gázvezeték és nem volt belső telekommunikációs infrastruktúra sem. Ezek olyan hiányosságok voltak, amelyeket részben sikerült a működés során pótolni (a park vezetésének köszönhetően). Talán az alapvető problémát a tervezési

fázisban az jelentette, hogy nem vették figyelembe a parkba potenciálisan beköltöző vállalatok igényeit.

A főigazgató véleményével ma már szinte kivétel nélkül mindenki egyetért. Annál is inkább, hogy a közmű-infrastruktúra konfigurációjának előzetes meghatározása és az ipari park területének előzetes parcellázása néhány céget elbátortalanított a parkba történő beköltözéstől. Erről az ipari park marketing igazgatója a következőképpen vélekedik: „1700 méter hosszú, 250 méter széles a terület, és a közepére aszfaltozott utat terveztek... ami hát egyrészt nagyon jó, de volt olyan cég, mely nem fért el a park egyik vagy másik oldalán rendelkezésre álló 115 méter területi szélességen. Az infrastruktúra a kliens megkeresésével együtt kell volna, hogy haladjon, most már tudjuk, hogy igényre szabott ipari parkot kell építeni.”

Az alábbi térképen jól látható az ipari park téglalap alakú területe, továbbá felfedezhető a fent említett belső úthálózat is.

4. sz. térkép



Forrás: <http://maps.google.com/maps?f=q&hl=en&q=romania&ie=UTF8&t=h&om=1&z=12&ll=46.45,24.35>

A parkot menedzselő személyzet alkalmazása akkor történt meg, amikor a kivitelezés már teljes egészében elkészült.

Ezt a park menedzsmentje meglehetősen nagy hibának tartja. „Eljött 2005 és közeledett a kivitelezés határideje, akkor felébredtek a tulajdonosok, hogy a részvénytársaságnak, mely a céget kellene menedzselnie, nincs személyzete. A menedzsment céget tulajdonképpen 2003-ban megalapították, de ahogy létrejött fel is függesztették a cég tevékenységét, mondván, hogy nincs tevékenység... De ez nem így van. Egy marketingest, egy műszaki szakembert vagy egy igazgatót, aki előkészíti a terepet, már ez idő alatt is foglalkoztatni kellett volna” – véli Nagy

István. „*Mi, a menedzsmenttel foglalkozó személyzet, csupán 2005-től dolgozunk itt, mióta kész a beruházás, ami egy óriási hiba... mert én 2003-tól az indulásig megtöltöttem volna az ipari parkot, nem kellett volna még két évet... azaz 2007-ig várni*” – teszi hozzá a park marketing igazgatója.

Ezek voltak tehát azok a hiányosságok és problémák, amelyek a kivitelezési időszakot jellemezték, és amelyek hatásainak csökkentésére a tulajdonosoknak és a park menedzsmentjének utólag komoly erőfeszítéseket kellett tennie.

2005 szeptembere volt az az időpont, amikor a beruházások megvalósultak és a park menedzsmentje elkezdhette működését. A park vezetőségének és személyzetének alkalmazásáért a főigazgató volt felelős. Elmondása szerint, elsőként egy műszaki szakembert, egy marketing-szakembert és egy jogászt alkalmazott. Így indult el a kiscsapat potenciálisan ügyfeleket, a parkba költöző hazai és külföldi vállalkozásokat felkutatni.

A 2005-2006-os években tehát a hangsúly alapvetően a parkba potenciálisan beköltöző vállalatok megkeresésére, az ipari park marketingjére tevődött át.

Ez az időszak sem volt problémamentes, nagyon sokan még ekkor is szkeptikusan álltak a projekthez. A gyors és látványos eredmények hiányában egyre többen kérdőjelezték meg a projekt sikerességét.

Ebben az időszakban a park menedzsmentje és a Maros Megyei Tanács több alkalommal volt sajtótámadások célpontja. Nagy István főigazgató a következőképpen emlékezik vissza: „*Meg lehet nézni, a sajtóban békakirálynak neveztek... olyanokat írtak, hogy a megyei tanács padlóra tesz egy 6 millió eurós finanszírozást... Rengeteg kellemetlen sajtócikkben volt részünk, de úgy érzem, annak köszönhetően, hogy a projekt kezdeményezői és a mi kis csapatunk hitt abban, hogy ezt el lehet indítani, egy sikeres üzletet fel lehet ebből építeni, végül sikerre vitt*”.

Ez az időszak egyben a tanulás fontos fázisa is volt a parkot menedzselő csapat számára.

A marketing vezető szerint kevés használható információ állt rendelkezésre, ami a vállalkozások parkba történő betelepítését illeti. Az első évre visszaemlékezve, Bodoni Hunor a következőket idézi fel: „*nagyon nehéz volt, nem volt igazából semmiféle támasz vagy információ, mert ipari parkok akkor kezdtek létrejönni Romániában, marketing szempontból sem volt tapasztalat, senki nem tudta hogy kell összeszedni a vállalkozásokat, saját magunk tapasztalatán tanultunk. Győzködtük a megyei tanácsot, hogy ebből mégiscsak lesz valami, mert a finanszírozás kérdéses volt... akkor a törzstőkéből éltünk*”.

Ami a park marketingstratégiáját illeti, az eredeti elképzelés az volt, hogy főleg külföldi, környezetkímélő technológiájú vállalatokat célozzanak meg, de a szűkös források behatárolták a mozgásterüket. A marketingigazgató elmondása szerint 2005-ben az volt a

legfontosabb célkitűzés, hogy mind külföldön, mind belföldön ismertté tegyék az ipari parkot. Ennek a marketingcélra fordítható pénzügyi keret szűkössége szabott korlátot.

A marketingigazgató elmondása szerint, *„a marketing költségvetése majdnem 0 volt. Az utazásokat, vásárra való kiszállásokat és hasonló költségeket a kezdőtökből fedeztük, így nehéz, más a helyzet, ha van az embernek pár 10 ezer eurója akkor nem probléma, a külföldi médiát is hatékonyan meg lehet célozni. De mivel nekünk nem volt, próbáltuk a külföldi kapcsolatokat felhasználni, sőt a politikai és diplomáciai kapcsolatokat is, de úgy látom még mindig a legjobb módja a kapcsolatépítésnek a személyes kapcsolatfelvétel”*.

A marketingigazgató elmondása szerint, a vásárookra idegen nyelvű promóciós anyagokat készítettek, továbbá létrehoztak egy három nyelven elérhető honlapot is⁹, de a legeredményesebb marketingeszköznek a személyes, direkt marketing mutatkozott: *„sokat jártunk a fővárosba, ha valami küldöttség érkezett, mi mindig ott voltunk, és ott voltunk az üzletember-találkozókon is”*.

A vezetés a magyarországi ipari parkokkal is komoly kapcsolatot létesített.

Nagy István főigazgató erről így mesél: *„Megkerestem azt a céget, amely a tatabányai ipari parkban a betelepítéssel foglalkozik, és mondtam neki, hogy ha van érdeklődő vállalkozás akkor küldje hozzánk”*.

