BOD PÉTER ÁKOS

Mennyit ér a cég jó hírneve?

Egy élelmiszeres doboz került a szemem elé a napokban, a dobozon a cég neve, ezzel a megjegyzéssel: Alapítva 1991-ben. Fél évtizedes fennállás nem az a cégtörténelem, ami a vevőt különösebben befolyásolná vételi szokásaiban. A felirat akár mosolyt is kelthet, mert más a vásárlót százéves vagy annál is régibb alapítással emlékeztetni a cég szolid voltára, és más öt túlélt esztendővel büszkélkedni. Mégis jelez valami fontosat az alapítás évének feltüntetése. A cég azt kívánja regisztrálni, hogy van és lesz. Az alapításra való utalással a cégtulajdonos hagyományosan azt üzeni a közönségnek, hogy a vállalkozás túlélte az alapítás óta eltelt időt, és a darwini küzdelemben életképesnek bizonyult. A hosszú fennállás alapos referenciát jelent, a megszakítatlan működés a cég immateriális vagyontárgyai közé sorolható erkölcsi tőkét eredményez.

Cégfejlődés – ott és itt

Szerves fejlődésű piacgazdaságokban a jelentősebb cégeknek megismerhető és ellenőrizhető múltjuk van. Magyarországon a gazdasági rendszerváltozás során a cégfejlődés a nyugat-európaitól eltérő feltételek mellett ment végbe: egyebek között hirtelen keletkezett az 1990-es évek elején több százezer hazai tulajdonú vállalkozás, tízezrével jelentek meg vegyes vállalatok és külföldi tulajdonú cégek. Piaci ismertsége, kialakult vállalati imázsa és hírneve (goodwill) országos szinten csupán a külföldi világcégeknek és néhány megmaradt volt állami nagyvállalatnak lehetett. Az 1980-as évek kisvállalkozásaiból vagy a kisiparból kiemelkedett cégek a szűkebb környezetben talán ismertnek számítanak, de országos hírnévre csak kivételesen tudtak szert tenni. Ma tehát még mindig az a helyzet, hogy a gazdaság szereplőinek meghatározó hányadát alig ismeri a nagyközönség, sőt akár a szakmai közönség.

A cégek előéletének és jó hírének gyakori hiánya sok mindent megmagyaráz a mai átalakuló gazdaság számos gondjából. Ha a fizetési és adófegyelem gyengeségeire, a termékminőség ingadozásaira, a szállítói kapcsolatok kiszámíthatatlanságaira gondolunk, akkor markánssá válik a különbség a megszilárdult polgári világ szolid cége és a hazai kezdő vállalkozó között.

A marketingvizsgálatok az üzleti hírnévvel kapcsolatban leginkább a márkanevek jelentőségére irányulnak, hiszen a márkák ismertségétől elemezhető módon függ a vásárlói kereslet. A márkanév immateriális vagyontárgy, piaci értékét viszonylag jól lehet becsülni. A kérdés marketingirodalma nagy, a vagyonértékelési gyakorlat kialakultnak tekinthető.

A goodwill természete ennél bonyolultabb. A cég neve és üzleti hírneve ugyanis gyakran elválik a terméknévtől, márkanévtől. A vállalati jó hírnév fogalmilag sokkal inkább kultúrafüggő, ezért mint immateriális aktívának az értékét kétségtelenül nehezebb definiálni. Különösen nehéz ez a még kialakulatlan magyar viszonyok között. Nálunk a marketingszakma szemében a vállalat megbízhatósága, etikus és „jó állampolgár" volta mintha a puha tényezők közé tartozna: azok közé, amelyekről szokás beszélni és vállalati PR-brosúrákban említést tenni, de amelyeket nem lehet forintban kifejezni.

A fejlett piacgazdaságok gyakorlata azonban nem ezt mutatja. Ahol gyakori a vállalatfelvásárlás és összeolvadás (merger & acquisition), ott statisztikailag elemezhető tudás halmozódik fel a nehezen mérhető tényezők (imponderábiliák) összeméréséről. A goodwill mérésének másik mindennapos területe a pénzügyek világa.

