

Dr. Balázs-Piri László

## A Recognita története a megalakítástól 1996 végéig

Jelen összeállítás az SzKI Recognita Rt 1989. évben történt létrehozásának SzKI-n belüli előzményeivel, megalakításának sajátosságaival, majd az Rt tevékenységével foglalkozik, egészen az 1996-os év végéig, amikor is a céget az amerikai Caere Corp. 100%-ban felvásárolta.

A szerző mint kortárs szemtanú, s 1989-től kezdődően 2008-ban történt nyugdíjba vonulásáig a Recognita munkatársa, saját sorsában is érintett személyként köszönetet mond a lehetőségért, hogy jelen anyagot a rendelkezésre álló források és saját ismeretei alapján összeállíthatta. Ugyanakkor nem tekinti magát minden tények tudójának, ezért az esetleges észrevételekért, kiegészítésekért ezúton is köszönetet mond.

### Előzmények

Az állami tulajdonú SzKI az egyik legnagyobb hazai számítástechnikai kutató-fejlesztő cég volt a '80-as években. Létrejötté óta egyre növekvő komplexitású, diverzifikált elektronikai (számítástechnikai, informatikai stb.) feladatokat oldott meg. Ennek során a mindenkori körülmények és az elvégzendő munka szintjének, ill. jellegének megfelelő formában működött és jelentős szakmai, szervezési tapasztalatokat gyűjtött komplex, nagy szellemi munkatartalmú feladatok teljesítését illetően. Ez kifejezésre jutott az SzKI által elért eredményeket megerősítő, egyben a jövőbeni feladatait, ill. követendő munkamódszereit rögzítő alapító határozat 1985. júliusi kiadásában is, amely az SzKI-t az államigazgatási felügyelet alatt működő intézmények közé sorolta be.

Magyarországon az 80-as évekre a kétarcúság nyomta rá bélyegét. Erre az évtizedre az elhúzódó válság, a felhalmozódó államadósság, az osztogató-megszorító gazdálkodást váltakoztató, ma is jellemző "stop-go" szabályozás volt a jellemző. Az évtized elejében még csak csírájában érlelődtek az új eszmék, amelyek 1985-től azután a politika mellett a gazdaságban is jelentősebb változásokhoz vezettek. A közéletben megjelent új szereplők mellett a gazdaság is változott, s a felvetett problémákra új válaszok születtek. Ennek egyik formája volt a gazdaságban új vállalkozási formák létrehozása, pjt-k, gmk-k, vgmk-k létrejötté és viharos felfutása. A gazdasági helyzet változása, a második gazdaság beindulása azonban jelentős változásokat hozott mind az ország, mind pedig a vállalatok, s így az SzKI életében is.

Az SzKI vezetősége is igyekezett alkalmazkodni, lehetőség szerint elébe menni a változásoknak, ugyanis az Intézet szervezeti egységeinek vezető, véleményformáló munkatársai egymás után elkezdtek az önállósodás, vállalatalapítás gondolatával foglalkozni. Ehhez kapcsolódva az SzKI-ban 1988-ban elkezdődött körvonalazódni egy holding struktúra elképzelés, amelyben felhasználták a korábban létrehozott leányvállalatok (SCI-L, SCITEL) SzKI szempontjából hasznos, azonban gyakran ellentmondásosnak bizonyuló működési, irányítási tapasztalatait is. Az elgondolások a holding ernyője alatt 6-10 szervezet létrejöttével számoltak, egy-két év távlatában.. A holding azt célozta volna, hogy az SzKI többségi tulajdonával létrejövő szervezeteket felülről összefogja, tevékenységüket valamilyen mértékben finanszírozza, a kutatás-fejlesztési tevékenységek irányultságát meghatározza, vagy legalább is befolyásolja, ugyanakkor az SzKI meglévő kapacitásaival és szolgáltatásaival segítse munkájukat, különösen működésük kezdeti időszakában.

1988-89-ben az SzKI gazdasági szervezete több körben is elgondolásokat dolgozott ki arra vonatkozóan, miképpen lehetne egy ilyen struktúrát létrehozni, irányítani, s nem utolsósorban gazdaságosan fenntartani és működtetni. A tervezés során több menetben elvégzett gazdasági számítások a teljesítményt, az eredményességet, valamint a létszám racionális allokálását illetően azt mutatták, hogy egyrészt pénzügyi szempontból hátrányos volna ennyi

szervezet esetében az alapításhoz szükséges pénzeszköz mennyiségét az SzKI-ból kivonni, mert az nehezen kezelhető likviditási helyzetet okozna, másrészt nem sikerült olyan irányítási modellt sem kialakítani, ami találkozott volna az újonnan létrejönni kívánó szervezetek leendő vezetőinek önállósodási törekvéseivel, illetve az SzKI által elgondolt irányítási modellel. Az is nyilvánvaló volt, hogy az új szervezetek működésének beindításához szükséges know-how, ismeretanyag, eszközpark, védjegy stb. az SzKI tulajdonát képezte, ezért azt is megfelelően kell értékelni.

Időközben az országgyűlés megalkotta az átalakulást segítő jogszabályokat. Az 1988. évi VI. törvény, melyet a köznyelvben csak társasági törvénynek neveztek, a rendszerváltás folyamatának egyik legelső és alapvető törvénye volt, azonban még az úgynevezett „szocialista piacgazdaság” koncepciójának jegyében készült, vagyis az állami és a szövetkezeti szektor mellett harmadik szektorként képzelte el a gazdasági társaságokat. Az ugyanezen évben elfogadott 1988. évi XXIV. törvény a külföldiek magyarországi befektetéseiről megteremtette annak jogi feltételeit, hogy Magyarországon is rendezett körülmények között történjen meg a hőn áhított külföldi tőke bevonása, vegyesvállalatok létrehozása.