Ebben az időszakban a park menedzsmentje számos, elsősorban Magyarországon működő ipari parkot látogatott meg. A gyakorlati tapasztalatok, a meglátogatott jó példák egy része használható volt, egy része azonban az eltérő jogi és szabályozási környezet miatt nem igazán volt alkalmazható az országban: *„Számítottam arra is, hogy lesznek pályázati források, strukturális alapok. Megszületett a Regionális Operatív Program, ahonnan az ipari parkok ki voltak zárva, mert nagycégnek voltunk elkönyvelve. És akkor több ízben feltettük a kérdést, hogy mi történik máshol? Kérdeztem a magyarokat, miből finanszírozzák azt mondták a Regionális Operatív Programból. Tehát a magyar ROP egyik tengelyének egyik fejezete az ipari parkokkal kezdődik és az csak azok finanszírozásával foglalkozik. Nálunk azt mondták az Unió nem engedi... mi azelőtt is próbáltunk lobbizni mielőtt megjelennek ezek a tengelyek. A romániai ipari parkok szövetségébe, a 42 ipari parkból sikerült talán 31-et tömöríteni és így indultunk együtt, hogy változtassanak ezen az útmutatón, de nem sikerült, ez egy tipikusan fentről-lefele pályázati feltételnek látszott. Amikor megjelent a kiírás, hívtak Bukarestbe, és bemutatták nekünk a 4-es tengelyt. A 30 valahány ipari park igazgató sírva jött el onnan.”*

A fenti interjúrészlet eléggé életszerű képet ad a két ország eltérő finanszírozási feltételeiről. Ráadásul a tulajdonosi struktúrák tekintetében is különbségeket találni, ami a romániai és a külföldi ipari parkokat illeti. Romániában ugyanis nem történt meg a magántőke hatékony bevonása ezekbe a létesítményekbe, a PPP alapú rendszerek működtetésével csak elvéve

⁹ www.industrial-park.ro

találkozhatunk. A Maros megyei ipari park menedzsmenete számára tehát kevés átvehető és alkalmazható jó gyakorlat állt rendelkezésére.

Ami a törvényi keretet illeti, az elsősorban a parkok létrehozására vonatkozó feltételeket tartalmazza, a sikeres működtetésre vonatkozó útmutatásokat szinte egyáltalán nem.

Amint azt a főigazgató is hangsúlyozza, a park eredményes működtetésére vonatkozó tudásra a menedzsmenete a működtetés révén tett szert: *„a szakmai részét időközben tanultuk, tanulnivaló pedig nem kevés volt, de a példa azt mutatja, hogy jól csináltuk”*.

Ebben az időszakban a park menedzsmenete a tanulási folyamat eredményeként egyre több olyan változtatást kezdeményezett, amely nagyban hozzájárult a vállalkozások eredményes betelepítéséhez és a park működésének sikerességéhez. Talán egyik legfontosabb változtatást az ipari park területén található telkek megvásárolhatóvá tétele jelentette. Ugyanis a parkba történő beköltözési szabályzat értelmében, amelyet a tulajdonosok dolgoztak ki, az elején megvásárolni nem, csupán hasznobérbe venni lehetett a parcellákat. Mivel Európai Unió finanszírozásból készültek el a park területén történt beruházások, a tulajdonosok úgy gondolták, a park területen a telkek sem adhatóak el.

Az eladási tilalom, amint az később kiderült, azonban csak az PHARE-támogatásból megvalósuló beruházásokra vonatkozott, úgy mint infrastruktúra, utak, épületek stb.

A főigazgató elmondása szerint, volt olyan külföldi vállalkozás, mely azért nem telepedett be az ipari parkba, mert a telkek nem voltak megvásárolhatóak: *„a telket nem lehetett megvásárolni, a tulajdonosok úgy dolgozták ki a szabályzatot, hogy az elején megszabták a hasznobérleti díjat és eladni nem lehetett, mondván, hogy EU-s finanszírozásból készült az infrastruktúra és a finanszírozási szerződésben van egy 5 éves kikötés. Amikor hozzájutottam a szerződéshez, akkor láttam, hogy ugyan van egy kikötés egy eladási tilalomra nézve, de csak arra, ami a finanszírozás révén valósult meg, a telekre az EU nem tett pénzt, tehát el lehetett volna adni, pusztán nem engedte a szabályzat.”*

A fentiek tükrében tehát mindenekelőtt meg kellett változtatni a szabályzatot, változtatni kellett a szerződéstervezeten. Az új konstrukció végül is azt eredményezte, hogy 5 éves kötelező hasznobérleti szerződés után (ahol a szerződés mellékletei tartalmazzák a befektetésekre vonatkozó kötelezettségeket) a telekre vonatkozóan elővételi joga van a bérlő vállalkozónak. Mivel a park területe Szentpál és Nyárádtközségek tulajdona, a vállalkozók adásvételi előszerződést köthettek velük, amely egyben tartalmazta a telekár garanciáját is.

A park menedzsmenete részéről érkező másik fontos módosítási javaslat az egységes hasznobérleti díjrendszer eltörlése volt. Ehelyett a menedzsmenete egy olyan pontozási rendszert dolgozott ki a hasznobérbe venni kívánó vállalatok számára, amely figyelembe vette a potenciálisan beköltöző vállalat befektetésének mértékét és minőségét, az alkalmazott

technológiát, a foglalkoztatottak tervezett számát stb. Ez alapján jelenleg a koncessziós díj mértéke 0,25 euró és 2,34 euró/négyzetméter/év.

A stratégiai módosítások nagyban növelték a park vonzerejét, ami végül oda vezetett, hogy 2006 végén megszületett az első régóta várt bérleti szerződés.

A marketingigazgató a következőképpen emlékezik vissza a park életének ezen lényeges pillanatára: *„Az egyik legnagyobb sikerélményünk akkor volt, amikor az első szerződést aláírtuk. A hír, hogy van egy aláírt szerződés, hozta magával a többi klienst. Ha egyszer sikerült eladnod, a következő már könnyebb”.*

A sajtó részéről rendkívüli figyelem övezte a park életét, ami a sikerek megjelenésével együtt megint igencsak hasznosnak bizonyult. *„Ahogy megjelentek az első sikerek, nem is kellett nagyon futni a sajtó után, odafigyeltek ránk. Brassóban, Kolozsváron és Szebenben voltak már ipari parkok, de itt eléggé nagy körzetben hiányoztak. Ezért a sajtó magától keresett meg sok esetben, a nagy érdeklődés miatt, tv-k és rádiók is és ezáltal a pozitív dolgokat lehetett kommunikálni.”* - meséli Nagy István.

Az első szerződés megkötése után további fél évnek kellett eltelnie, amíg a következő szerződés aláírásra került. Az igazi áttörést a park életében a 2007-es év jelentette, amikor a park vezetősége szerint szinte hetente születtek szerződések és megállapodások a betelepülni kívánó vállalkozásokkal.

Hozzá kell tennünk, Romániában a 2007-es évben a befektetői kedv talán soha nem tapasztalt csúcson volt.

