

HOVÁNYI Gábor

MIKOR VÁLASZTJA A VÁLLALATVEZETÉS A LOGISZTIKAI KONCEPCIÓT?

Kihívások és válaszok -

különös tekintettel az EU-hoz való csatlakozásunkra*

Számos koncepció – például kutatás-fejlesztési, marketing, szervezetkarcsúsító, tőkenövelő stb. koncepció – áll a menedzsment rendelkezésére, hogy ezekkel mint az üzleti stratégia súlypontjaival, növelje vállalatának versenyképességét. Ehhez a vezetés természetesen több koncepciót együttesen is felhasználhat. Egy termelővállalat menedzsmentjének logisztikai koncepcióját a szerző úgy értelmezi, hogy annak tárgya a vállalat anyag-, alkatrész-, részegység- és energia-inputja, az előbbieken vállalaton belüli áramlásának vezérlése, illetve nyomon követése, ami a logisztikai tevékenységben a konvertálásnak felel meg, s végül a létrehozott termékek, valamint a termelés során keletkezett selejt, anyagmaradék, másodanyag stb. elszállítása, vagyis a logisztikai output.

A logisztika XXI. századi kihívásait legátfogóbban a *globalizáció* fogalmában és hatásaiban érzékelhetjük. A globalizáció folyamata – megítélésem szerint – a következő négy tényező hatására indult meg és teljesebbé ki mind erőteljesebben (akár akarjuk és helyeseljük ezt, akár nem): a múltó időt szinte pillanattá zsugorító *informatikának*, a könnyen elérhető teret egyre inkább globálissá tágító *közlekedési és szállítási* módoknak, a tevékenységükkel országhatárokon átívelő *multinacionális korporációknak*, valamint a nemzetközi szintű *működőtőke- és portfóliótőke-áramlásnak* a hatására.

Az ezek következményeként létrejött globalizáció új kihívásokkal szembesítette a vállalatokat, s elsősorban a nagyvállalatok vezetőit. Az egyre inkább globálissá táguló versenyben lerövidült a menedzsment számára döntéseinek és ezek végrehajtásának az *ideje*, előbb talán csak regionálissá, majd egyre inkább globálissá tágult a vállalatok (napjainkban elsősorban a nagy- és óriásvállalatok) *mozgástere*, egy-egy vállalat versenyképességének mind meghatározóbb feltételévé vált, hogy arra a *sajátos hozzáértésre*, „core competence”-re korlátozza működését, amelyben jobb, mint a versenytársai. Ennek következtében az ilyen hozzáértésének

körébe nem tartozó, de a működéséhez szükséges tevékenységeit mind nagyobb mértékben kihelyezte más cégekhez (ez az „outsourcing”), a kihelyezések sorával mind átfogóbb *termelési hálózatok* (network) jöttek létre, az ezek hatására is egyre élesebb versenyben mind meghatározóbb lett a *költségelőny* szerepe, amit egyre kevésbé kíván egy vállalat rövid távon, árelőnyként hasznosítani – ehelyett ezt inkább hosszabb távon akarja kiaknázni, mint kutatás-fejlesztési vagy vállalatfejlesztési ráfordítás-többletet. Végül a költségelőnyvel lassan egyenértékű lett a *rugalmasságelőny*, hiszen a globális környezet sokszor egyáltalán nem vagy csak késve előrejelezhető változásaihoz csupán nagyfokú rugalmasságával tud alkalmazkodni a vállalat.

A menedzsment korszerű logisztikai koncepciójának tehát mindinkább felelnie kell a globális műszaki-gazdasági környezetnek ezekre a kihívásaira. Magyarország EU-hoz való csatlakozása pedig úgy is felfogható, hogy ezzel gazdasága még jobban megnyílik a globalizáció hatásai előtt.

**A vállalat válaszai a környezet új kihívásaira:
a logisztikai input válaszai**

A logisztika *input funkciójában* két alapvető esetet különböztethetünk meg. Ha sűrűn, szinte alkalmanként változnak a vállalat beszerzési forrásai, akkor

* A Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság Anyagtudományi Szakosztály XXVI. konferenciáján (Esztergom, 2002. szept. 26-27.) elhangzott előadás kibővített szövege.

ezek közül a mindig legkedvezőbb kiválasztását a *beszerzési marketing* feladatának tartom, hiszen ez alakította ki a piackutatás technikáját, amely az újabb és újabb optimális forrás kiválasztásának az eszköze. Ha viszont hosszabb távon állandóak a beszerzési források – márpedig ez következik a termelési hálózatok előbb említett, erőteljes térnyeréséből –, akkor a beszerzés a vállalat *logisztikai szervezetének* a feladata.