### Optikai karakterfelismerési munkák az SzKI-ban

Az optikai karakterfelismerés alapötlete az SzKI-ban a 80-as években végzett képfeldolgozási, alakzat-felismerési kutatásokra épült, s már 1985-ben szoftverfejlesztők és matematikusok egy kis csoportja elkezdett foglalkozni különböző képfelismerési, képfeldolgozási algoritmusok, eljárások kidolgozásával, hatékonyságuk elemzésével. A kutatások eredményeképpen 1987-ben elkészült a mai Recognita karakterfelismerő programok őse. Még ugyanebben az évben bemutatták a hannoveri CeBIT és a párizsi SICOB kiállításon az első kereskedelmi értékesítésre szánt programot, a Recognita 1.0 változatát. Az IBM-kompatibilis személyi számítógépen DOS alapú környezetben futtatható, a dokumentumok képét, képeket szkennel segítségével bevívó optikai karakterfelismerő program bemutatását jelentős nemzetközi érdeklődés övezte.

A program megfelelő időben került piacra, de a kedvező fogadtatást több tényező is segítette:

- A szövegbevitel élőmunka-költségei folyamatosan növekedtek.
- A piacon már kaphatók voltak a karakterfelismerési célokra jól használható 200, illetve 300 dpi felbontású lapolvasó berendezések,
- Az irodákban is általánosan rendelkezésre álltak a szkennerek vezérléséhez és a program használatához szükséges személyi számítógépek.

A program kedvező fogadtatását elősegítette a szkennerek már említett megjelenése. A szkennergyártók és az első felhasználók ugyanis hamar rájöttek arra, hogy a szkennel önmagában nem annyira hasznosítható, hiszen addig főleg fotók bevitelére használták. A szöveges dokumentumok feldolgozása azonban egészen más, sokkal jelentősebb alkalmazást ígért, vagyis, egy erre a célra megfelelő szoftver kialakításával a szkennereket is szélesebb körben lehetett elterjedté tenni.

Az 1988-89-es időszakban az OCR piacon még viszonylag kevés versenytárs volt jelen a termékeikkel, s a felhasználók sem tudták igazán megfogalmazni a karakterfelismerő programokkal szemben támasztott kívánalmaikat és elvárásaikat. A fiatal programozókból, matematikusokból, kereskedőkből és vevőszolgálati munkatársakból álló csapat azonban bízott mind a program, mind a saját képességeiben.

## Az SzKI Recognita Rt. megalakítása

A Recognita mint üzleti vállalkozás létrehozásában hárman játszottak főszerepet: Kovács Emőke és Marosi István fejlesztői munkájának eredményeként jött létre az a technológia és a ráépülő termék, amelyre alapozva az üzleti vállalkozás beindulhatott, Tállai Benedek marketing-szakértelme pedig életre hívta magát a vállalatot, és újtára indította a szakmai eredmények mellett a Recognitát mint sikeres üzleti vállalkozást.

1989 tavaszán-nyarán Tállai Benedek mint ötletgazda vezetésével elkezdett kialakulni az önálló vállalként működő Recognita gondolata. Ismerve habitusát, a külkereskedelemben való sokéves jártasságát és tapasztalatait, a kezdetektől célkitűzésként fogalmazódott meg, hogy a létrejövő vállalat alapvetően tőkés piacokon forgalmazza termékeit. Egy további szempontként merült fel, hogy ki kellene használni a hazai cégjogi és adózási szabályok azon rendelkezéseit, amelyek a legalább 30%-ban vegyesvállalként működő, termékeit minimum 50%-ban tőkés export formájában értékesítő cégeknek az első öt üzleti évre 100%, a további öt évre pedig 60% társasági adókedvezményt tettek lehetővé. A dolgozók érdekelt-ségét is szem előtt tartva a számításba jövő társasági formák közül a részvénytársasági forma tűnt a leginkább kedvezőnek, mert a Recognita filozófiájához tartozott, hogy a majdani fő-részvényesek mellett a vezetés és az alkalmazottak is birtokoljanak részvényeket.

Ami a lehetséges külföldi partnert illeti, 1988-89-ben még nem volt általánosan jellemző, hogy nagy, nemzetközileg ismert cégek kívántak volna Magyarországon vegyesvállalatokba befektetni, ilyeneket létrehozni. Ezért Tállai Benedek felhasznalta korábbi üzleti kapcsolatait, s az általa jól ismert, korrektnek ítélt angol Walters Europe Ltd. (London) céget (annak vezetőjét) bemutatta az SzKI-nak. A cégről kapott pozitív referenciák alapján elkezdődött a részvénytársaság megalapításának előkészítése. Ehhez egyrészt egy sor belső egyeztetést kellett elvégezni, másrészt pedig – részben az egyeztetések eredményeire alapozva – ki kellett munkálni az SzKI és a Walters Europe között megkötendő Szindikátusi szerződést, valamint a létrehozandó részvénytársaság Alapító okiratát.

Az előkészületek és egyeztetések során számos kérdést kellett pontosítani. Ezek teljes körű ismertetése helyett csak a fontosabbakat érdemes kiemelni:

- Mi legyen a létrehozandó társaság feladata, s milyen üzletpolitikát kövessen.
- Milyen jogokat ad át az SzKI a társaságnak, s ezekért milyen ellenszolgáltatásra tart igényt.
- Hogyan történjen a társaság mérleg szerinti adózott eredményének felhasználása.
- Az SzKI munkatársai közül kik lennének az új részvénytársaság munkavállalói, milyen formában kerülnének át az új céghez, s mennyi részvényt kívánnának jegyezni. (Az egyeztetések nyomán az SzKI munkatársai közül 26 fő kívánt a társaság munkavállalójává válni.)

A több menetben egyeztetett Szindikátusi szerződésben végül a felek rögzítették, hogy a létrehozandó társaság neve SzKI Recognita Rt, az alaptőkéje 25,1 millió forint, ezen belül az SzKI tulajdoni hányada 58,7%, a Walters Europe-é 31,9%, míg a dolgozóké 9,4%. Ez hűen tükrözte az SzKI azon törekvését, hogy a létrehozandó társaságok mindegyikében többségi tulajdonrészrel rendelkezzen. Az SzKI egyidejűleg átadta az Rt-nek az általa előállítandó termékekhez, szolgáltatásokhoz, projekt jellegű feladatok ellátásához a Recognita és Recognita Plus optikai karakterfelismerő program know-how-ját, tulajdonjogát, használati jogát, forgalmazási jogát, védjegyét és névhasználati jogát, valamint az 1990. január 1-ét követően az ezen időpontot megelőzően az SzKI-val és harmadik féllel kötött, nevezett programokra vonatkozó, magánjogi szerződésekből eredő jogosultságokat és kötelezettségeket.