A vezetőség, mindvégig szem előtt tartva a park átfogó stratégiáját, ekkor már megengedhette magának, hogy néhány kérést el is utasítson. Erről a főigazgató így referál: *„A környezetkímélő technológia nálunk fontos feltétel volt, amit minden tárgyaláson figyelembe is vettük, konkrétan volt olyan cég, amelynek azt mondtuk, nem költözhetsz be pont amiatt, hogy a technológia nem megfelelő, arra törekedtünk tehát, hogy minél zöldebb cégeket vonzzunk be a parkba.”*

A vállalkozásokat ugyanakkor sikerült bevonni a park infrastruktúrájának bővítésébe is. A menedzsment és az egyes vállalkozások által egyaránt súlyos problémának érzett elégtelen áramkapacitás kérdését is így, közösen a betelepült vállalkozásokkal sikerült megoldani. Három „bentlakó” cég fogott össze a kapacitás bővítése érdekében. Ennek eredményeként a park kapacitását sikerült 900 KW-ról 2 MW-ra növelni, illetve az említett cégcsoport külön 3 MW-os áramfejlesztőt is létrehozott a parkon belül, amelyet a menedzsment közbenjárásával olcsóbban ad tovább a többi vállalkozásnak, mintha azok azt az országos hálózatból vennék meg.

Arra a kérdésünkre, hogy melyek voltak a legfontosabb tényezők a potenciális ügyfelek meggyőzése során, mind a park-menedzsment, mind az érintett polgármesterek egyértelműen a bizalom kérdést, illetve a gyors és hatékony ügyintézés emelték ki.

Az a tény, hogy közintézmények állnak a parkot menedzselő cég háttérében, rendszerint megnehezítette a tárgyalásokat.

Ez a struktúra egyrészt lassította a döntéshozatal folyamatát, mivel esetenként egyetlen döntés véghezvitelét az öt önkormányzatnak egyenként meg kellett szavaznia.

A tény, hogy a park háttérében a magánszféra szereplői helyett közigazgatási intézmények állnak, sok esetben pozitívan befolyásolta a tárgyalások kimenetelét, más esetben viszont kedvezőtlenebb tárgyalási pozíciót eredményezett a menedzsment számára. *„Én, mint a részvényesi csoport igazgatója, tárgyaltam olyan vállalatokkal, amelyeknek el kellett mondani, hogy a vállalat háttérében közigazgatási intézmények állnak. Az én szerepem mindössze végrehajtói, a jóváhagyás tőlük jön.”* – meséli Nagy István igazgató.

A probléma megoldását két szinten orvosolták a tulajdonosok és a menedzsment. Egyrészt a részvényes önkormányzatok egyetértettek abban, hogy a döntéshozatal folyamatának nem szabad lassítania vagy akadályoznia a menedzsment munkáját, tehát gyors és hatékony döntéshozatali folyamatra van szükség, másrészt helyi szinten felgyorsították az ügyintézés. Szentpál polgármestere például erről így nyilatkozott: *„Ide a faluba kihoztam telekkönyvi vezetőt és közjegyzőt, és mindent amire szüksége van a vállalkozónak a hivatalos ügyintézéshez.”*

A park tulajdonosai és menedzsmentje közötti kiváló kapcsolatnak, illetve a leegyszerűsített ügyintézési technikáknak köszönhetően, a Romániában megszokott ütemhez képest jóval gyorsabban működött a parkba költözéssel és a befektetésekkel kapcsolatos ügyintézés.

Sok esetben a főigazgató személyes közbenjárásra is szükség volt, meséli Nagy István, ahhoz hogy a vállalkozások ne álljanak el a befektetési szándékuktól, megijedve az ügyintézésel járó feladatoktól és a bürokráciától: *„A vállalkozásoknak elmondtuk, hogy a területrendezési kérelemhez milyen dokumentumok kellenek, mondtam nekik, jöjjenek, menjünk el együtt, így volt olyan, hogy egy területrendezési kérelmet 10 perc alatt kézhez is kaptunk, míg a városi önkormányzatnál egy ilyen dokumentumra hónapokig kell várni. A polgármesterek azt is elmondták, hogy mi kell ehhez engedélyhez, ha a feltételek rendben voltak, az engedélyezés azonnal megtörtént. 24 óra alatt ki volt állítva és neki lehetett fogni építkezni. Igyekeztem az összes hatOSSÁggal korrekt kapcsolatot ápolni. A bürokráciától irtóznak a cégvezetők, és próbáltuk ezt úgy megoldani, hogy vonzóvá tegyük az ipari parkot és itt mindenütt ahol lehetett besegítettem.”*

Legalább ennyire fontos volt azonban a betelepülő vállalkozók bizalmának az elnyerése is. Erre a legjobb technikának az bizonyult, hogy a tárgyalások során nem csupán a park menedzsmentje, de a tulajdonos közintézmények képviselői és a polgármesterek is

támogatásukról biztosították az illető vállalkozásokat. *„Úgy érzem sokat jelentett, hogy az önkormányzat elnöke, alelnöke elmondja a nagycégeknek, hogy <mi támogatunk>. El is vittem ezeket a cégeket az önkormányzatok vezetőihez. Ami egyszer a törvényes keretbe belefér, teljes támogatásunkról biztosítottuk. És voltak olyan cégek, amelyeket úgy sikerült meggyőzni és ide behozni, hogy elmondtuk, mi, mint menedzsment és az önkormányzatok is támogatjuk őket mindenben”* – mondja a főigazgató.

A dolgok kedvező alakulásához valóban hozzájárult a tulajdonosok és menedzsment hozzáállása is. A polgármesterek ugyancsak meghatározó fontosságúnak érezték a befektetői bizalom megszerzését. Szentpál polgármestere szerint *„a gondok ott vannak, ha a befektető nem érzi a bizalmat. Ha eléri az önkormányzat, hogy a befektető bizalmat érezzen, akkor az önkormányzat hosszú távon nyert. Bárki keresett meg, mindenben segítettünk, amiben tudtunk, irányítottuk és segítettük, hogy érezze, támogatjuk. Személyesen biztosítottam őket a támogatásomról, szükség esetén pedig Bukarestbe is elutaztam és elhoztam a romániai légiforgalmi hatóság engedélyét a számára.”*

Kétségtelenül úgy gondoljuk, hogy a tulajdonos önkormányzatok és a menedzsment között leírt összhangnak és jó kommunikációnak nagy szerepe volt abban, hogy sikerült beindítani, majd nyereséges vállalkozásként működtetni a parkot.

A statisztikai adatok szerint a 2009. évben az ipari parkot menedzselő vállalat forgalma 3,2 millió RON (hozzávetőleg 780.000 Euró), a profit értéke pedig 200.000 euró volt. 2008-tól nyereséges a vállalkozás, de a megtermelt profitot a tulajdonosoknak történő szétosztás helyett újra befektetik. A tulajdonosok és menedzsment eltökélt szándéka a park területének bővítése, így első lépésben további 4-5 hektárnyi terület megvásárlása.

A park nyereségessége azért is öröndetes illetve rendkívüli, mert Romániában a helyi közigazgatások tulajdonában lévő vállalatok szinte kivétel nélkül veszteségesen működnek. A park menedzsmentje ugyanakkor elejétől fogva úgy látott hozzá a park működtetéséhez, hogy abból egy sikeres, önfenntartó vállalkozás legyen. Véleményünk szerint a vezetőség mentalitását pontosan tükrözi a következő interjú- részlet: *„Minthogy a megyei tanács indította el, nem vállalkozásként indult, mert... egyrészt uniós pénzeket nem lehetett volna lehívni, másrészt, ezekből a forrásokból olyan beruházásokra kerülhet sor, amelyek képesek támogatni a társadalmi és gazdasági fejlődést. Én azonban megpróbáltam megtalálni a módját, hogyan kell olyan stratégiát felépíteni, amely valamivel nagyobb bevételi szintet eredményez a kiadásoknál... Leszögeztem a legelején, nem megyek a megyei tanácshoz pénzért, hiszen a magánszektorból jövök, és úgy gondolom, csak olyan pénz költhetek el, amelyet korábban megteremttem.”* – meséli Nagy István menedzser.