Ez a logisztikai input több új, már említett követelménnyel is szembesül napjainkban. A logisztika ugyanis beszerzéseiben (a) ki tudja használni a sokszor globálisra tágult *mozgástér* lehetőségeit, nevezetesen a legelőnyösebb kínálatokat derítheti fel és veheti igénybe gazdaságosan, többek között a korszerű *szállítási módok* összehangolt megszervezésével; (b) jobban eleget tud tenni a *rugalmasság* követelményének, hiszen a beszerzési források roppant széles körének ajánlataiból válogathat; (c) ugyanekkor befolyásolni, sőt adott esetben irányítani is tudja a hozzá kapcsolódó *beszerzési hálózatok* tevékenységét; (d) tartós beszállítói kapcsolatai révén „just-in-time” (éppen a megfelelő időben végzett) szállításokat szervezhet, amivel nemcsak a készletezés költségeit csökkentheti, hanem megtakaríthatja a minőségi átvétel ráfordításait is; végül (e) mindezzel számottevő *költséglelőnyhöz* is hozzásegítheti vállalatát.

Ezeknek az előnyöknek a kiaknázása azonban több feltételhez kötődik. Mindenekelőtt szükség van olyan *információs rendszerre*, amelyik feltárja, sőt folyamatosan figyelemmel kíséri a beszerzések lehetséges forrásait és ezek kínálatát. Egy ilyen rendszer informatikai bázisát a kínáló vállalatok honlapjai alkotják. Ezért úgy tűnik, a kialakult éles és átfogó versenyben már célszerű létrehozni – legalábbis a számos anyag-, alkatrész- és részegység-féleséget beszerző nagyvállalatok körében – olyan *internetes monitoring-szolgálatot*, amelyik folyamatosan figyeli az ajánló vállalatok honlapjait. – Az egyes ajánlatok szokásos kritériumokat követő értékelésén túl azonban szükség van maguknak a lehetséges beszerzési forrásoknak, vagyis az ajánlatot tévő vállalatoknak a *minősítésére* is, hiszen a logisztikai kapcsolatok (mint említettük) többnyire hosszabb távra szólnak. S ez olyan vállalati sajátosságok számbavételét követeli meg, mint a potenciális beszállító partnerek pénzügyi stabilitásának, innovációs készségének, rugalmasságának, a tervezett logisztikai kapcsolatban való érdekeltségének stb. az elemzése. Az ilyen tartalmú értékelések azonban meghaladják egy cég logisztikai szervezetének kompetenciáját. Ezért a logisztika menedzsmentjének szoros kapcsolatot kell kialakítania a vállalat számos

más szervezetének vezetésével, hogy ezek szakmai segítségével számos, nem logisztikai kritérium szerint *világíthassa át* számításba jövő beszállítóit. Ezek minősítése, majd a legmegfelelőbb partner kiválasztása azonban még azt is megköveteli, hogy a logisztika menedzsmentje mérlegelje a valóban hosszú távú kapcsolat érdekében: mennyire illeszkednek az egyes partnerek sajátosságai azokhoz a *műszaki trendekhez*, amelyek a vállalat iparágában, sőt beszerzési és értékesítési piacán (vagyis a felhasznált anyagok, alkatrészek stb. kínálatában, illetve a termékeit felhasználók körében) érzékelhetők. Ez más szóval azt kívánja, hogy a logisztika menedzsmentje egyeztesse a számításba jövő beszerzési források sajátosságait vállalatának üzleti stratégiájával, amelynek – ha alapos – fel kell vázolnia a tervezés során számításba vett műszaki trendeket mindhárom említett szférában. Végül a beszállító partnerek optimális *összetételének* jó megválasztása azon is múlik, hogy mennyire képes a vállalat logisztikai menedzsmentje befolyásolni, adott esetben irányítani a különböző sajátosságokkal működő, eltérő érdekeltségű partnerek *logisztikai hálózatának*, mint egységes rendszernek a tevékenységét. S ez nemcsak a megteremtett közös érdekeltségen, valamint „belső” (hálózaton belüli) kommunikációs készségén és technikáján múlik, hanem azon is, hogy mint folyamatos megrendelőnek van-e olyan megbízható termelési és értékesítési terve, programja, amely meghatározza kommunikációja tartalmát?

- Magyarország EU-hoz való csatlakozása nyilván szélesebbre tárja majd a logisztikai input kapuját, elsősorban a vámhatárok lebontásának következményeként. Ezért javasolható, hogy a magyar vállalatok vezetése gondolja át a logisztikai input feladatainak és módszereinek megújuló követelményeit, értékelje ezeket a cég jövőbeli versenyképességének szempontjából és most már *késedelem nélkül* kezdje meg a *felkészülést* az új kihívásokra. Ezzel kapcsolatban végül arra is rá kell mutatni, hogy a korszerű logisztikai input koncepciója és technikája nemcsak a hatékonyabb – kisebb költségekkel járó, rugalmasabb, a műszaki-gazdasági fejlődéssel jobban lépést tartó stb. – beszerzések számára nyit utat, hanem számos magyar vállalat előtt új *beszállítási lehetőségeket* is feltárhat az EU területén.