Az SzKI anyagi hozzájárulását részben készpénzben, részben pedig tárgyi apportként (álló- és forgóeszközök, anyagok formájában) teljesítette. (Ez utóbbiak között részben pl. az SzKI-nál elfekvő ECL áramkörök is szerepeltek, amelyeket azután a társaság azonnal leértékelte.) Az alapítók megállapodtak abban is, hogy az Rt alapításának előkészítésével kapcsolatos teendőket a cégbejegyzésig az SzKI végzi.

A cég alapításakor a tulajdonosok a pénzügyi kérdések meghatározásakor úgy döntöttek, hogy az első három évben a profit meghatározott részét kutatás-fejlesztési munkák finanszírozására a vállalkozásba visszaforgatják, ezzel is növelve egyrészt a vállalkozás tőkeerejét, másrészt versenyképességét. Egy további, az előzőekhez képest kevésbé intonált, ugyanakkor mindig is meghatározónak tekintett célkitűzés is megfogalmazódott. Ez úgy szólt, hogy a hazai politikai-gazdasági változásokat kihasználva, a vállalatot privatizálni kell, értve ez alatt az SzKI kezdeti többségi tulajdonának fokozatos kivásárlását, és olyan tulajdonosi szerkezet kialakítására kell törekedni, amely a tulajdonosok anyagi érdekeltségén keresztül is a vállalatot folyamatosan fejlődő, növekedő pályán tartja.

Egy cég beindításához számos tárgyi és egyéb feltétel szükséges. Ezek jelentős részét az alapítók ún. mellékszolgáltatások formájában biztosították. Az SzKI kifejezett és a társaság fennállása alatt vissza nem vonható hozzájárulását adta ahhoz, hogy a Társaság nevében, ill. rövidített neveként az SzKI és a Recognita nevet, emblémájaként az SzKI jelét használja, miután a védjegyként is bejegyzett SzKI és a Recognita név és az embléma a piacon hosszabb időn keresztül bevezetésre került, és annak használata biztosíthatta a társaság részére a működés folytonosságát. A névhasználatot és az embléma használatot az SzKI ellenszolgáltatás nélkül engedélyezte a társaság részére. Az SzKI a társaság részére ingatlan bérleti lehetőséget is biztosított, a szükséges közüzemi szolgáltatásokkal (fűtés, elektromos hálózat, víz, csatorna, biztonsági berendezés, telefon, telex és telefax vonalak stb.) együtt. Ennek alapján lett a társaság székhelye az I. Donáti u. 35-45.

A társaság szempontjából alapvető fontosságú volt, hogy megalakulását követően használati joggal megkapta a leendő munkatársak által használt távbeszélő fő- és mellékállomás vonalakat. Ezen túlmenően az SzKI további szolgáltatásokat (pl. könyvtár, étterem, büfé, üdülőhasználat, kézbesítés, sokszorosítás és kötészet, utaztatás, munkaügyi ügyintézés, gazdasági-pénzügyi tevékenységek stb.) is biztosított a Társaság részére. (A szolgáltatások igénybevételeinek feltételeit és költségeit külön szerződések rögzítették.) A Walters Europe mellékszolgáltatásai közé egy telefax berendezés, egy fénymásoló és egy személygépkocsi tartozott. Az akkori beszerzési és engedélyezési viszonyok között mindhárom alapvető fontosságúnak minősült.

Az Alapító okirat megszövegezésekor alapvetően a már említett, a gazdasági társaságokról szóló, 1988. évi VI. törvény meglehetősen szűkszavú előírásaiból kellett kiindulni. Az ilyen jellegű dokumentumok tartalmát illetően ekkor még kevés tapasztalat állt rendelkezésre, ezért az SzKI Recognita Rt Alapító okiratának szerkesztése során egy ugyanebben az évben korábban létrejött SzKI társaság hasonló dokumentumát vettük keretként alapul (ollót és ragasztót használó módszerrel), természetesen érvényesítve az értelemszerű változtatásokat és eltéréseket. Az Rt három fős igazgatóságát dr. Náray Zsolt, Tállai Benedek és Robert E. Kalman (a Walters Europe elnök-vezérigazgatója) alkotta, s az elnöki tisztelet dr. Náray Zsolt látta el, egészen 1991. novemberéig, amikor lemondott tisztségéről, s helyét dr. Reszler Ákos vette át.

Mind az Alapító okirat, mind pedig a Szindikátusi szerződés 1988. október 4-én került aláírásra, s az SzKI Recognita Rt 1989. november 1-én kezdte meg önálló működését. Mivel a társa-

ság majdnem kizárólag az SzKI személyi állományából, elsősorban programfejlesztőiből, értékesítési és vevőszolgálati munkatársaiból stb. alakult meg, azonnal folytathatta az ott megkezdett munkát.

### **Az első évek**

Az Rt, mint üzleti vállalkozás 1989. évi sikeres, repülőrajtként jellemezhető beindítását a következő feltételek együttes megléte tette lehetővé:

- Az SzKI által a cégnek nyújtott apportként ekkor már rendelkezésre állt egy – a kor akkori színvonalának megfelelő – lényegében piacérett OCR technológia.
- A cég leendő vezetői és munkavállalói jól képzett szakemberek voltak, akik az SzKI-ban megkezdett tevékenységüket folytatták tovább, de immáron egy önálló vállalkozás keretében.
- Az OCR piac világszerte még csak a kialakulás fázisában volt, azaz, megfelelő volt az időzítés a piacra való belépésre.
- Viszonylag kevés versenytárral kellett számolni, és azok is elsősorban az észak-amerikai piacra összpontosították tevékenységüket.
- Európában gyakorlatilag a Recognita volt az egyetlen olyan szereplő az OCR piacon, amely a kezdetektől fogva nagy súlyt fektetett az ékezetes betűk helyes felismerésére, kezelésére. A versenytársak kezdeti hiánya egyben az akadálytalan piacra jutást jelentette.
- Mindezek összességéként, kezdetben kis induló tőkével is látványos eredményeket lehetett elérni.