A park bevételeinek két forrása van. Ezek egyrészt a területek koncessziójából származó haszonbérleti díjak, másrészt a menedzsment által kínált szolgáltatásokból származnak. Legutóbbi látogatásunk alkalmával a park területének 95%-a haszonbérleti szerződés tárgyát képezte, 3000 négyzetméternyi területnek nem volt gazdája.

Összesen 23 vállalkozással történt szerződéskötés, ezek közül 11 már befektetést is eszközölt a parkban (köztük vannak teljesen kivitelezett, működő üzemek és vannak kivitelezés alatt álló befektetések is). A park menedzsmentje szerint az eddigi befektetések összértéke eléri a 80 millió eurót.

Az adminisztráció jelenleg 16 szolgáltatást kínál, amelyek a következőkre terjednek ki¹⁰:

- recepció, tájékoztatás
- támogatás a helyi hatóságok irányába történő, vállalkozói sérelmeket illető információáramlásban
- a vállalkozók bevonása a park népszerűsítési akcióiba és kampányaiba, PR tevékenységébe
- vállalkozói klub
- vállalkozás-fejlesztési tanácsadás
- kapcsolati facilitáció Marosvásárhely Akadémiai Központjával
- a vámkezelést végző szervezeti eljárás elősegítése a park vállalkozói számára
- karbantartás, útjavítás, közös zöldövezet kiépítése és a park köztisztaságának megszervezése
- közvilágítás kialakítása
- biztonsági intézkedések megszervezése, a parkon belüli közbiztonság és ellenőrzés kialakítása, a behajtó autók regisztrálása
- kisebb méretű hálózati javítások belső megoldásának kialakítása
- szennyvíz-menedzsment, szennyvíz csatornarendszerének kialakítása, szennyvíztisztító telep karbantartása és üzemeltetése
- a konferenciaterem használatának jogosultsága, beleértve az összes hozzá tartozó eszközök (számítógépes, audió-videó rendszer, hangosító rendszer, videó projektor) az adminisztratív épületben, évente négyszer
- on-line információs felület fenntartása, melyen elérhetőek a legfontosabb adminisztrációs döntések, rendelkezések, hatóságok döntései és rendeletei, ügynökségek tájékoztatói
- a vámügyi, banki és egészségügyi szolgáltatásokhoz való hozzáférés megkönnyítése a parkon belül

¹⁰ forrás: <http://www.industrial-park.ro/administrare.php?lang=en>

A szolgáltatások köre a jövőben előreláthatóan tovább bővül majd, a park menedzsmentje máris két újabb ötlet megvalósítása mellett kötelezte el magát. Az egyik egy olyan multifunkcionális épület létrehozása a parkon belül, amelyben megoldható lesz az étkeztetés, az orvosi szolgáltatások, óvoda, banki szolgáltatások, ügyfélfogadás (jelenleg csak ATM-k állnak rendelkezésre a park területén).

A marketing igazgatót arról kérdeztük, hogyan látja a saját szerepét, most, hogy sikerült a park területének 95%-ára bérlőket találni: *„a marketingesnek az is feladata, hogy minél több szolgáltatás idézőjelbe lenyúljon a parkban lévő vállalkozások elöl, tehát ismerjük fel ezen cégek igényeit és oldjuk meg mi ezeket a szolgáltatásokat, ne várjuk meg míg ők megoldják. Legyen szó gazdasági, jogi, információszerzési vagy bármilyen szolgáltatásról, akár üzleti közvetítésről is”* – válaszolta Bodoni.

A menedzsment ambícióját, hogy minél előbb felismerje a bentlakó vállalatok igényeit és megelőzve őket alakítson ki olyan szolgáltatásokat, amelyek ezen igények kielégítését célozzák, rendkívül fontos stratégiai elképzelésnek találtuk. Ez a fajta leleményesség hozzájárulhat ahhoz, hogy a park bevételei a jövőben tovább bővüljenek. A menedzsment ugyanakkor olyan szolgáltatások beindításán is gondolkodik, amelyeket a környező községek illetve a közeli város lakosai is igénybe vehetnek: wellness és különböző szabadidős szolgáltatások. *„Eleve így próbáltam eladni az ipari parkot a cégeknek, hogy most x számú és típusú szolgáltatással kezdünk, de a stratégiánkban az szerepel, hogy minden szolgáltatást betelepítsünk. Az a cél, hogy az ipari park úgy működjön, mint egy külön entitás, mint egy kicsi város, és ha továbbra is bizalmat kapok, ezt fogom szorgalmazni”* – mondta a főigazgató.

A másik elképzelés, amelynek megvalósítása mellett mind a megyei tanács, mind a többi érintett tulajdonos, illetve a park menedzsmentje is elkötelezte magát, a meglévő ipari parkkal párhuzamosan egy logisztikai park kialakítása és működtetése.

Az elképzelést alátámasztja a terület már említett jó stratégiai pozíciója (8 óra vezetéssel közúton az ország bármelyik pontjára el lehet jutni), az 1. számú országút és a hamarosan megépülő autópálya összekapcsolása a park közelében, a repülőtér és a repülőtér tervezett fejlesztései (raktározási szolgáltatások, rakományok, áruszállítás kapacitásának növelése stb.) és az intermodális szállítás feltételei.

A jövődöbéli tervekhez tartozik a 2010 tavaszán induló, a megyei tanács által koordinált inkubációs program is, amelynek vezetését előreláthatóan a park jelenlegi menedzsmentje fogja végezni. Az 1600 négyzetméteres inkubátorház legutóbbi látogatásunk során már befejezetten állt az adminisztratív épület szomszédságában az ipari park területén.

Arra a kérdésünkre, hogy jövedelmező lesz-e ekkora területen inkubációs programot működtetni, a főigazgató így vélekedik: *„igen, az angolok valóban azt mondják, hogy 3000 m² alatt nem éri meg működtetni az inkubátorházat. Én ezt nem veszem készpénznek, mert az*

vállalkozás támogató infrastruktúrák nem olyan létesítmények, amit kaptafára lehet húzni, nagyon fontos figyelembe venni a helyi viszonyokat, kultúrát és egyéb adottságokat.”