Itt e kérdésnek egyetlen elemét vizsgáljuk: a cég üzleti hírneve és a hitelhez jutás feltételei közötti kapcsolatot. Azt fogjuk látni, hogy a megszerzett jó hírnév

> „A megszerzett jó hírnév mérséklőleg hat a kölcsöntőke árára, és ezáltal javítja a vállalat további bővülésének feltételeit.
>
> ◆
>
> A hitelezésnél előnyben részesítendők azok az ügyfelek, amelyek vállalják a hazai vagy nagy nemzetközi hitelminősítők átvilágítását és a minősítés nyilvánosságra hozását."

mérséklőleg hat a kölcsöntőke árára, és ezáltal javítja a vállalat további bővülésének feltételeit. A jó vagy kevésbé jó hírnév, illetve az ismertség teljes hiánya a bankári kockázat mértékén keresztül hat. A vállalat etikus üzleti viselkedése költségekkel jár, de a gazdaság szereplői számára a bizonytalanságot és kockázatot mérsékli. Ha a cég tartós fennmaradásra és méretnövekedésre törekszik, akkor a jó hírnév megszerzése és fenntartása gazdaságilag kifizetődik.

Hírnév – különböző aspektusokból

Az üzleti hírnév tartalma más és más a cég különféle kapcsolataiban. Az alkalmazottak között a jövedelmi szint, a szociális ellátás, a beleszólási jog, az előrejutás nyitottsága, a nehéz üzleti helyzetben tanúsított vezetői viselkedés minősíti a céget. A „jó munkaadó" hírnevének kivívása nem elhanyagolható többletköltségeket ró a vállalkozásra; e költségek azonban hosszabb távon megtérülhetnek a munkavállalók nagyobb lojalitása és innovációs készsége révén. A fogyasztó (ügyfél) szempontjából a termék (szolgáltatás) árának és minőségének kedvező aránya, a kiszolgálás megbízhatósága a legfontosabb. Önmagában a cég fennállásának hossza is befolyásoló elem, mert a tartós működés tényéből az értékesítés utáni szolgáltatások biztonságára lehet következtetni. A beszállítók és partnerek számára is jobb olyan céggel kapcsolatban állni, amelynek a múltja referenciát jelent, és amely nagy valószínűséggel évek múlva is a piacon lesz.

A tartós és megbízható működés azonban ugyanúgy többletköltségekkel jár, mint a jó munkaadói hírnév megszerzése. Az etikus cég azzal, hogy számláit és tartozásait időben rendezi; termékei és szolgáltatásai tartós piaci jelenlétét szavatolja, nem él vissza meglevő piacain az időszakos hiányokból fakadó nyereségszerzési lehetőségekkel, sem beszállítói időnkénti megszorultságával; gyengébb üzletmenet idején nem vonul ki azonnal a piacról, és nem bocsátja el rögtön alkalmazottjait – olyan költségeket is vállal, melyek nem terhelik kevésbé skrupulus versenytársát. Jogos kérdés tehát az, hogy megéri-e és milyen körülmények között a jó hírnévre és etikus viselkedésre való törekvés.

A folyamatos fennállás és a jó üzleti hírnév különösen fontos annak a külső szereplőnek a szempontjából, aki itteni elemzésünk központjában áll: ez a hitelező. A cég és a hitelező közötti kapcsolat áttekintésével könnyebb választ adni a fenti kérdésre, mint általánosságban és elvontan. A professzionális hitelező (bank) számára az ügyfél meghatározandó kockázatot jelent, melynek konkrét értéke függ a hitelügylet jellegétől és időtávjától: minél hosszabb az ügylet lejárata, úgy nő a kockázat mértéke. A bank a saját tőke és a betétesek pénze kihelyezésénél köteles felmérni azt, hogy hozzávetőleg mekkora kockázatot is vállal, azaz mekkora annak valószínűsége, hogy nem jut hozzá a kihelyezett összeghez és az ügylettől várt kamat- és egyéb bankári jövedelemhez.