A cég induláskor a következő, igen nagy kihívást jelentő stratégiai célokat tűzte maga elé:

- Három-öt éven belül 5-10%-os piaci részesedés elérése, majd megtartása.
- A cég árbevételén belül 70% feletti export arány elérése, alapvetően programtermékek értékesítéséből, és megtartása. Ennek a kritériumnak a teljesítésére többek között a vegyesvállalatoknak nyújtott adókedvezmények megszerzése érdekében is szükség volt.
- Az egész világra kiterjedő disztribúciós hálózat kiépítése.
- Leányvállalatok létrehozása a legfejlettebb piacokon (Németország, USA stb.), a piaci felfutás függvényében.

Még az SzKI-nál megkezdett fejlesztési munkák eredményeképpen 1989. májusában piacra került a DOS környezet mellett már MS Windows környezetben is használható Recognita Plus program. Ezzel bebizonyították, hogy világviszonylatban is képes helytállni egy kifejezetten magyar fejlesztésű, hazai szellemi termék. Ettől kezdve mintegy négy éven át a Recognita Plus évente-másfél évente megjelentetett újabb változatai olyan kivitelen kerültek a felhasználókhoz, amelyek a mindkét operációs rendszer alatti használatot lehetővé tették.

Az Rt alapvető fontosságúnak tartotta a felhasználói igények időben történő felismerését, s ezekhez a legmegfelelőbb termékek kidolgozását. Amikor például 1990. végén, 1991. elején a piacon megjelentek az első kézi szkennerek, a cég – meglévő termékeinek tulajdonságait felhasználva – gyorsan és rugalmasan tudott reagálni az új felhasználói igényre. Ennek jegyében dolgozta ki 1991-1992-ben a szkennergyártókkal szoros együttműködésben a kimondottan a kézi szkennerekhez használható GO-CR programrendszert. Ebből a többféle változatban forgalmazott termékből a program mintegy két és fél éves élettartama alatt végül is több mint félmillió licencpéldányt sikerült értékesíteni, s a program képességeit a szaksajtó külön díjjal is elismerte.

1993-1994-ben alakította ki a cég a ma is használatos, a maga nemében egyedülálló moduláris OCR technológiai keretrendszerét (Development Toolkit), amely az általános felismerési algoritmusok (nyomtatott szövegek, kézzel írt számjegyek, mátrixnyomtatóval írt szövegek, jelölőnégyzetek, vonalkódok felismerésére) mellett szkennelési, kép-előfeldolgozási, a felismert szöveg szerkesztésére szolgáló, valamint szövegkimeneti stb. modulokat is tartalmaz. Ettől kezdődően erre a keretrendszerre alapozva jött létre az Rt összes terméke, ami nagymértékben segíti a technologizálást, a programok fejlesztését, az egyes változatok követését, karbantartását, esetleges módosítását, valamint a változtatások végiggörgetését az éppen aktuális termékekben.

1994-96-ban az Rt – korábbi egytermékűségének oldására – hozzákezdett egy új piaci területet lefedni képes megoldás, az űrlapfeldolgozó rendszerek kidolgozásához. A Recognita Form, valamint a tesztlapos vizsgák kiértékelését segítő Recognita Test termék azonban a bennük alkalmazott, nem teljesen kiforrott technológiai megoldások problémái, valamint a piaci bevezetéshez, megismertetéshez szükséges erőforrások hiánya miatt nem terjedtek el szélesebb körben, így továbbfejlesztésük 1996. végén lezárult. A döntésben az is közrejátszott, hogy ezeknek a termékeknek az értékesítése a hagyományos értékesítési csatornák helyett más, ún. VAR (Value Added Reseller) partnerek, rendszerintegrátorok bevonását igényelte volna, ami viszont jelentős költséggel járt volna.

Ami az Rt elhelyezését illeti, a cég 1991. novemberében az SzKI kérésére a Donáti utcából az Iskola u. 16. szám alá költözött, s az ottani épületet teljes egészében belakta.

### **Az üzleti kapcsolatok fejlődése**

A Recognita név, amely 1989. óta egyaránt fémjelezte a céget és a terméket, gyorsan ismertté vált. Szerencsés választás volt az egynevűség, hisz a köztudatban egyszerre tudatosult a gyártó és a termék. (Egyes szoftvergyártó cégek termékei a cégnevétől eltérő nevet viselnek, így sokszor a vásárlók a gyártót nem is ismerik, csak a terméket.)

A Recognita Rt az akkori idők kedvező politikai légkörét is a maga javára tudta felhasználni. Rövid idő alatt meghatározó vásárlókörre, megbízható üzleti partnerekre és támogatókra tett szert. Mindezek eredményeképpen 1991-re már a nyugat-európai OCR szoftverpiac mintegy egynegyedét tudhatta magáénak. Az üzleti eredmények annak voltak köszönhetőek, hogy a program képes valamennyi latin alapú karakter felismerésére, ezáltal a soknyelvű Európában a változatos ékezetes karaktereket kezelni tudó szoftver szinte egyedülállónak számított a konkurens termékekhez képest. Viszont, mint minden kelet-európai termék, hátránnyal szállt versenybe a nyugati cégek termékeivel szemben. A nyugati felhasználók és üzleti partnerek esetleges kezdeti vonakodása, tartózkodása akkor némiképpen érthető is volt, nem igazán tudták felmérni az 1990-es évek elején, hogy milyen partnerekre tesznek szert a volt szocialista országok vállalatainak személyében.

A Recognita Rt üzleti sikere abban rejlett, hogy termékeinek minősége, valamint munkatársi állományának szakmai, üzleti és nyelvi felkészültsége el tudta oszlatni az említett negatív hatásokat, s meg tudta győzni a partnereket a kapcsolatok elmélyítésének célszerűségéről.