Válaszok a környezet új kihívásaira: a logisztikai konvertálás válasza

A *konvertálás funkciójában* a logisztika feladata részben a termelés *anyagellátása*, részben az anyag-, alkatrész- és részegységáramlás *nyomon követése* a

termelési folyamat egészében. (Ez utóbbi segítségével szembesülhet például olyan anyaghibákkal, amelyek indokolhatják, hogy új beszerzési forrásokat keressen, ennek keretében hívhatja fel a termelésirányítás figyelmét anyagpocsékolásokra, elkerülhető anyagromlásokra vagy felesleges anyagmennyiségek keletkezésére az úgynevezett kézraktárakban, ennek révén keletkezhet fel selejtmennyiségek, másodanyagok kezelésére stb.)

A logisztikai szemléletű *anyagellátás* mindenekelőtt a termelésirányítás, a gyártmány- és gyártásfejlesztéssel kapcsolatban a K+F-, a marketing- és a pénzügy-számviteli szervezet, valamint a logisztika információcseréjét, sőt *folyamatos párbeszédét* igényli. Ehhez pedig nemcsak új technikai, elsősorban informatikai megoldásokra, hanem *új szemléletre* is szükség van – méghozzá nemcsak a párbeszéd résztvevőinek körében, hanem a vállalat vezetésében is. Ezt segíti, ha a felső vezetésének sikerül elérnie a szervezet hagyományos funkcióhatárainak „légiesítését” és ezzel a szokásos vertikális információáramlás mellett az információk *horizontális áramlásának* kialakulását – vagyis azt, hogy a funkcionális szervezetek bármelyik hierarchiai szintjébe sorolt beosztott munkatárs szabadon kommunikálhasson egy másik funkcionális szervezetnek a témában illetékes beosztott munkatársával. (Ami persze nem jelenti a funkcionális vezetők döntési hatáskörének csorbítását!) Az ilyen párbeszédekkel elérhető eredmény nemcsak a *költségek csökkenése*, nemcsak a vállalati *rugalmasság növelése* lesz: a folyamatos információcsere egyre inkább új innovációk elindítójává is válhat – például olyankor, amikor a logisztika új anyagféleségeket ajánl a kutatás-fejlesztés számára, vagy új marketingfeladatokhoz igazodik akkor, amikor a marketingszervezet egyre jobban kíván alkalmazkodni egy-egy helyi piac lokális igényeihez. A logisztika ilyen innovációt indító kezdeményezései számottevően megerősíthetik a vállalat versenyhelyzetét, hiszen ajánlásaival elmélyítheti a cég alapvető hozzáértését, „core competence”-ét.

A termelési anyagellátásának alapjai hagyományos vállalati felépítés és működés esetében az anyag-, alkatrész-, részegység- és energiahordozó-készletek, valamint a biztonságos és gazdaságos készletek raktározása. Ebből a hagyományos raktározási feladatkörből három irányban „törhet ki” a logisztika, hogy csökkentse a készletezés költségeit, növelje az ellátás rugalmasságát és mindezzel fokozza a vállalat versenyképességét: (a) Bevezetheti a „just-in-time” (JIT) rendszert, vagyis olyan beszállítókat keres, akik képe-

sek hajszálpontosan az általa megadott időpontban, előírt mennyiségben és kívánt minőségben szállítani. Ez a megoldás a még szükséges biztonsági készletek szintjére csökkenti a fenntartandó raktárkapacitást, többnyire elkerülhetővé teszi a minőségi átvételt és adott esetben drasztikusan csökkenti az anyagromlásból, anyagavulásból stb. származó veszteségeket. (Még arra is van példa, hogy a megrendelő cég a JIT rendszer keretében betelepíti beszállítóját saját telephelyére, hogy így még zavartalanabban kerüljön sor megrendeléseinek teljesítésére.) (b) Szorgalmazza olyan termelő tevékenységek *kihelyezését* a vállalattól, amelyeknek anyag-, alkatrész-, részegység- vagy energiahordozó-igényük van és nem tartoznak a cég alapvető hozzáértésének, a már említett „core competence”-ének körébe. Ha ez megtörténik, a cég felszámolhatja a tevékenységekhez szükséges beszállítások egy részét, vagyis az ezekhez kapcsolódó készleteket és raktárkapacitásokat. S egy ilyen „outsourcingnak” két másik előnye is van. A kihelyező vállalat minden *fejlesztési forrását* az alapvető hozzáértésének körébe tartozó feladatokra *összpontosíthatja* – beszállítói pedig rákényszerülnek a versenyben, hogy lépést tartanak kínálatukban a műszaki fejlődéssel: így a kihelyezést megvalósító cég *mindig korszerű beszállításokhoz* juthat. (Egy nagyvállalat ugyanis könnyebben elhanyagolja a műszaki fejlődéssel való lépéstartást olyan területeken, amelyek nem tartoznak alapvető hozzáértésének körébe, hogy ezzel is több forrást koncentrálhasson ez utóbbiak fejlesztésére.) A kihelyezés tehát szintén jelentősen növelheti a versenyképességet. (c) A vállalat – és elsősorban a regionális vagy globális szinten működő óriásvállalat – *centralizálhatja* is készletező tevékenységét: olyan központi „óriásraktárakat” telepíthet, amelyekből megvalósíthatja több különböző telephelyen termelő gyáregységeinek anyag-, alkatrész-, részegység- vagy energiahordozó-ellátását. Az ilyen centralizált logisztikai „nagyrendszernek” számos előnye lehet: csökkentheti a készletek volumenét és ezzel a készletezés költségeit; nagyobb tételű beszerzéseivel kikényszerítheti a beszerzési vételárak mérséklését; a központi raktár jó telepítésével lefaraghatók számára a szállítási költségek; a kialakuló „raktárváros” üzemeltetése, anyagfolyamatainak irányítása – többnyire átfogó számítástechnikai segítséggel – jóval olcsóbb lesz, mint a számos kisebb raktár üzemeltetése stb.