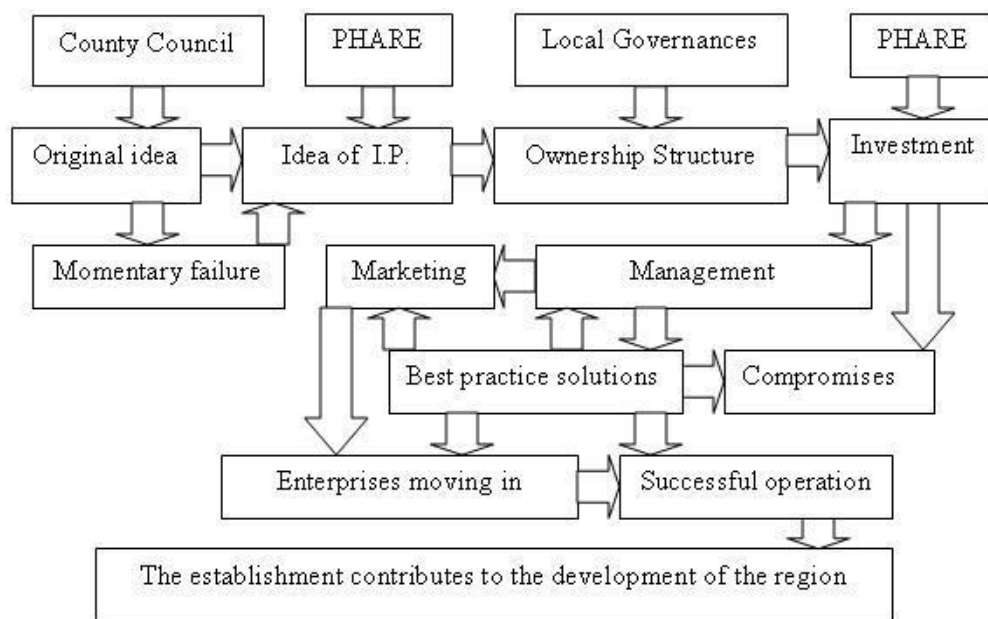
A park menedzsmentje középtávon a parkot olyan vállalkozás támogatói létesítménnyé kívánja alakítani, ahol a termelési tevékenységek mellett termékfejlesztés, kutatásfejlesztés és innovációs tevékenységek is fellelhetők majd.

A park ez irányú jövőbeli szerepét Nagy István főigazgató így foglalta össze: „Remélem el tudjuk majd mondani, hogy kutatásfejlesztéssel és innovációval is foglalkoznak a parkban. Szeretném, ha össze lehetne kötni a park tevékenységét ezzel, és ezen dolgozni fogunk, külföldi intézményekkel illetve helyiekkel is közös programok keretében. Műszaki és orvosi egyetemeink vannak, tehát lehetőségünk lenne. Én azt szeretném, hogy a park egy kapocs legyen az kutatás és fejlesztés, valamint a kutatás és fejlesztés eredményeinek hasznosítása között, a piacról jövő igények kifejlesztése pedig itt megtörténhessen.”

Pár éven belül tehát elképzelhető, hogy a park szolgáltatásai olyan irányban fognak bővülni, hogy a létesítmény a regionális innovációs irányelvek meghatározó eleme és eszköze lesz.

Az alábbi ábra az ötlet megszületésétől kezdve illusztrálja a park létrehozásának és sikeres működtetésének folyamatát.

1. sz. ábra



B.2. A jó gyakorlat sikerének tényezői

Ebben a részben azon kontextuális tényezők, illetve országos, regionális, helyi és szervezeti sajátosságok és folyamatok elemzésére térünk ki, amelyek lehetővé tették jó gyakorlatunk megvalósulását, azaz a Maros Ipari Park sikeres tulajdonosi vállalkozását és menedzsmentjét. Jelen jó gyakorlatot sikeres vállalkozásként, sikeres menedzsment-gyakorlatként, illetve a két struktúra közötti sikeres együttműködésként definiáltuk. Úgy gondoljuk azonban, hogy csak akkor kezelhetjük minden kétséget kizárólag jó gyakorlatként, ha adekvált válaszokat tudunk adni a következő néhány kérdésre:

1. Az ipari park hozzájárult-e a térség fejlesztésének folyamatához? Hogyan?
2. A tulajdonosi struktúra mennyire bizonyult hatékonynak?
3. A park menedzsmentjének tevékenysége miért számít jó gyakorlatnak?
4. Beszélhetünk-e olyan, a tulajdonosi társulás és a menedzsment által kitalált és gyakorlatba ültetett technikákról, eredeti ötletekről, amelyek az eredményes működésen túl valóban jó gyakorlatként értelmezhetőek?

Mielőtt a fenti kérdések megválaszolására vállalkoznánk, tekintsük át röviden azokat a kontextuális tényezőket, amelyek hozzájárultak a jó gyakorlat megvalósulásához. Számos helyi és nem lokális feltételnek kellett teljesülnie ahhoz, hogy végül a Maros Ipari Park, mint ötlet megfogadjon, mint projekt sikeresen kivitelezésre kerüljön, és mint meghatározó üzleti infrastruktúra, működni tudjon.

Talán elsőként az Európai Unió fejlesztéspolitikai és támogatáspolitikai folyamatokat kell megemlítenünk. A gazdasági és szociális kohézió jegyében, olyan eszközök által, mint amilyen a PHARE is volt a csatlakozásra váró országok számára az EU olyan vissza nem térítendő támogatásokat tett elérhetővé, amelyek nélkül számos nagy infrastrukturális befektetés csak késve vagy egyáltalán nem valósult volna meg.

Másrészt, egy országos szintű irányelvre illetve keretre is szükség volt, amely a vállalkozás támogató infrastruktúrák létrehozását támogatta a 2000-es évek elején tapasztalható gazdasági átalakítások folyamata során. Ez egyben a román kormányok és törvényhozás elkötelezettségét is jelentette, hisz az ipari parkok és hasonló létesítmények alapításához és működtetéséhez szükséges jogi és támogatási kereteket meg kellett alkotni.

A park vonzerejéhez hozzájárult ugyanakkor a befektetéseket támogató, adókedvezményeket tartalmazó országos szabályozási keret is. Legalább ilyen fontos volt azonban az erdélyi autópálya építési programja, amelynek eredményeként legalább a jövőbeli nyomvonalakat meg lehetett mutatni a potenciális parklakóknak.

Ezek a jogalkotási folyamatoknak és törekvések szerencsésen egybeestek egy másik fontos tényezővel, az ország gazdasági helyzetének fellendülésével.

Az átmeneti nehézségek után, az ország gazdasága valamikor 2000-2001-re stabilizálódott. Ettől kezdve tulajdonképpen az ország gazdaságának expanziója, majd felpörgése volt a jellemző. A statisztikai adatok a régió egyik legdinamikusabban és leggyorsabb ütemben fejlődő gazdaságaként határozták meg a román gazdaságot, voltak évek amikor például a gazdasági növekedés mértéke meghaladta a 8%-ot. 2000 és 2008 között a GDP értéke konstans növekedést mutatott, a 2008-as érték 527%-kal volt nagyobb a 2000-ben mért 80377,3 millió lejes GDP tételnél.

A gazdasági növekedés ösztönzőinek sorában a belső tényezők (pl. belső fogyasztás növekedése) mellett, fontos szerepet játszott a külföldi befektetések üteme is. 2003 és 2007 között a külföldi befektetések mértéke több, mint négyszeresére növekedett, míg az infláció 2000-ben mért 40%-os rátája 2006-ra 5% alá mérséklődött. Természetesen a külföldi befektetők beáramlásának egyik lényeges előfeltételét a stabil jogi és fiskális környezet kialakítása jelentette.