A piacelemzések és a konkurencia termékeinek összehasonlító vizsgálatai arra utaltak, hogy a piacon egyre jobban növekszik az igény a munka hatékonyságát, valamint a termelékenységet javító szövegbeviteli alkalmazásokra. Ezért a már említett sikeres nemzetközi bemutatkozások után a Recognita Rt-ben együttműködő partnerre találtak a jelentős szkennygyártó cégek, mint például a Microtek, a Hewlett-Packard vagy a Ricoh. Ezzel az együttműködéssel a cégnek sikerült elérnie, hogy folyamatosan műszaki információkat kapott a legújabb szkenn-

nerfejlesztésekről, hogy azokat a kidolgozandó programjaiban megfelelő módon támogathassa. Nem kevésbé fontos volt azonban az a tény sem, hogy a legrangosabb nemzetközi kiállításokon (CeBIT, Systems, OrgTechnik) ezen cégek kiállítási területein mutathatta be termékeit, így, mint egy új technológia, az OCR zászlóvivője, igen hamar a figyelem középpontjába került.

Az üzleti kapcsolatok fejlődésének taglalásakor kell megemlíteni, hogy 1991. őszén az Rt a Hewlett-Packard céggel kötött megállapodás alapján kifejlesztette a speciálisan csak a HP szkennerekhez használható Recognita Select OCR programot.

Az Rt egy másik piaci terület felé is nyitott volt. A szkennygyártók körében egyre inkább elterjedt, hogy a szkennerek mellé csomagolt szoftverek közé OCR programot is tesznek. Ez általában egy meglévő programtermék egyszerűsített változata, amely nem rendelkezik a normál változat összes tulajdonságával. (OCR esetében ilyen lehet például, hogy a program nem tud képet forgatni, ezért csak álló helyzetű képek feldolgozására képes, a programot nem lehet tanítani, esetleg nincs benne helyesírás-ellenőrzés stb.). Egy másik lehetőség, hogy a termék egy korábbi változatát csomagolják a szkennerek mellé. Az Rt esetében az előbbieket közé tartozott a Recognita Select, majd ennek továbbfejlesztéseként a Recognita Standard, míg az utóbbira példa a Recognita Plus 1.25, majd később a Recognita Plus 3.0 program.

A szkennerek mellé csomagolt különféle programokkal (képkezelő, archiváló, OCR stb.) a felhasználó lehetőséget kapott arra, hogy azokat kipróbálja. Amennyiben valamely program megnyeri tetszését, akkor módja volt a legújabb változatra frissíteni. A frissítés a teljes csomagárhoz képest jelentős kedvezménnyel történt, hiszen a felhasználó már rendelkezik egy korábbi programváltozattal.

Külföldön a cég a reklámok vezető szerepe miatt különböző csatornákon, újságokon és hirdetésekben keresztül reklámozta termékeit, s keresett disztribútorokat a piac szélesítéséhez. Magyarországon az Rt ettől eltérő stratégiát alkalmazott. Mivel a Recognita írott sajtója és a kritikák nagyon jók voltak, nem volt szükség külön, saját reklámkampányokra, hanem bemutatótermet hozott létre. Ha valaki meg szeretne volna vásárolni valamely Recognita szoftvert, akkor az egy időpontot kért, s ellátogatott a céghez, ahol felkészült munkatársak mutatták be a programok működését. Ezáltal közvetlen kapcsolat alakult ki a potenciális vevőkkel.

A folyamatos piaci jelenlétnek, az aktív kapcsolatépítésnek köszönhetően a kilencvenes évek közepén a cégnek 30-nál több országban (és természetesen Magyarországon is) voltak disztribútorai, akik viszonteladók bevonásával értékesítették a cég termékeit.

### **Leányvállalatok alapítása és működése**

Nemzetközi versenyképességének megőrzése, és amennyiben lehetséges, növelése érdekében az Rt már az alapítását követő években elhatározta, hogy meghatározó piacain erősíti személyes jelenlétét, s leányvállalati formában működő külföldi érdekeltségeket hoz létre.

Az első leányvállalat létrehozásába a történelem is közrejátszott. Az Rt 1990 szeptemberében, a német egyesülés által kiváltott valutaunióval szinte egyidejűleg alapította meg lipcsei székhellyel a Recognita Büroautomatisierung GmbH céget, amelyben az Rt-nek 60%-os volt a részesedése. A cég azon túlmenően, hogy erősítette a Recognita meghatározó szerepét az egyik legfontosabb európai piacon, aktív értékesítési és vevőszolgálati tevékenységet is ellátott.

Az első években az Rt rendszeresen túlteljesítette üzleti terveit, s teljesültek a tulajdonosok profitvárakozásai. Mindezek az Rt vezetésében olyan elképzelést alakítottak ki, hogy az európai piacról mielőbb ki kell lépni az OCR piac legnagyobb szegmensére, vagyis az USA piacra. Akkoriban úgy tűnt, hogy ezt közvetlen piaci jelenlét és marketing támogatás nélkül nem lehet megvalósítani. Ezért az Rt 1991. áprilisában Kaliforniában, az amerikai Szilícium Völgyben található Sunnyvale-i székhellyel, 100%-os tulajdonrészrel, 750 ezer USD alaptőkével létrehozta a Recognita Corporation of America (RCA) céget, abban a reményben, hogy az amerikai OCR piacon ez a cég néhány éven belül 10-15%-os részesedést szerez. Az alaptőkéből 400 ezer USD-t készpénzben, a többit termékapportban kellett teljesíteni. A tengeren túli megjelenést az értékesítésen túlmenően az is motiválta, hogy a legjelentősebb versenytársak is ezen a piacon voltak a legaktívabbak. Egy további tényező volt, hogy a legjelentősebb szkennergyártókkal is itt, az USA-ban lehetett OEM üzleteket kötni. Az RCA ügyvezetői tiszttségére az egész ötletet katalizáló Tállai Benedek kapott megbízást, s az amerikai leányvállalat létrehozásával egyidejűleg az Rt-nél ügyvezető-váltásra is sor került.