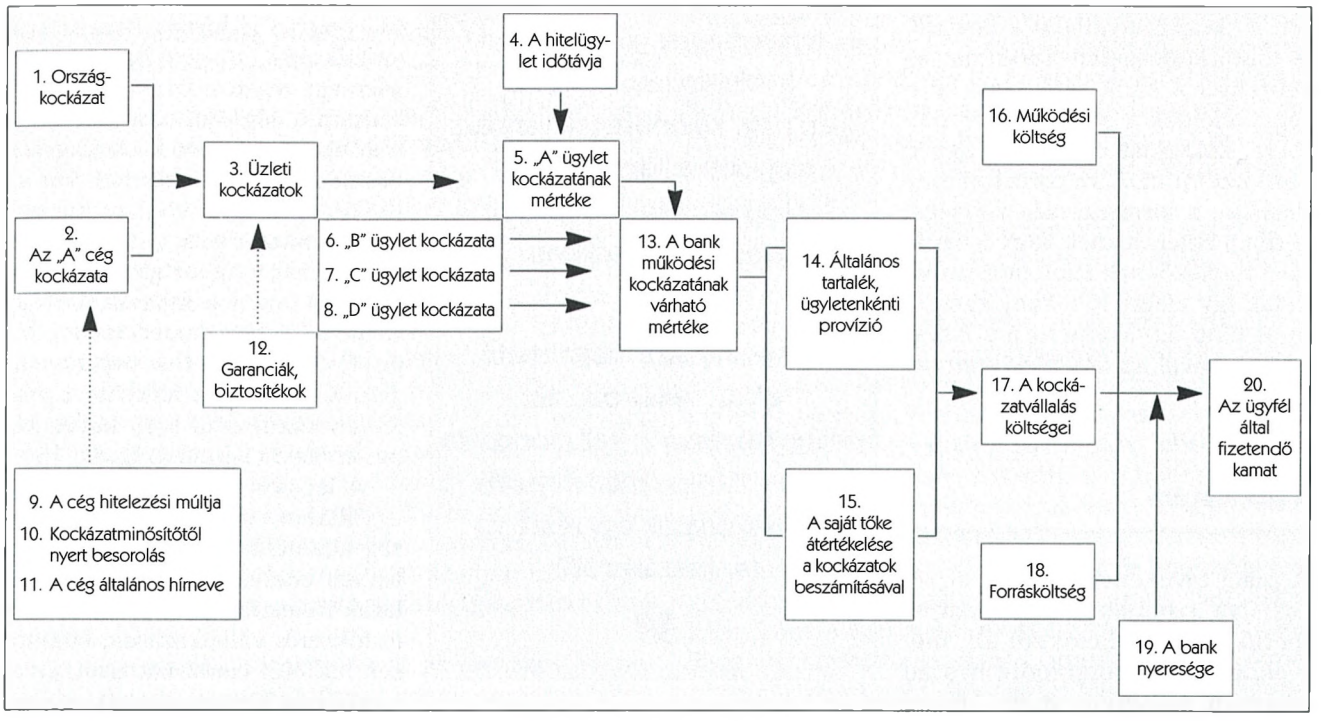
A bizonytalanságok és kockázatok egy része az ügyfélen kívüli is lehet, mint például az ország gazdaságának vagy politikai életének zavara. Ez az úgynevezett országkockázat, amely külön tárgyalást igényel. Itt csak az üzleti (cég-) kockázatról lesz szó: vagyis annak esélyéről, hogy a hitelfelvevő vállalkozás esetleg nem lesz képes a hitelszerződésben vállalt feltételek maradéktalan teljesítésére.

Kockázatmentes pénzkihelyezés nincs. Minden jól vezetett bank tudatos eljárásokkal tartja keretek között a vállalt kockázat mértékét és készül a negatív eshetőségek elviselésére. A hitelügyletnek például része a garanciák és biztosítékok kikötése, melyek révén a hitelező az ügylet sikertelen kimenetele esetén is hozzájuthat pénzéhez. De már az ügylet megkötése előtt tanulmányozzák az ügyfél hitelezési előéletét: volt-e már a bankkal hitelkapcsolata, és ha igen, előfordult-e fizetési zavar, késedelem vagy különösen a fizetés felfüggesztése. Nagy cég esetén azt is megnézik, hogy minősítették-e a vállalatot kockázatértékelő intézetek. A hitelezésnél nyilván előnyben részesítendők azok az ügyfelek, amelyek vállalják a hazai vagy nagy nemzetközi hitelminősítők (Moody's, S&P, IBCA, Duff & Phelps stb.) átvilágítását és a minősítés nyilvánosságra hozását. Rossz hitelminősítés esetén vagy elégséges információ hiányában a bank eleve nem is nyújt hitelt.