- A magyar nagyvállalatok számára a jelenleginél jóval *nagyobb lehetőségek* nyílnak meg mindhárom megoldás alkalmazására az EU-csatlakozás pillanatától – legalábbis *elméletileg*. Egy JIT rendszerű

vagy kihelyezésen alapuló üzemeltetésnek ugyanis számos belső, vállalati *belső feltétele* van a piac-képes termékektől kezdve az óraműként pontosan működő termelésen és irányításon át a tőkeigényig – s ezekben még sok kérdőjellel kell számolni ide-haza. A JIT rendszer és a kihelyezés tágabb lehetőségei viszont *veszélyt jelenthetnek* a magyar kis- és középvállalatok számára: nagy kérdés, hogy egyhamar győzik-e majd a nemzetközivé táguló versenyt kevésbé korszerű technológiájukkal, olykor fellazuló munka-, minőségi és szállítási felelősséggel, valamint szerényebb fejlesztési-lépéstartási kapacitással?

- A centralizált nagyraktárak kialakítása pedig nemcsak beruházásigényes feladat, hanem létrehozásuk egyik alapvető feltétele a megfelelő szállítási infrastruktúra megléte. Megépítésük pedig főként akkor gazdaságos még a nagy termelővállalatok számára is, ha értékesítésük úgynevezett „*nagy régiókat*” fog át. Ezért valószínű, hogy ritka az a magyar tulajdonban lévő termelővállalat, amelyik megtervezheti egy ilyen „raktárváros” gazdaságos kialakítását és működtetését. Elképzelhető viszont, hogy az EU-csatlakozást követően több, külföldi tulajdonban lévő óriásvállalat alakít ki ilyen centralizált raktárakat Magyarországon – akár közép-európai, akár kelet-európai régiós kiszolgálást tervezve. S ezek a centralizált raktárak – úgy tűnik – elsősorban a magyar kis- és középvállalatok számára nyújthatnak majd új üzleti lehetőségeket azal, hogy bekapcsolódhatnak az üzemeltetésükbe.

A konvertálás másik nagy feladatköre, az anyagáramlás nyomon követése merőben új, többnyire számítástechnikára alapozott megoldást követel meg a logisztikától. Ennek lényege az anyagféleségek helyett az *anyagcsomagokban* való „gondolkozás”. Az anyagcsomagok *négy jellemző* alapján különülnek el egymástól: az anyagfajta, valamint a beszerzés forrása, mennyisége és időpontja alapján. Az anyagcsomagokat a fejlett logisztikai rendszerben központi számítógép tartja nyilván olyan újabb adatokkal együtt, mint a beszerzési ár, a raktári elhelyezés kódja, a csomagokból való anyagkiadások mennyisége és időpontja stb. A raktárból való kiadásokor *vonalkóddal* látják el az anyagcsomagokat vagy csomagrészeket, s ezeket a kódokat *szkennerrel* olvassák le az anyagfeldolgozásakor a termelőfolyamat munkahelyein, s így továbbítják a feldolgozásról szóló információt a vállalat központi számítógépébe. Ez a rendszer lehetővé teszi, hogy a logisztika végigkísérje az anyag-, alkatrész- és részegységáramlást a termelőfolyamat

egészeiben, s ezzel felfedje egyes anyagok „elfekvéését”, illetve késedelem nélkül feltárja a feldolgozás során észlelt anyaghibákat, nem megfelelő anyagminőségeket. Ezek az információk pedig megalapozhatják a minőségi kifogásokat egy-egy szállítóval szemben – vagy akár azt is indokolhatják, hogy egy korábbi beszerzési forrást felváltssanak egy új szállítóval. Az anyagáramlásnak ez a nyomon követése azonban nemcsak a szigorúbb anyaggazdálkodást, s ezzel a *költségek csökkentését* segíti, hanem *nagyobb figyelemre* készlet magában a termelési folyamatba is – ami újra csak növeli a vállalat versenyképességét. – A globális verseny várhatóan mindinkább rá fogja kényszeríteni a nagyvállalatokat – elsősorban várhatóan a transznacionális és multinacionális vállalatokat –, hogy egyre szélesebb körben alkalmazzák az anyagáramlás nyomon követésének ezt a módszerét.