Alapításukat követő első években a két leányvállalat jó üzleti eredményeket ért el, bár tevékenységüket erősen korlátozta, hogy tőkeellátottságukat nem sikerült az üzleti forgalom fel-futásának megfelelően alakítani. Ez különösen az RCA esetében okozott komoly gondokat már egy-két éven belül, amely végül is – más tényezők hatásaival együtt – elvezetett az amerikai leányvállalat későbbi megszüntetéséhez. (A német leányvállalatban lévő részesedését az Rt 1996. végén szintén eladta a kisebbségi tulajdonosoknak.)

#### **Külföldi tőkebefektetők az Rt életében**

Alapításkor az Rt 25,1 mFt összegű alaptőkéjéből a külföldi (angol) befektetés aránya 30 % volt. Befektetését a külföldi részvényes pénzügyi befektetésként kezelte, így érdemben nem avatkozott bele a cég tevékenységének irányításába. Az 1990-es évek első éveiben a cég jelentő nyereséget ért el. Ennek kisebb része osztalékként került kifizetésre, de a nyereség nagyobb részét a tulajdonosok visszaforgatták a fejlesztésbe (pl. korszerű számítástechnikai berendezések beszerzésére), hogy magasabb szintű, a felhasználói igényeket jobban kielégítő programokat lehessen kifejleszteni. A növekvő árbevétel és a folyamatos nyereségesség ellenére azonban a cég vezetőinek és tulajdonosainak rá kellett döbbsennie, hogy mindez nem elegendő a kivívott pozíciók megtartásához, különösen nem azok esetleges javításához. Az OCR piacot a dinamikus fejlődés jellemezte, és egyre erősödtek a versenytársak. Ugyanezen időszakban folyt az amerikai leányvállalat korábban eltervezett feltőkésítése, ami már ekkor jelentős likviditási gondokat okozott az anyavállalatnál.

A Walters Europe tulajdonosa 1991. augusztusában váratlanul elhunyt, s örököse nem szándékozott az Rt-ben meglévő tulajdoni hányadát megtartani. Mivel az Rt meg kívánta tartani kedvező adózási feltételeit, sürgősen külföldi befektető után kellett nézni. A számításba jövő lehetőségek mérlegelése után az a döntés született, hogy a Walters Europe által birtokolt részvényeket vegye meg az RCA. Ez ugyan jogszerű és logikus lépésnek bizonyult, de a későbbiek folyamán alapvetően hozzájárult az Rt likviditási helyzetének megrendüléséhez – tovább súlyosbítva azt –, mivel a tranzakcióhoz a pénzügyi fedezetet az Rt biztosította. Az anya- és leányvállalat ilyen módon kialakított kereszttulajdonlási szerkezete óhatatlanul az Rt és az RCA üzleti érdekeinek ütközéséhez, a közöttük lévő súrlódások felerősödéséhez vezetett.

Az Rt-nek ebben a helyzetben új finanszírozási források után kellett néznie, lehetőleg ugyancsak külföldi pénzügyi befektető személyében. Ezért az Rt 1992-ben részvényei meghatározó részét eladta a pénzügyi befektetőként tevékenykedő Magyar-Amerikai Vállalkozási Alapnak



(MAVA). A MAVA-t 70 millió US dolláros alaptőkével az Egyesült Államok kormánya alapította azzal a céllal, hogy elsősorban közvetlen tőkebefektetéssel és kölcsönökkel segítse a magyar magánvállalkozások kialakulását. A MAVA az általa támogatott vállalatokban aktív szerepet játszott, segítséget nyújtva a vállalatok stratégiai és pénzügyi tervezési és képzési tevékenységében, valamint stratégiai partnerek keresésében.

A MAVA a cégben a részesedését a kezdeti 30%-ról az évek folyamán 80%-ra növelte (megvásárolva az SzKI részvénytől), míg a részvények fennmaradó hányada továbbra is a kisztrészesek tulajdonában maradt. A MAVA jelentős energiát fordított a cég irányítási rendszerének korszerűsítésére, valamint hatékony vezetési módszerek bevezetésére. Ezzel együtt azonban, mint az Rt többségi tulajdonosa, nem hajtott végre tőkeemelést, noha arra a cégnek már csak az amerikai piacon való részvétel miatt is egyre nagyobb szüksége lett volna.

Az 1992-94-es időszakban a sikerek mellett a gondok is sűrűsödtek az Rt életében. Ezért a közgyűlés 1994-ben visszahívta a teljes menedzsmentet, s megválasztotta az Rt ügyvezetőjének az igazgatóság egy korábbi tagját, dr. Reszler Ákost. Az új vezetés több radikális lépést tett, amelyek a költségek csökkentésére, az irányítási rendszer tökéletesítésére, valamint a munkatársak részére barátságos, egészséges és biztonságos környezet biztosítására irányultak.

Értékelve a cég és leányvállalatai helyzetét, az Rt és a MAVA vezetése közösen meghatározta a követendő üzleti stratégiát. Ennek alapján a fő tulajdonos úgy döntött, hogy mivel az amerikai leányvállalat működtetése mind nagyobb összegeket emészt fel, a piacvesztést nem lehet rövidtávon megállítani, ugyanakkor az esetleges újabb tőkeinvestíciók megtérülése bizonytalan, a leányvállalatot fokozatosan le kell építeni, illetve meg kell szüntetni.

Az 1995-96-os években kialakult helyzet

Az 1990-es évek közepére az alapításkori célkitűzések a következők szerint valósultak meg:

- Az Rt az első 3-4 évben 4-5% körüli részesedést szerzett az OCR piacból. Ugyanakkor látható volt, hogy a piaccal együtt való növekedésre a cég egyre kevésbé alkalmas, ez mind nagyobb erőfeszítéseket kíván a cégtől. Az árbevétel növekedése lelassult, noha az export részaránya továbbra is minden üzleti évben elérte a 80-85%-ot.
- A cég működésének első három évében kiépítette, és folyamatosan működtette disztribúciós hálózatát, amely lefedte a világ legfejlettebb 35-40 országát.
- A vállalat az első három évben létrehozta leányvállalatait a kulcspiacokon: Recognita Büroautomatisierung GmbH néven Németországban, és Recognita Corp. of America néven az USA-ban.
- A vállalat kezdetben pénzügyi elképzeléseit is megvalósította: egyfelől a folyamatos profit-visszaforgatás hozzájárult a cég növekedéséhez, másfelől 1994-re egy többlépcsős privatizációs folyamat végén a cég SzKI által birtokolt részvényei teljes egészében a MAVA, mint intézményi befektető kezébe kerültek.