Elfogadhatónak ítélt kockázatú ügyfél és ügylet esetén belső hitelképességi vizsgálatot folytat le a bank, és biztosítékokat épít be az ügyletbe. Mindez persze adminisztratív és jogi költségekkel jár, esetleg külső auditort is igénybe kell venni. Ismert és jó hírű ügyfél esetében viszont költséges többleteljárásokra nincs szükség. A tranzakció banki költségei azután megjelennek a hitelügylet során az ügyfél által fizetendő kamat szintjében is. Míg a kiváló ügyfél nem sokkal többet fizet, mint amennyibe a banknak kerül a források begyűjtése, addig az ismeretlen vagy kockázatosabbnak ítélt ügyfélnél eleve több a bank ráfordítása, továbbá csak a szokásosnál jóval nagyobb nyereség reményében vállalja a bank a tranzakciót. Az ilyen ügyfél számára a hitel ezért jóval drágább lesz. A kölcsönforrás drágaságának egyik lényeges tényezője a bank kockázatitartalék-képzési kötelezettségével kapcsolatos: a bankfelügyeleti előírások – meg a józan ész – tartalékok képzését írják elő olyan esetben, amikor a tranzakcióhoz érzékelhető kockázat tapad. A döntési eljárás általános menetét az ábra szemlélteti.

Üzleti kockázat

Az üzleti kockázat mértékét a bankár az ország és az ügyfél általános megítélése, valamint a szóban forgó ügylet elemzésével állapítja meg, figyelembe véve a hi-



telügylethez kapcsolható garanciákat. Ha az ügyfél jelentős terheletlen vagyonnal rendelkezik, ami a hitel fedezetéül szolgálhat, akkor kevésbé lényeges annak bankári vizsgálata, hogy a hitelforrásokat milyen célra, mennyire megalapozott ügyletre kívánják fordítani.

A kezdő és kis vagyonnal rendelkező vállalkozók visszatérő élménye az, hogy hiába fordulnak megalapozottan ígéretes beruházási terveikkel a pénzintézetekhez, azok vagy egyáltalán nem nyújtanak hitelt, vagy csak sokkal rosszabb feltételek mellett (drágábban, rövidebb lejáratra), mint az ismert nagy cégeknek. Banki szempontból azonban ez így logikus, főként ha olyan új ügyfélről van szó, aki mögött nincs hitelezési múlt, azaz, akiről nem tudni, hogy mennyire precíz és megbízható adós. Az új cégek finanszírozási hátránya nem magyar sajátosság: egy bajor helyi bank Herr Schmidt helyi mészáros cégének bizonyos értékhatáron és lejáraton belül csaknem automatikusan rendelkezésére áll, mert

– ismeri a cég múltját (akár generációkra visszamenően is), és bizonyos lehet abban, hogy e múlttal az ifjabb Schmidt nem kockáztatja meg a felelőtlen törlesztést;

– ismeri hozzávetőlegesen a mészárszék lehetséges tőkeigényét, nyereségességi és piaci viszonyait. Hosszú és költséges hitelvizsgálatra nincs szükség, külső auditort nem vonnak be, s a kis családi vállalkozásnál szóba sem jön a hosszú távú hitelképesség szakcég általi minősítése.

Ha azonban új vállalkozó nyitna üzletet e példabeli bajor kisvárosban (vagy Herr Schmidt új üzletágban nagyvolumenű beruházásra készülne), akkor alapos hitelképességi és projektvizsgálat elé nézne. Mégpedig jó okkal: az új cég még nem rendelkezik azzal a kedvező hírnévvel, mint az ismert ügyfél. (A magyar helyzet azonban több ponton is eltér a szokásostól: nálunk kis túlzással mindenki olyan „Kovács úr", aki most költözött a városba, de a bankár is kezdő a szakmában...)