- Valószínű, hogy az EU-csatlakozás keményedő feltételei egyre inkább rá fogják szorítani a magyar nagyvállalatokat, hogy kihasználják versenyképességük növelésének ezt a lehetőségét is. Mind *kisebbségek lesznek* ugyanis az időszakosan alacsony bérekből, beruházási kedvezményekből, előnyös adózási feltételekből származó jelenlegi versenyelőnyeik.
- Az anyagáramlás anyagcsomagokra épülő nyomon követése azonban *nemcsak a logisztikai rendszertől* követeli meg új technikai feltételek létrehozását, nemcsak saját szakembereitől kíván újfajta szemléletet és magatartást: az anyagáramlás ilyen nyomon követése a vállalat többi funkcionális szervezetének munkatársaitól – elsősorban a termelőfolyamatban dolgozóktól, a marketing-szakembereitől és a vállalati pénzügyekkel foglalkozóktól – is új szemléletet, fokozott munkafegyelmet és folyamatos, nagy munkaintenzitást kíván. Vagyis a logisztika a maga részéről is mintegy *kikényszeríti a vállalatnál a TQM, sőt, az ITQEM megvalósítását*.

Válaszok a környezet új kihívásaira: a logisztikai output válasza

A logisztikai output funkciója *két jól ismert területen* jöhet létre: egyik a késztermékek *raktározása*, másik a termékek *kiszállítása* a vevőkhöz. A raktározás összefügg a globális, sőt, ezen belül a regionális *mozgástér* problémájával, hiszen az optimális raktárkapacitásokat és raktárelhelyezéseket a mozgástér nagyságának és adottságainak figyelembe vételével célszerű kialakítani. (Több multinacionális vállalat például át- meg áttelepítette készáru-raktárait az Európai Unió többlépcsős bővítése során, hogy így

jobban kihasználhassa a cég bővülő mozgásterének lehetőségeit.) Egy optimalizált elhelyezésű raktárhálózatból ugyanis *rugalmasabban és kisebb költséggel* történhet meg a termékek kiszállítása – akár a vállalat végzi ezt (például a központban végzett ütemezés, az ott folyó lineáris programozás szerint), akár a vevő gondoskodik róla, miután a számára kedvezőbb fekvésű raktárt választotta a versenytársak raktáraival szemben.

Maga az „impulzus” a termék kiszállítására – vagyis a megrendelés – pedig egyre inkább az e-kereskedelem csatornáin érkezik meg a termelővállalatokhoz. Az *e-kereskedelem* nemcsak felgyorsítja a megrendelést, hanem sokszor regionálissá, sőt *globálissá* tágítja magát a versenyt is (hiszen a vevő a honlapok sorából választhatja ki az optimális szállítót) és számottevően *megnöveli* a szállítóval szemben támasztott *követelményeket* (a felgyorsult megrendelési folyamat például óhatatlanul gyorsabb teljesítést is igényel). Mindez tehát egyre nagyobb rugalmasságot, egyre feszebb időgazdálkodást, egyre nagyobb és jobban szervezett informatikai, szállítási, pénzügyi és ügykezelési infrastruktúrát kíván a logisztikai outputtól.

A logisztika azonban még egy *harmadik, merőben új* és kevésbé tudatosult feladatra is vállalkozhat output funkciójában. A vállalat marketing szervezetével együttműködve feltárhatja a vevők véleményét arról, hogy az *anyagérték* mennyire járult hozzá egy-egy termék *összértékéhez* a felhasználás, a fogyasztás során. A vélemények pedig nemcsak új anyagfeleségek beszerzését és feldolgozását alapozhatják meg (amikor kifogások merülnek fel a vevők részéről az anyagokkal szemben), hanem arra is rávilágíthatnak, hogy a vállalat megfelelően használja-e ki a már többször említett *alapvető hozzáértésében*, „core competence”-ében rejlő előnyeit: az anyaggazdálkodás, a logisztika jól támogatja-e, vagy éppen akadályozza-e ennek érvényesülését?

- Az EU-csatlakozást követően – úgy tűnik – az e-kereskedelem területén találkozunk majd *legkorábban* a magyar vállalatok outputja a nagy kihívással: a magyar vállalatokéhoz képest ugyanis már *öt-tízszeres* az e-kereskedelem részaránya a nyugat-európai vállalatok összes logisztikai outputjában. S ez a jóval kisebb magyar részarány számottevő *versenyhátrányt* jelez mind az output igénybe vehető infrastruktúrája, mind a rendelkezésére álló humán erőforrás felkészültsége és a rendeléseinek teljesítéséhez szükséges időátfutás szempontjából.
- Az anyagérték hozzájárulása egy-egy termék *összértékéhez* olyan problémakör, amely nemcsak a fogyasztótól, a felhasználótól való értékelő visszacsatolást követeli meg, hanem a vállalat logisztikai,

marketing és K+F szervezeteinek szoros *elemző, értékelő és prognosztizáló együttműködését* is igényli. Ez az összehangolt és komplex tevékenység még alig vert gyökeret a magyar vállalatok gyakorlatában – s úgy tűnik, az előrelépésnek ma még egyaránt vannak tudati, technológiai, pénzügyi és irányítási gátjai.