Ugyanakkor az évek folyamán a cég piaci és anyagi pozíciója is meggyengült, melynek okai a következőkben foglalhatók össze:

- Az OCR piaci előrejelzések tévesek voltak, s a bevételek nem a tervezettek szerint alakultak.
- Mindkét leányvállalat folyamatosan finanszírozási nehézségekkel küzdött, s az Rt – szándékai ellenére – a leányvállalatok kényszerhitelezőjévé vált. Mivel egyfelől a korábbi évek gazdálkodási eredményei megalapozottá tették a hitelezést, másfelől a Recognita név jól

csengett az üzleti életben, a Rt a pénzügyi problémáit hitelfelvétellel próbálta megoldani. A bankok szívesen is hiteleztek, de ez az időszak egybeesett a Magyarországon addigra felerősödött inflációs korszakkal, ezért a hitelek kamatlába igen magas volt, ami ugyancsak hozzájárult a pénzügyi terhek növekedéséhez.

- Az Rt – szándékai ellenére – összetűzésbe került az egyik meghatározó német disztribútorával, s az ottani addigi biztos piacot is szép lassan, de biztosan átvette a legnagyobb versenytárs amerikai Caere Corp. A német leányvállalat eladásainak növekedése ezt a kiesést nem tudta kompenzálni.
- A nagy, tőkeerős amerikai versenytársak tudták a legelőnyösebb szerződéseket megkötni a legnagyobb szkennergyártókkal, az Rt termékei pedig folyamatosan kiszorult az OEM piacról. A versenytársak termékei, immár a szkennerekkel egybefűzve, elárasztották azokat a nyugat-európai piacokat is, ahol a Recognita korábban egyeduralkodó volt.
- Ugyancsak 1994-96. között erősödött fel az a tendencia, hogy a nagy amerikai disztribútor cégek (Ingram Micro, Actebis, MicroAge stb.) beléptek a nyugat-európai piacokra, magukkal hozva amerikai termékválasztékukat, amelyben ott szerepeltek az Rt konkurenseinek termékei is.
- A karakterfelismerő programtermékek piacát ezen időszakban két amerikai cég, a Caere és a Calera, valamint a Recognita uralta, de a Caere, hogy piaci pozícióját növelje, 1994-ben felvásárolta legnagyobb hazai versenytársát, az elsősorban OEM piacon jeleskedő Calerát.
- Az 1994-95-ben elhatározott technológiaváltási koncepcióhoz igazodva, de a tervekhez képest jelentős késéssel, csak 1995. végére készült el a Recognita Plus 3.0 program, így az a piaci versenytársak által megszorogatva nem hozta az elvárt árbevételt.

A Rt vezetősége legnagyobb tulajdonosával, a MAVA-val közösen az ezen időszakban előállt piacvesztés kompenzálására 1994. végén, 1995. elején a következő stratégiai döntéseket hozta:

- A szoftverfejlesztés, mint folyamat strukturálásával, valamint a moduláris komponensekből építkező termékek kialakításával a fejlesztési munka hatékonyságának növelése, a Recognita nevéhez fűződő technológia abszolút versenyképessé tétele.
- Az egész vállalatra és minden folyamatra (fejlesztés, gyártás, kereskedelem) kiterjedő, átfogó minőségbiztosítási rendszer kiépítése és működtetése (ISO 9001).
- Egy hosszú távú stratégiai partner bevonása a vállalat tulajdonosi körébe.
- A veszteségforrások megszüntetése, ennek keretében az amerikai leányvállalat tevékenységének felszámolása.

Az említett célok megvalósítása a cég valamennyi munkatársa részéről komoly erőfeszítéseket igényelt, esetenként fájdalmas személyi veszteségekkel kombinálva. A fejlesztési-technológizálási munkák eredményei 1996-ban értek be, amikor az amerikai University of Nevada, Las Vegas (UNLV) egyetem által évente publikált hivatalos tesztek, mérések szerint a Recognita karakterfelismerő technológiája a világ első három legfejlettebb megoldása közé került, a Xerox-szal azonos szinten említve. 1995. elején megkezdődtek a minőségbiztosítási rendszer kiépítésének munkálatai is. A cég életében azonban a legnagyobb változást a harmadik döntés, egy stratégiai szakmai partner bevonása jelentette, 1996. végén, amikor is az Rt stratégiai szövetségest talált korábbi legnagyobb versenytársa, a Caere Corp., USA személyében.

## A Caere **akvizíció előzményei** és hatásai

Az Rt-t érintő jelentős változások ellenére 1995. év folyamán a várt felívelés továbbra is elmaradt, s nyilvánvalóvá vált, hogy az Rt-nek mielőbb megfelelő tőkeerővel rendelkező, lehetőleg szakmai befektetőre van szüksége. Hiába rendelkezett az Rt 1996-ban már egy versenyképes termékkel, a vezetőségének rá kellett döbbsennie, hogy a tőkehiány következtében nem tudják megtartani meglévő pozícióikat az erőteljesen fejlődő OCR piacon. Egyre jobban világossá vált, hogy a megoldást csak egy szakmai szempontból jól felkészült, s egyben tőkeerős stratégiai partner bevonása jelentheti. Így a korábban elmondottaknak megfelelően az 1995-1996-os években megkezdődött a megfelelő partner keresése. A partnerkeresésben saját amerikai üzleti kapcsolatait és befektetési tapasztalatait hasznosítva a MAVA is tevékenyen részt vett.

Az akvizíció létrejöttében egy véletlen is közrejátszott. Az Rt egyik legjelentősebb amerikai versenytársa, a Caere Corporation, szintén rendszeres résztvevője volt a nagy nemzetközi számítástechnikai kiállításoknak. Az évek során a két cég fokozatosan megismerte egymás termékeit, üzleti tevékenységét, ennek alapján fogalmat tudott alkotni a másik képességeiről, fejlesztési kapacitásairól, s kölcsönös tisztelet ébredt a másik teljesítménye iránt.