A jól vezetett bank valamennyi tranzakcióját értékeli a várható kockázat nagyságát illetően, és célszerű figyelembe vennie az élet váratlan kellemetlen meglepetéseit, az úgynevezett nem valószínűsíthető eseményeket is. Ezek együttesen adják meg azt, hogy a bank portfoliója mekkora kockázatot képvisel. A kockázat becsült mértékével csökkenteni kell a bank „papíron létező" tőkéjének és tőketartalékainak értékét: ha ugyanis a negatív eshetőségek mind bekövetkeznek, a részvényesek saját tőkéjének kell felfognia az esetleges veszteségeket, hiszen a betétesek pénzét nem szabad egy percig sem veszélyeztetni. (Ha viszont a kihelyezéseket szerződés szerint visszatörlesztik, akkor az adózás utáni nyereség a részvénytulajdonosoké, akik azt osztalék formájában megkapják, vagy saját döntéssel az alaptőke és a tőketartalékok megemelésére fordíthatják.)

A belső bankszabályzatok határozzák meg, hogy milyen kockázati céltartalékolási gyakorlatot követ a bank. A legtöbben addig nem képeznek ügyletenkénti tartalékot, amíg a kamatfizetés és a törlesztés zavartalan, és az ügyfélről semmi rossz hír nincs. A tartalékolás ugyanis költséggel jár: amekkora összeget a bank kénytelen félretenni, azt nem helyezheti ki jövedelmezően, és így a szokásos bevételektől elesik, miközben a forrásköltség ezen összeget is terheli. Mind a saját tőkére vonatkozó korlátok, mind a kétséges ügyletek miatti tartalékolások korlátozóan hatnak a bank üzleti tevékenységére, és csökkentik a nyereségtermeléshez rendelkezésre álló források mértékét. Ezt a ráfordítást (elszalasztott nyereséget) fejezi ki az áb-

rán a „kockázatvállalás költsége". A többi költségelem tartalma kézenfekvő: a bank működési költségei felölelik a bérekre, az épületekre, számítástechnikára s egyéb banküzemi célokra fordított kiadásokat; a forrásszerzés költségei pedig a betéteseknek vagy a bankközi hitelezőknek fizetendő kamatokat. Így alakul ki a bank egészére és főbb ügyleteire az a költségszint, amivel az ügyfelek szembesülnek.

A kölcsön ára

A piaci tevékenységcserék egyik osztálya azonnali jellegű, nem ismétlődő tranzakciókból áll, melyekhez nem kapcsolódik hosszú lejáratú következmény. Ilyen tranzakció mindennapi életünkben a bolti vásárlás, az üzleti életben például a tőzsdei cikkek azonnali fizetés melletti adás-vétele. Ekkor a szükséges informáltság az árra és a minőségre korlátozódik, a partner megbízhatósága és tekintélye nem számít – azon felül, hogy az adásvétel törvényes legyen. Míg homogén terméket az emberek hajlandók megvenni obskúrus cégtől is, addig más a helyzet a tranzakciók másik nagy osztálya esetén, amelybe a nagy értékű, hosszabb távú következménnyel járó vagy ismétlődő jellegű ügyletek tartoznak, vagy olyanok, amelyeknél a termék minőségét nehéz a vétel pillanatában megítélni. Példa lehet erre a gépkocsijavítás, házfelújítás, utazási iroda kínálatának igénybevétele stb. És ilyen a hosszabb lejáratú hitelügylet, ahol a tranzakció tárgya egy visszafizetési ígéret.