Összefoglalás és kitekintés

Összefoglalásként megállapíthatjuk, hogy a vállalat vezetése akkor választhatja a logisztikai koncepciót – akkor helyezheti ezt tevékenységének, a vállalat fejlesztésének gyújtópontjába akár más koncepciókkal párosítva -, ha a cég beszerzési és/vagy értékesítési piaca, mint lehetséges *mozgástér* számottevően kitágul (ez következik be az EU-hoz való csatlakozáskor); ha a környezeti kihívások rákényszerítik a menedzsmentet, hogy a logisztika bevezetésével *felgyorsítsa* az anyag-, alkatrész- részegység- és energiabeszerzést, illetve erre irányuló döntéseit; ha a mind élesebb verseny arra ösztönzi a vállalatvezetést, hogy *csökkentse* az anyaggazdálkodás *költségeit* a logisztika bevezetésével; ha a környezet *fokozott rugalmasságot* követel meg a vállalattól, s ennek megvalósítása az anyaggazdálkodáson is múlik; ha a vezetés elmélyítheti vállalatánál az *alapvető hozzáértésből* származó előnyöket, mérsékelheti a *tevékenység kihelyezéséből* fakadó *kockázatokat* és növelheti a *termelési hálózat szinergiáját* a logisztika segítségével; végül ha a logisztika szigorú szabályozottsága várhatóan növeli majd a vállalat egészében a munka- és minőségi fegyelmet. Nyilvánvaló azonban, hogy a menedzsmentnek mindezeket az előnyöket az *idő dimenziójában* kell vizsgálnia: mekkora technikai, pénzügyi és humán erőforrás-ráfordítással jár vállalatánál a logisztikai rendszer bevezetése és működtetése – és az ehhez szükséges befektetések mekkora hozamot és milyen megtérülést ígérnek?

- Magyarország EU-hoz való csatlakozása most mindehhez kétségkívül a szokásosnál körültekintőbb előrelátást és merészebb tervezést igényel.

A logisztikai koncepció-választás jelentőségét mindenesetre jól jelzi az a néhány mondat, amely a közelmúltban jelent meg az Economistban – s amelyek egyaránt érzékeltetik a globalizáció szorítását a versenyképesség növelésére és a versenyelőnyök lokális megőrzésének fontosságát: „Amikor például egy gépkocsigyártó vállalat megtervezi és működteti alkatrész- és részegység-beszállításainak informatikai infrastruktúráját, azzal szembesül, hogy ez vált *versenyelőnyének igazi forrásává*. A kereskedelmi vállalat

latok pedig aszerint élnek meg vagy mennek tönkre, hogy képesek-e folyamatosan regisztrálni vevőik vásárlásait és erre alapozva tudják-e hatékonyan menedzselni készleteik alakulását. Mindezek azt jelzik, hogy napjainkban az *informatika mint a logisztika támogatója* nemcsak kiszolgál egy vállalatot, hanem üzleti sikerének meghatározó tényezője lett.”

Gondolatmenetünk végén még számolnunk kell azzal, hogy többen felvethetik: a globalizációból indultunk ki, s főként ennek kihívásai alapján igyekeztünk választ találni arra, milyen megfontolások, milyen várható előnyök alapján helyezze egy vállalat vezetése fejlesztési elképzeléseinek középpontjába a logisztika bevezetését és kiteljesítését. Ennek során főként a *nagyvállalatokat* érő kihívásokat és ezek lehetséges válaszait vettük sorra: ezek ugyanis már jobban érzékelik mind a globalizáció, mind az ehhez egyre szélesebb kapukat nyitó EU-csatlakozás versenyképesség-megőrzési vagy -növelési feladatait, valamint ezek teljesítését segítő logisztikai lehetőségeket. Vannak azonban szép számmal olyan magyar *kis- és középvállalatok, vállalkozások*, amelyek – úgy tűnik – még nagyon bizonytalanok, hogy milyen új feltételekkel is jár az EU-csatlakozás, s amelyek még egyáltalán nem szembesülnek a globalizáció kihívásaival sem. Meggyőződésem, hogy rövid időn belül ezeket a közép- és kisvállalatokat, vállalkozásokat is „megcsapja majd a globalizáció füstje”, hiszen hatásláncai mindinkább eléri a regionális és a lokális piacok valamennyi szereplőjét. S bizonyosak lehetünk abban, hogy nagyságrenddel fokozódik majd a magyar közép- és kisvállalatok, vállalkozások *érzékenysége a kockázattal szemben* abban a pillanatban, amelyben Magyarország az Európai Unió tagja lesz.