Fontos jellemzője volt a régiónak az olcsó, és az ipari termelésre viszonylag jól felkészült munkaereje is, annál is inkább, mivel Marosvásárhely és környéke néhány iparágak jelentős hagyománya van.

Ugyanakkor egy olyan megyei tanácsra is szükség volt, amely pro-aktív módon kívánt részt venni a megye és a régió fejlesztési folyamatainak elindításában és koordinálásában. Az előbbiek során láthattuk, a Maros Megyei Tanács fejlesztési stratégiájának részét képezte olyan beruházások révén történő kedvező folyamatok indukálása, amelyek többszörös és fenntartható hatásokat képesek generálni.

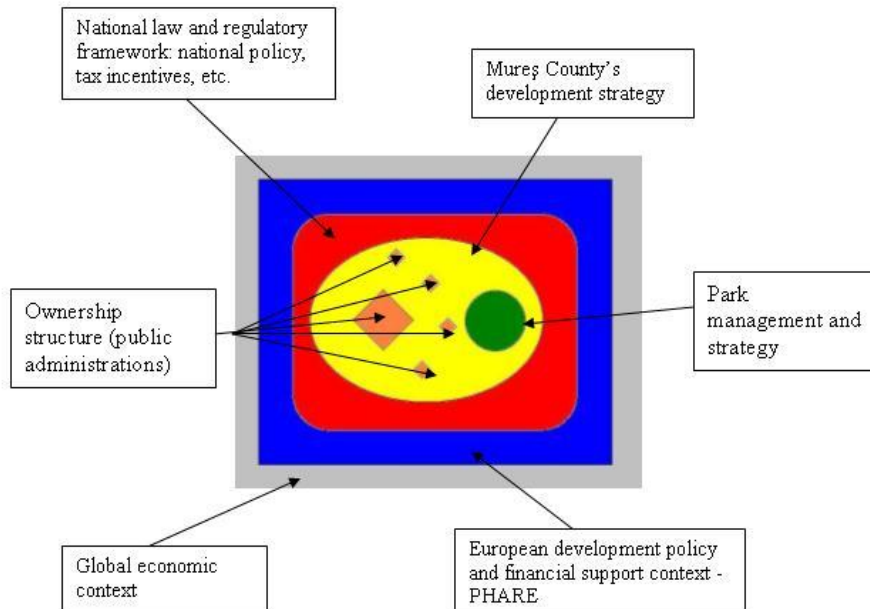
A tanács részéről ugyanakkor megfelelő kompetenciákra is szükség volt, ami egy ekkora horderejű pályázat elnyerését és levezénylését illeti. Míg manapság a pályázatírás nem számít szokatlan és elszigetelt gyakorlatnak, korábban a közigazgatási intézmények lényegesen szerényebb forrásbevonási, illetve pályázatírói kompetenciával rendelkeztek.

Szükség volt ugyanakkor az érintett helyi önkormányzatok támogató hozzáállására is. Az előbbi fejezetben bemutatott interjúrészletek alapján láthattuk, milyen meggyőzőési technikákhoz folyamodott az egyik érintett polgármester, annak érdekében, hogy helyi szinten olyan döntések és területrendezési szabályozások szülessenek, amelyek lehetővé tették az ipari park létrehozását.

És végül, de nem utolsó sorban, szükség volt egy olyan menedzsmentre, amely bár kevés tapasztalattal rendelkezett, de annál nagyobb elszántsággal vallotta, hogy a park akár már

rövid távon képes lesz nyereséges vállalkozásként működni, amely több rétű nyereséggel járhat a teljes régióra nézve.

2. sz. ábra



A bemutatott kontextuális tényezők tükrében, a fent megfogalmazott kérdésekre, az alábbi válaszokat fogalmazhatjuk meg.

1. Igen, az ipari park hozzájárult a térség fejlődéséhez, ráadásul több szinten és több formában is. Mindenekelőtt a térség szociális és gazdasági fejlődésére kell gondolnunk. A parkban működő vállalkozások ugyanis már most 1000 embert alkalmaznak, ami a következő két évben a park menedzsmentje szerint előreláthatóan megkétszereződik vagy meg is háromszorozódhat. Nem elhanyagolható az a tény sem, hogy ezek az alkalmazottak 75-80%-a a városokon kívüli, rurális térségekből származik.

A vállalkozások működéséből, helyi adók formájába olyan bevételekre tehetnek szert az érintett önkormányzatok, amelyekből helyi szinten megoldható az oktatási és kulturális intézmények színvonalas működése, illetve helyi fejlesztési programok indíthatók el, pályázatokhoz önrész biztosítható. Ahogyan azt Szentpál község polgármester átámasztja: „*az első építkezési engedélyből és az adókból annyi pénzt kaptunk, hogy ha az összes befektetés megvalósul, nem kell a román államtól azt várnunk, hogy támogasson és fejlesszen bennünket, hanem saját költségvetésből ezt megoldjuk*”.

A parkban beköltöző külföldi cégek ugyanakkor magukkal hozták a szponzorálási és CSR gyakorlatot is, amely végeredményben ismét az érintett önkormányzatoknak kedvez. A polgármester elmondása szerint ezek a vállalkozások aktívan bekapcsolódnak a falu közösségi életébe, „*azon kívül hogy munkát adnak, minden évben szponzorálják, az egyházat, az óvodát, a focicsapatot, nem pusztán itt vannak, de éreztetik is, hogy itt vannak.*”

Nem elhanyagolható továbbá az sem, hogy beszállítói és más gazdasági kapcsolatok jöttek létre, illetve folyamatosan jönnek létre a parkban tevékenykedő vállalkozások és a regionális cégek között.

Egy másik fontos tény, hogy az ipari park telepítését követően, az addig viszonylag elhanyagolt térség az utóbbi időben több beruházásnak vált a célterületévé. A megyei tanács munkatársai szerint, néhány magánbefektető egy, a Maros Ipari Parkhoz hasonló központ létesítésében gondolkodik, nem messze a parktól. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy egyre több cég telepedik meg a park vonzáskörében, de más típusú beruházások is elindultak a park környékén (pl. motoros sportok parkja a közelben). Ez a zóna iránti fokozott érdeklődés jelentősen megnövelte a környékbeli magántulajdonban lévő területek árát is.

A park menedzsmentje szerint az már csak járulékos haszon, hogy a betelepülő külföldi vállalkozások egy másfajta, magasabb szintű munkakultúrát is magukkal hoznak. A parkban már most működnek olyan cégek, amelyek a megszokottnál jóval civilizáltabb munkakörülményeket, jobb minőségű foglalkoztatást és jobb minőségű higiéniai, egészség és munkavédelmi feltételeket biztosítanak.

2. A park létrehozásáért megalapított tulajdoni struktúra, véleményünk szerint csupán részben hatékony. Nem történt meg a magántőke bevonása a tulajdonosi struktúrába. Természetesen a PHARE pályázati feltételeihez alkalmazkodni kellett, de ma már a tulajdoni társulás és menedzsment is úgy gondolja, hogy a magántőkének rendkívül fontos szerepe van egy ilyen létesítmény létrehozása és működtetése során. „*Ha van rá mód, a magántőkét be kell vonni. A megyei tanácsoknak és az önkormányzatoknak nem az a célja, hogy profitot termeljenek, amúgy meg közvetlen módon úgyis megtérül, mert a bevont cégek adókat és áfát fizetnek, aminek egy része az önkormányzatnál marad*” – mondja a park főigazgatója.