Láthattuk, hogy a hitelező (bank) részéről milyen objektív tényezők alakítják ki a „termék", azaz a kölcsöntőke árát, és hogy e tényezők milyen nagy mértékben függnek az ügyfél általános jó hírétől. A mai magyar gazdaságban a vállalkozások között igen nagy különbségek vannak a kölcsöntőkéhez jutás lehetőségei s ebből adódóan a cégek növekedési esélyei tekintetében: nagyobb a hitelképesség szóródása, mint a bejáratott piacgazdaságokban. Az ismert és jó hitelképességű adósok szűk köre a magyar pénzpiacon elérhető feltételeknél alig valamivel drágábban (éppen csak valamivel a bankközi kamatszint felett) jut hitelhez. Ha a nyilvános kötvénykibocsátást választja, akkor nagy összegű forrást tud bevonni, akár külföldi pénztulajdonostól is. Ilyen módon a cég a lehetséges fejlesztési és beruházási projektek széles köréből választhat, nemcsak a saját nyereségéből képződő forrásokra támaszkodva, hanem a megfizethető árú idegen forrásokra is. Ezzel szemben a nagyszámú gyengébb hitelképességű magyar cég (függetlenül attól, hogy a jó hírnév hiányáért a vállalkozás kifogásolható múltja, jelenlegi vezetési színvonala vagy csupán a cég újonnani alapítása okolható) csaknem kizárólag önfinanszírozásra számíthat. Ha az ilyen cég mégis hitelhez jut, annak kamata a piac „aljához" képest a mai magyar gyakorlatban 4-10 százalékkal magasabb, tükrözve a céghez tapadó ismerethiányt vagy többletbizonytalanságot. A lehetséges fejlesztési projektek közül csak igen kevés képes elviselni a hitel drágaságát.

> A mai magyar gazdaságban a vállalkozások között igen nagy különbségek vannak, nagyobb a hitelképesség szóródása, mint a bejáratott piacgazdaságokban.
>
> ◆
>
> A kiszámítható, megbízható, etikus vállalkozónak önkorlátozással le kell mondania a lehetséges üzleti fogások és gyakorlatok egy részéről (a „kaszálásról").

A legjobb minősítésű és a még egyáltalán elfogadott hitelképesség közötti különbség jól modellezhető eltéréseket idéz elő a vállalatok tőkeköltségében. Az ismert és tőkeerős vállalkozások, különösen külföldi banki háttérrel, jóval olcsóbban finanszírozzák magukat. Hasonló különbségek mutatkoznak a beszállítói feltételekben: a stabil, megbízható cég nem köteles azonnal és készpénzben fizetni; részesül a komoly partnereknek járó árkedvezményekből; ellátási zavarok esetén az utolsók között érzi meg a kiesést stb.

Láthatóan nem „puha" tényezőkről van szó, hanem igen jelentős költségekről és stratégiai előnyökről-hátrányokról. A szűken vett marketing talán azért nem tudja a kérdéskört jól megragadni, mert a goodwillbe történő beruházást a marketingszakma hajlamos vagy jószándékú PR-fogásnak tekinteni, vagy tőkeköltség-ügynek, ami ugyebár a pénzügyesek terrénuma. Holott a goodwill komoly stratégiai döntés kérdése, és nem a környezethez való alkalmazkodás (mimikri) szokásos üzleti fogása. A döntés ugyanis arról szól, hogy milyen (melyik) környezetnek kíván részesévé válni a cég: az ügyeskedő, dörzsölt anonim vállalkozók halmazának, vagy az elismert és szolid vállalkozásokénak, amelyek előtt megnyílhatnak a külső pénzügyi források.

Mindezek alapján könnyebb választ találni arra a kérdésre, hogy miért nem általánosabb nálunk a jó vállalati hírnévre törekvés? A válasz részben kulturális. A kiszámítható, megbízható, etikus vállalkozónak önkorlátozással le kell mondania a lehetséges üzleti fogások és gyakorlatok egy részéről (a „kaszálásról"). A jó hírnév eleve hosszabb vezetői időtáv, azaz üzleti stratégia kérdése, márpedig nálunk máig még aligha tudott a távlati üzleti szemlélet kialakulni. Az új vállalkozók e stratégiának és kultúrának eleinte csak a költségeit érzékelik. Amennyiben a későbbi előnyöket (a tőkeköltségek, a kooperációs költségek relatív mérséklését) az uralkodó üzleti kultúrában nagy diszkontrátával számolja át jelenértékre, azaz a „mának élés" a jellemző, akkor valóban nem éri meg a jó üzleti hírnévbe invesztálni.