• Ezért javasolható, hogy a hazai kis- és középvállalatok vezetői, valamint a vállalkozók is eltűnjenek azon, miként lehet saját *erőforrásaik nagyságrendjére szabva* megvalósítani a bizony igencsak ráfordításigényes logisztikai rendszerek alapvető koncepcióját és előnyeit. Hadd zárjam tehát gondolatmenetünket egy erre vonatkozó ötlettel: napjaink informatikája már lehetővé teszi, hogy több kis- és középvállalat együttesen hozza létre összehangolt logisztikai rendszerének közös informatikai bázisát – ami ugyanúgy *nagyságrenddel csökkenti* a rendszer kiépítésének és működtetésének *költségeit*, mint a marketing esetében az ún. „omnibuszkutatás”.

Irodalom

- Allen, C. (1988): Logistics, a Force for Change. Purchasing and Supply Management. Jan.
- Ballou, R. N. (1973): Business Logistics Management. New York, Prentice Hall
- Baumgarten, H. (1991): Trends in der Logistik – Basis für Unternehmensstrategien. Distribution, 1-2 sz. p. 12-18.
- Bernskötter, H. (1995): Outsourcing. Marketing Journal, 1. sz. p. 42-43.
- Bigness, J. (1995): In Today's Economy there is Big Money to Be Made in Logistics. Wall Street Journal, szept. 6. p. A1, A9.
- Bleakley, F. R. (1995): Some Companies Let Suppliers Work on Site and Even Place Orders. Wall Street Journal, jan. 13. p. A1, A6.
- Bowersox, D. – Gloss, D. – Helferich, O. (1986): Logistical Management. London, Macmillan and Collier
- Delfmann, W. (1995): Logistik als strategische Ressource. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft 3, p. 141-170.
- Diruf, G. (1994): Computergestützte Informations- und Kommunikationssysteme der Unternehmenslogistik als Komponenten innovativer Logistikstrategien. Landsberg am Lech, Isermann, p. 71-86.
- Economist (2002): aug. 3. p.52.
- Euro-Logistik Konzept. Kurzbeschreibung. (1992.) Bonn.
- Flood, R. L. (1993): Beyond TQM. Chichester, Wiley and Sons.
- Gelei Andrea (1996): Versenyképes vállalatok logisztikai jellemzői. Logisztika, nov.-dec.
- Horváth Annamária – Gritsch Mátyás (1996): Logisztikai benchmarking Magyarországon. Logisztikai Híradó, okt.
- Hoványi Gábor (1994): Logisztika és a vállalati szervezetek. Anyag-gazdálkodás, Raktárgazdálkodás. 2. sz.
- Knoll Imre (1998): Alkalmazkodó logisztika a XXI. században. Logisztikai Évkönyv 98. (LFK-MLE.)
- Kraehnemann, N. (1992): Elektronische Integration in Logistikketten. IO Management Zeitschrift, 3. sz. p. 44-47.
- Lambert, D. M. – Stock, J. R. (1993): Strategic Logistics Management. Homewood, Ill. Irwin
- O'Laughlin, K. – Copacino, W. (1994): Logistics Strategy. The Logistics Handbook. Robeson/Copacino, Toronto
- Pfohl, H. C. (1997): Informationsfluss in der Logistikkette. Darmstadt, EDI Prozessgestaltung-Vernetzung.
- Prezenszky J. – Molnár L. – Tarnai J. (1993): Logisztikai központok hazai telepítésével kapcsolatos vizsgálatok. Közlekedéstudományi Szemle, p. 167-174.
- Richman, T. (1995): Logistics Management: How 20 Best-Practice Companies Do It? Harvard Business Review, szept.-okt. p. 11-12.
- Stabenau, H. (1998): Információs és kommunikációs rendszerek stratégiai alkalmazása a logisztikában. Győr, LOGINFO
- Schulte, Ch. (1971): Logistik. München, Vahlen Verl.
- Szegedi Zoltán (1995): Nagyvállalatok logisztikai tevékenységeinek kihelyezési lehetőségei. Logisztika, dec.
- Tenner, A. R. – DeToro I. J. (1996): Teljes körű minőségmenedzsment. Bp., Műszaki Könyvkiadó
- Trethon Ferenc (1992): Logisztika mint menedzsmentkonceptió. Ipar-Gazdaság, 1. sz.

BAUER András

WESTEL: A MAGYAR MOBILKOMMUNIKÁCIÓS PIAC 1990-1999

*Ügyfeink számára kiváló minőségű,
vezeték nélküli távközlési szolgáltatásokat nyújtva
megőrizni a vállalat piacvezető helyzetét és maximalizálni
a részvényeseknek nyújtott értéket.
WESTEL Vállalati misszió, 1999*

A szerző tanulmányában bemutatja a magyar mobilkommunikációs piac létrejöttét, a kialakulás egyes fázisaiban elemzi a szereplők magatartását. A Westel Mobil Rt. szemszögéből vizsgálja azokat a folyamatokat, amelyek a cég piacvezető szerepéhez vezettek.