Pozitívumként könyvelhetjük el ugyanakkor, hogy a tulajdonosi struktúrába bevontak két olyan környező várost is — még ha ezek kevés részvényt birtokolnak is —, amelyek bár közvetlen módon nem voltak érintettek a projektben (Radnót és Marosludas), de a park működéséhez szükséges munkaerő biztosításában fontos szerepet játszanak. A tulajdonosi struktúra tehát a következő:

1. sz. tábla

	Részvényesek	Részvények aránya (%)
1.	Maros Megyei Tanács	91,62
2.	Nyárádtő község önkormányzata	3,56
3.	Szentpál község önkormányzata	1,89
4.	Radnót város önkormányzata	0,59
5.	Marosludas város önkormányzata	2,32

3. A harmadik kérdésre a válaszuk ismét egy határozott igen: a park tevékenységének menedzsmentje véleményünk szerint azért számít jó gyakorlatnak mert:

- sikerült a PHARE által meghatározott gazdasági és szociális indikátorokat teljesíteni (a park működése ezen indikátorok túlteljesítésének irányába hat);
- sikerült egy közigazgatási tulajdonban lévő vállalkozást talpra állítani és nyereséges vállalkozássá alakítani;
- a kezdeti befektetés értékét sikerült sokszorosára növelni: a nem egészen 6 milliós beruházás jelenleg a tizennégyszeresére növekedett. Az eddig beruházást eszközölt vállalkozások parkba történő befektetéseinek összértéke 80 millió euró, és ez az érték a vállalatok újabb beruházásaival folyamatosan növekszik;
- sikerült bizalmat szerezni és a szűkös marketingforrások ellenére sikerült a park előnyeit megfelelően kommunikálni;
- sikerült olyan bérleti konstrukciót és telekvásárlási feltételeket kialakítani, ami szimpatikus a vállalkozások számára;
- sikerült az eredeti szolgáltatások körét újjal bővíteni;
- sikerült az országos Ipari Parkok Szövetségében vezetői pozíciót szerezni és forrásokat bevonni a Szövetség számára;
- sikerült olyan légkört teremteni a Park területén, ahol a vállalkozások elégedettek, és a vállalkozások számára esetlegesen felmerülő problémákra gyors és eredményes megoldást találnak;
- sikerült a parkot olyan létesítménnyé tenni, amely — mint az egyik érintett polgármester fogalmaz — *„nemcsak a falut, de az egész vidéket felemelte”*.

4. A negyedik kérdés talán a legérdekesebb a mi szempontunkból, ugyanakkor szorosan kapcsolódik az előbbieken megválaszolt három kérdéshez. Tulajdonképpen azt mondhatjuk, hogy az alábbiakban felsorolt eredeti ötletek, leleményes megoldások miatt vált jelen jó gyakorlat tárgyává a Maros Ipari Park tulajdonosi társulása és menedzsmentje.

Egy ipari park eredményes működtetése ugyanis önmagában még nem siker, ez szinte joggal elvárt feladata a vezetőknek. A sikert valójában az adott időszak adott politikai, gazdasági, jogi, támogatási, finanszírozási és helyi kontextusa által behatárolt többdimenziós térben hozott döntések és cselekvések eredményeiben, következményeiben kell keresnünk.

Az eredményekről és következményekről már az előbbiek során részletesen beszámoltunk, így most térképezzük fel azokat a megoldásokat, amelyek tulajdonképpen jó gyakorlattá tették az ipari park tulajdonosait és menedzsmentjét. Ezeket a megoldásokat a B.1 fejezet során részletesen is kifejtettük ezért most csak felsorolásszerűen tekintjük át őket:

- példa értékű összefogás és együttműködés a tulajdonos megyei és helyi önkormányzatok között, az ipari park létrehozása érdekében;
- a menedzsmentet támogató felgyorsított döntéshozási folyamatok a tulajdonos önkormányzatok szintjén;
- a helyi önkormányzatok erőfeszítései: területrendezési feladatok, a polgármesterek meggyőző munkája, a polgármesterek személyes közbenjárása az ügyintézés során stb.;
- a betelepülő vállalatok, vállalkozások számára leegyszerűsített ügyintézés megvalósítása a helyi hivatalok szintjén: engedélyeztetések, jogi problémák orvoslása stb.;
- a vállalkozói bizalom elnyerésének technikái: a tulajdonosokkal történő személyes találkozások és a tulajdonosok részéről érkező személyes biztosítás a támogatásról;
- a kezdetleges infrastrukturális problémák megoldása a betelepült vállalkozások bevonásával, illetve a szolgáltatókkal közösen (ld. áramkapacitás és belső gázhálózat kivitelezése);
- éber és gondos menedzsment: a szolgáltatások tekintetében egy lépéssel a vállalkozások előtt járni.

C. Regionális politika a jó gyakorlat szempontjából

Ebben a részben a bemutatott jó gyakorlat más régiókba történő sikeres átültetésének lehetőségét, illetve az ezt befolyásoló kontextusokat kívánjuk elemezni, továbbá azokat az eseteket, szituációkat meghatározni, amelyekben a jó gyakorlat más régióban is eredményre vezethet, illetve feltérképezni azokat a problémákat, amelyek megoldása a jó gyakorlat alkalmazásával sikeresen valósulhat meg.

A jó gyakorlat sikeres átültetésének a különböző országok eltérő jogi szabályozási, irányelvi, támogatási és szervezési gyakorlatai szabhatnak határokat. Ezért elsősorban a hazai régiók, hazai szereplők számára lehetnek hasznosak jelen jó gyakorlat elemzés tanulságai. Annál is inkább, hogy a vállalkozás támogató infrastruktúra fejlesztése Romániában egyre nagyobb figyelmet kap, ugyanakkor az EU Strukturális Alapok keretében is léteznek források az ilyen beruházások, fejlesztések kivitelezésére.

Mindenekelőtt azokat a tényezőket tekintjük át, amelyekre interjúalanyaink hívták fel a figyelmünket. A megkérdezett érintettek, eltérő pozíciójukból és eltérő szemléletükből adódóan a jó gyakorlat más-más aspektusát hangsúlyozták.

A főigazgató véleménye szerint lényeges, hogy már csírájában, az ötlet megszületésének pillanatában sikeres üzletként tekintünk az ipari parkra és ennek szellemében készüljenek el a megvalósíthatósági, üzleti stb. tervek.

Nagy István legalább ennyire fontosnak tartja a helyi viszonyok szem előtt tartását: *„Figyelembe kell venni a térség gazdasági, szociális és oktatási kontextusait, illetve a közmű- és közlekedési infrastruktúrát. Nem véletlen, hogy itt a cégek nagy része fa és bútoriparban érdekelt. Ez egy olyan régió, ahol ennek hagyománya van, ugyanakkor a gépgyártás is hagyomány, de éppen amiatt, hogy leépült a gépgyártás nem sikerült idehozni cégeket. Ha olyan régióba megyünk, ahol a mezőgazdaságnak, vagy a turizmusnak van hagyománya, akkor úgy kell gondolkodni, hogy ne kelljen megváltoztatni a szemléletet, a képzettséget, foglalkozást, mert ez sok pénz, hanem ezekre építsünk. Ezért kell a stratégiákat alulról felfelé építeni, figyelembe véve a helyi specifikumokat, és úgy megvalósítani ezeket, hogy a létesítmények és a régió gazdasági tevékenységei szimbiózisba legyenek.”*

A marketingigazgató ezzel szemben a jó kapcsolatokat, lobbyerőt és a jó kommunikációt hangsúlyozza, véleménye szerint ugyanis ezek nélkül egy régióban sem lehet sikeres a jó gyakorlat.