Adóviszonyok, morál, következmény

Azt is el kell mondani, hogy a magyar adózási viszonyok nem kedveznek a szolid vállalkozásoknak. A névleges adóteher – a forgalmi adók, vámok, vámpótlékok és a bért terhelő adók és járulékok számbavételével – igen nagy, és ez a teher az utóbbi időben még tovább is nőtt, ugyanakkor az adócsalás, az illegális munkavállaló alkalmazása, a minőségrontás és a többi törvénytelen/etikátlan üzleti fogás felderítése és szankcionálása nem súlyos fenyegetés a mindennapos üzleti kalkulációban. Ha tehát a vállalkozó a morális vonatkozásoktól eltekint, és csak a pénzben mérhető tényezőket mérlegeli, akkor teljesen racionálisan dönthet úgy, hogy a gazdasági ágak többségében érdemesebb neki a kisvállalkozói körben, az üzleti nyilvánosság határterületén maradni, bármikor készen arra, hogy tevékenységét más iparágba vigye át, vagy teljesen a szürkegazdaságba húzódjon vissza.

Ami a morális környezetet és az országos állapotokból fakadó késztetést illeti, a mérés nagy módszertani problémákba ütközik, hiszen roppant nehéz lenne arra a kérdésre választ adni, hogy az ország gazdasági élete ma korruptabb-e vagy sem, mint kettő vagy tíz évvel ezelőtt. Támpontot csak a nemzetközi összehasonlítások és külső elemzések adnak, s ezek nem sok jót mutatnak. Az Economist Intelligence Unit országelemzése elsőnek 1996-ban tartotta fontosnak rögzíteni a magyar gazdaság fő jellemzői között azt, hogy „az ország gazdasági életének immár szerves részévé vált a korrupció és a bürokrácia". Az üzleti élet tisztaságára ügyelő nemzetközi Transparency International 1996-os éves jelentése pedig hazánkat a nemzetek üzleti erkölcsi sorrendjében jóval Csehország mögé sorolja (ami nem igazán nagy meglepetés), de ma már előttünk áll Lengyelország is. Összességében tehát az mondható el, hogy nem kizárólag a vállalkozói kör örökölt kulturális-morális állapota magyarázza a helyzetet, hanem az állami szabályozás jellege és a politikai véleményformáló szféra saját erkölcsi szintje is.

Tőkeigényes, kooperációigényes és hosszú üzleti ciklusú vállalkozásoknál azonban a költség/haszon elemzés már egészen más eredményt hozhat. Az ilyen ágazatokban kétes hírrel és az azzal járó többletköltségekkel nem is maradhat fenn hosszú ideig a vállalkozás: a nagyobb hozzáadott értékű üzleti tevékenységek megkövetelnek bizonyos üzleti etikát. Nagy lekötött tőkével járó üzletet nem lehet ügyeskedésre és a jogszerűség határán való lavírozásra alapozni. A nagy nemzetközi cégek ezért is ügyelnek arra, hogy a helyi szabályoknak maradéktalanul eleget tegyenek. Bizonyos nyilvánosságot és áttekinthetőséget el kell érnie annak a cégnek is, amely nem állótőkébe, hanem kapcsolati tőkébe fektetett sokat (kereskedelmi nagyvállalkozásnak, utazási ügynökségnek, pénzintézetnek). Az áttekinthetőség, megbízhatóság és kellően jó hírnév minden olyan esetben megtérülő beruházás, amikor a cég külső erőforrásokat szándékozik igénybe venni a további növekedéshez. A józan kalkuláció azt mutatja, hogy az üzleti tisztesség minimuma nélkül nem lehet tartósan működni az igazán modern és tartósan jövedelmező területeken.

Az állítás úgy is igaz, hogy csak bizonyos fokú üzleti etikával léphet be egy cég a jövedelmezőbb, fejlettebb piacokra. Az összefüggés érvényes az ország egészére is – komoly tanulság ez viszonyaink között.

Szerzőnk címzetes egyetemi tanár, az EBRD (London) ügyvezető igazgatója

Testőr

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

- Rendészeti rendszerek tervezése
- Portaszolgálat
- Objektumőrzés
- Nagy kockázatú rendezvények biztosítása
- Oktatás

1062 Budapest, Lehel út 3/b. Levélcím: 1554 Budapest, Pf. 31.
Telefon/Fax: 120-1217, 120-1218, 129-9046, 129-9047

KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL REFERENCIAANYAGUNKAT!