A hannoveri CeBIT kiállításon, miután a vásárrendező cég az azonos profilú cégeket igyekezett ugyanabban a pavilonban elhelyezni, két egymást követő évben, 1995-ben és 1996-ban is úgy alakult, hogy a két versenytárs kiállítási területe egymás mellett kapott helyet. Mivel a Caere Corporation mindig is nyitott volt cégfelvásárlásokra, vezetőiben 1996. tavaszán felmerült az Rt megvásárlásának ötlete. Miután a kiállítást az Rt fő részvényesének, a MAVA-nak a képviselői is meglátogatták, már a kiállításon megkezdődtek egy lehetséges akvizícióval kapcsolatos előkészítő, tapogatózó tárgyalások.

A szakmai lehetőségeket, a két cég közötti együttműködés kereteit, feltételeit elemző megbeszélések, tárgyalások 1996. nyarán viszonylag rövid idő alatt lezajlottak. Ezt követte egy viszonylag hosszabb szakasz, amelynek során az Rt-t pénzügyi-jogi szempontból teljes körűen átvizsgálták, majd következett a több szerződésből álló megállapodás-csomag előkészítése. Mindezek eredményeképpen 1996. december 18-án a Caere Corporation 100%-ban megvásárolta korábbi tulajdonosaitól (a MAVA-tól, és főként a cég dolgozóiból álló kisorosztálytól) a tulajdonukban lévő összes részvényt, s ezáltal az Rt a Caere leányvállalatává vált.

Az akvizíció során az Rt korábban meghatározott célkitűzéseit követte. Az egyik legalapvetőbb fontosságú tényező volt számára, hogy egy stratégiai partner oldalán a vállalat pénzügyi helyzetét stabilizálni tudja. Ugyanilyen fontosságú volt kezdetben az általa kidolgozott és forgalmazott termékek piacra jutási feltételeinek javítása. Egy további a kialakult szakembergárda és a vállalat identitásának megőrzése, a védjegyzetett, s továbbra is igen jól csengő, jelentős üzleti értéket képviselő Recognita név megtartása.

Szakmai (kutató-fejlesztési) szempontból az előzőekben már említettek túlmenően az új tulajdonossal szemben az Rt a következő elvárásokat támasztotta:

- Hasznosítsa a Recognita által kifejlesztett moduláris kialakítású technológiai elemeket.
- Vonja be a szoftverfejlesztőket a legfontosabb fejlesztési projektekbe.
- Integrálja a Recognita értékesítési és marketing munkatársait egy európai kereskedelmi szervezet kereteiben.
- Egyáltalán, biztosítson hosszú távon olyan feltételeket, hogy a Recognita változatlanul eredményesen gazdálkodó, jól fizető, jól adózó, fejlődő vállalat maradjon.

Ezek tükrében érdekes közelebbről áttekinteni a vásárló szándékait, elvárásait illetve az ő szempontjából fontosnak ítélt egyéb szempontokat is. A Caere számára az akvizíció lehetővé tette, hogy

- megszerezzen (és ezzel semlegesítsen) egy jó nevű, kitűnő adottságokkal rendelkező, és hosszabb távon egyre veszélyesebbé válható versenytársat,
- hozzájusson a Recognita soknyelvű karakterfelismerő technológiájához, amelynek segítségével potenciálisan növelni tudja piaci dominanciáját.

A Caere céget felvásárlási törekvéseiben az is motiválta, hogy tisztában volt vele, az Rt más cégeknek is jó befektetésnek minősülhet. Amennyiben a céget esetleg egy másik feltörekvő OCR cég vásárolná meg, az a Caere szempontjából növekvő veszélyt jelentene. Ugyanez a helyzet állt volna elő, ha még egy ennél is nagyobb szoftvercég vetett volna szemet az Rt-re, esetleges hosszú távú célkitűzéseinek érdekében, akár csak titkos biztosítékként.

Megjegyzendő, hogy a Caere a piaci megjelenés, a szakmai összehasonlító értékelések, valamint a kapott nemzetközi elismerések alapján mindig is nagy versenytársat látott az Rt-ben. Csak az akvizíció egy eléggé előrehaladott állapotában ismerte el, hogy nem is gondolta volna, hogy a cég pénzügyi gondokkal küszködik. Az Rt árbevételét, így piaci részesedését is a valóságosnál mintegy tízszer nagyobbra gondolta, mivel megítélése szerint az elért fejlesztési eredményeket kisebb ráfordítással nem lehetett volna elérni.

Az akvizíciót mind a hazai, mind a külföldi sajtó részéről jelentős érdeklődés övezte, hisz addig még nem volt rá példa, hogy egy amerikai szoftver cég magyar céget teljes mértékben felvásároljon. Ráadásul, ebben az esetben az egyik "nemzeti kincsnek" számító cégről volt szó. Az akvizíció előkészítése és lebonyolítása teljes titoktartással, példamutató csendben zajlott le, s az előkészületekről semmi sem szivárgott ki a sajtónak.

Az akvizíció előkészítése során lényegében a Caere volt domináns helyzetben, ugyanakkor a MAVÁ és az Rt vezetőségének – hála a korrekt tárgyalási taktikának és az általuk megvalósított hatékony érdekérvényesítési stratégiának – sikerült olyan megoldást kialakítani, ami mindkét fél szempontjából kedvező eredményhez vezetett. Ez a jól kialakított egészséges kompromisszum alapozta meg az Rt szempontjából az elkövetkező évek sikereit. De az már egy másik történet.

\* \* \*

## Források

Szindikátusi Szerződés (megkötve 1989. okt. 5-én Számítástechnikai Kutató Intézet és Innovációs Központ és a WALTERS Europe Ltd. Között)

Az SZKI Recognita Rt Alapító Okirata (aláírva 1989. okt. 5-én)

Dr. Reszler Ákos: A Recognita mint technológia és mint üzlet (Természet Világa, 2000. II. különszám)

Dr. Dömölki Bálint: RECOGNITA – SZOFTVER-MESE (Fizikai Szemle 2000/1., p. 18.)

Az Rt Igazgatósági és Felügyelő Bizottsági üléseinek anyagai