A polgármester a komolyságot, az odaadást és a befektetők bizalmának elnyerését tartja a legfontosabbnak, míg a megyei tanács alkalmazottai a tervezési folyamatra történő rákészülést és a műszaki beruházások megfelelő kivitelezését hangsúlyozták.

Kétségtől valószínűleg valamennyi érv fontos szereppel bír a folyamatban.

A fentieket kiegészítendő, következzen néhány olyan jellemző illetve előfeltétel, amely a jó gyakorlat más régióban történő sikeres alkalmazását nagyban befolyásolhatja. A kontextuális jellemzők után kitérünk azon főbb tanulságokra, amelyek jelen jó gyakorlat kapcsán körvonalazhatók, akár tippként és modellként szolgálhatnak, végül pedig a jó gyakorlat átadásának néhány lehetséges eszközét ismertetjük.

A.) Kontextuális jellemzők, amelyek a sikert garantálhatják

- az adott régió ipari múltja, olcsó és versenyképes munkaerő;
- a munkaerő szakképzésének és átképzésének lehetősége, felsőoktatási intézmények jelenléte a régióban;

- nem szükséges kötelezően nagyvárosokat, fejlődési pólust tartalmazó régió, jelen jó gyakorlat a kis és közepes városokat tömörítő szerkezetű régiókban vagy mikro régiókban is sikeres lehet;
- konstruktív és nyitott helyi közigazgatási intézmények, jó kapcsolat a megyei tanácsok és helyi önkormányzatok között;
- önrésszel rendelkező vállalkozók, amelyek adott esetben hozzájárulhatnak a finanszírozáshoz;
- struktúraváltással küzdő, olcsó munkaerővel rendelkező régiókban is alkalmazható;
- 10 hektár fölötti zöldmezős illetve barnamezős beruházásokra alkalmas területek;
- jó műszaki állapotban lévő szállítási infrastruktúra, szállítási lehetőségek;
- elérhető térségi munkaerő, megoldott megközelíthetőség a környék lakossága számára.

B.) A jó gyakorlat kapcsán megfogalmazható legfontosabb tippek és tanulságok:

1. Az elektromos árammal, gázzal kapcsolatos problémákkal bármelyik Romániai menedzsment szemben találhatja magát, érdemes ezért erre már a kivitelezés előtt felkészülni.
2. Ajánlott, hogy a parkot/létesítményt menedzselő cég legyen egyben a közművek szolgáltatója is – amint azt megtudtuk, erre a törvény lehetőséget ad, ugyanakkor ez egy biztos és kiszámítható jövedelemforrást jelent.
3. A közművek konfigurációja és a parcellázás történjen a beköltöző vállalkozások igényeinek figyelembe vételével.
4. A tulajdonosok rendelkezzenek olyan kiegészítő forrásokkal, önrésszel, amelyek a tervezettnél kevesebb elnyert finanszírozás esetén sem sodorják a vállalkozást jelentős kompromisszumokba.
5. A magántőke tulajdonosi struktúrába történő bevonása (amennyiben arra lehetőséget ad a projekt) kedvezően hathat a további forrásszerzés, pályázás során.
6. A személyzet alkalmazása, különösképpen a marketingért felelős és a műszaki szakemberek már a tervezési időszakban meg kell, hogy történjen.
7. A helyi sajátosságokból történő korlátozások figyelembe vétele a tervezési fázisban, pl. a Maros Ipari Park esetében a kivitelezési oldalon jelentős (építkezésre vonatkozó) korlátozások vannak.
8. A parkon belül tevékenykedő vállalkozások közötti kapcsolatépítés ösztönzése és közös problémákra közös megoldások keresése, például: a munkavállalók közlekedési problémáinak megoldása, intervenció vészhelyzet esetén stb. *„Hasznos lenne havonta vagy félévente kerekasztal-beszélgetést szervezni a bérlőkkel, ahol megbeszélésre kerülnének a közös*

problémák és közösen tudnánk megoldást is találni rájuk” – fejtette ki Dan Tulvan vállalkozó.

C.) Célcsoportok és kommunikációs csatornák

Jelen tanulmány következtetései és tanulságai hasznosak lehetnek minden olyan magán- vagy közsférában működő szereplőnek, amely ipari park vagy hasonló létesítmény kivitelezésén gondolkodik. Kiemelt célcsoportoknak számítanak a romániai megyei tanácsok, önkormányzatok, magáncégek, park menedzsmentben érintett személyek stb. Emellett könnyen előfordulhat, hogy a fentiek tartalmazznak olyan megoldásokat, amely más ország régióiban is eredményre vezethetnek.

A jó gyakorlat terjesztésére leginkább alkalmas eszközöket a következőkben látjuk:

1. A Romániai Ipari Parkok Szövetsége segítségével egy hazai jó gyakorlatokat tartalmazó konferenciasorozat, illetve szakmai folyóirat (nyomtatott vagy on-line) megvalósítása és terjesztése a magán- és közsférában egyaránt.
2. A megyei tanácsok szintjén rendszeres fórumok szervezése a nagyméretű infrastrukturális, illetve üzleti infrastrukturális befektetések tanulságainak megosztására, tapasztalatok cseréjére.
3. Hasonló fórumok szervezése a magánszereplők számára.
4. Regionális internet alapú hálózatok létesítése a jó gyakorlatok népszerűsítése, terjesztése érdekében (ld.: WP 3.1)
5. A helyi és regionális média jó gyakorlat népszerűsítése: a WP 3.1 keretében leírtaknak megfelelően hazai, regionális és külföldi jó gyakorlatokkal kapcsolatos tematikus írások rendszeres megjelentetése a regionális és nemzeti sajtóban.
6. Hazai jó gyakorlat kutatómunka és kiadvány: olyan kutatói és elemzői munka, amelynek célja összegyűjteni és elemezni a témával kapcsolatos, ipari parkra és hasonló létesítményre vonatkozó hazai jó gyakorlatokat (amint az a FIDIBE projekt keretében is történt).

D. Hivatkozott interjúk

Călin Suci, projekt menedzser, Maros Megyei Tanács, Regionális Fejlesztési Igazgatóság (2010. január 27.)

Valer Băţaga, ügyvezető igazgató, Maros Megyei Tanács, Regionális Fejlesztési Igazgatóság (2010. január 27.)

Simon István, Szentpál község polgármestere (2010. január 28.)

Nagy István, főigazgató, Maros Ipari Park, Marosvásárhely (2010. január 12.)

Bodoni Hunor, marketing igazgató, Maros Ipari Park, Marosvásárhely (2010. január 28.)

Dan Tulvan, vezérigazgató, Hirschmann Romania Kft. (parkban működő vállalkozó) (2010. január 28.)