1999 októberének elején a WESTEL vezetői nagy horderejű döntések meghozatalára gyűltek össze a vállalat tanácsstermében. Véglegesíteniük kellett a karácsony környéki akciókat, amikor a magyar mobiltelefon piacon már három szereplő lesz jelen. Miután a Vodafone sikeresen szerepelt a korábban kiírt koncessziós tenderen, az első stratégiai információk lassan ismertté váltak.

Egy nemzetközi híró, új versenytárs megjelenése annak ellenére is növelte a tétet, hogy a WESTEL a gyorsan növekvő magyar piac úttörője és vitathatalan piacvezetője volt. E vezető szerep jól tükröződött abban, hogy a vállalat szinte minden területen újat hozott és vállalati missziója a kiválóság és minőség jegyében fogalmazódott meg.

A WESTEL vezetői nem voltak teljesen biztosak abban, milyen belépési stratégiát választ a Vodafone. Jelentős nemzetközi méretét és presztízsét használja majd arra, hogy a legnyereségesebb ügyfeleket elhódítsa? Vagy árháborút indít majd jelentős nemzetközi erőforrásaira támaszkodva? Vajon a WESTEL eddigi lépései és tervei mindkét alternatívának megfeleltek, vagy voltak más lehetséges scenáriók is? És mi lehet a Pannon GSM, a másik korábbi piaci szereplő reakciója?

Copyright © BKÁE Budapesti Vezetőképző Központ. Az eset a Westel Mobil Távközlési Rt. közreműködésével készült.

„Meg kell előzzük a Vodafone-t, s nem követnünk.” – vélte Sugár András vezérigazgató. „A kezdetek óta piacvezetők vagyunk és eddig sikeresen tartottuk fent a növekedés és a nyereségesség egyensúlyát. Vevőink elégedettek és munkatársaink elkötelezettek. A jövőben is ez kell, hogy legyen a stratégiánk.”

A mobiltechnológia

A mobiltelefon a cellák elvén működik. A fogyasztók a készülékükben található SIM kártyával azonosítják magukat és a jel megtalálja a legközelebbi bázisállomást. A bázisállomások sűrűsége fordítottan arányos a használt hullámhosszal (pl. az 1800 MHz-n működő rendszer több állomást igényel, mint a 900 MHz-es rendszer) A bázisállomásokról a jel az irányító, majd a kapcsoló rendszerekhez kerül, amely a hívást a hálózati követelményeknek megfelelően továbbítja.

A hálózatok mind fizikai, mind jogi értelemben korlátosak. A fizikai korlátok túlterheléshez vezethetnek, ami többletberuházásokkal (eszközök és frekvenciák) részben feloldható. A jogi szabályozás a hálózatokat a koncesszió értelmében korlátozza, így amikor egy fogyasztó átlépi a hálózati határokat, ún. barangolás (roaming) válik szükségessé. Ennek során a fogyasztót újra azonosítják, és amennyiben szolgáltatója kereskedelmi szerződést kötött az új területen

működővel, az a fogyasztót mint saját ügyfelét kezeli és lehetővé teszi számára a szolgáltatások használatát.

A mobiltechnológia fejlődése során különféle megoldások alakultak ki, melyek erősen berendezés- és szoftverfüggők. Ezek meghatározzák a különböző lehetséges átviteli sebességeket és befolyásolják a felhasználási lehetőségeket. Lehetséges, hogy a hangforgalmat egyre növekvő mértékben egészíti majd ki az adatcélú és szórakoztatási felhasználás. Az adatok, képek, zene nagyobb terjedelműek és nagyobb átviteli sebességet igényelnek. Európában 1990–1994 között a GSM domináns megoldás volt, de együtt létezett az ún. analóg megoldásokkal. 1994 után a GSM sztenderddé vált, miközben újabb, gyorsabb megoldások jelentek meg.

A mobilkommunikáció gazdasági összefüggései

A fejlett országokban a GDP kb. 2,5–3%-át költik kommunikációra, aminek a mobil megoldások megközelítőleg egyharmadát teszik ki. A kezdeti nagymértékű befektetések miatt a telekommunikációban alapvetően a fix költségek dominálnak és jelentős a mérhető hatás szerepe. Szintén ebből eredően, a hálózattulajdonosoknak (akik gyakran szolgáltatók is egyben) magas kapacitáskihasználási szintet kell elérniük, hogy kezdeti befektetéseik megtérüljenek. A befektetések területén azonban jellemző volt a növekedés alulbecslése és az alulinvesztálás, amely a későbbiekben jelentős feladat elé állította a pénzügyi vezetőket.

A növekvő penetráció (felhasználók aránya) azonban megváltoztathatja a költségszerkezetet és a fogyasztószerzési költségek igen jelentős szerepet kaphatnak. A szolgáltatók természetesen nem csak a fogyasztók számának növelésében érdekeltek, hanem más bevételi források fejlesztésében is. A növelt értékű szolgáltatások gyakran e célt szolgálják. E szolgáltatások esetében világosan látható, hogy a tömegpiac elválik a piac kiemelt szegmentumaitól, ahol nemcsak az alapszolgáltatás, hanem a tartalom és a kiszolgálási színvonal is a verseny alapja.

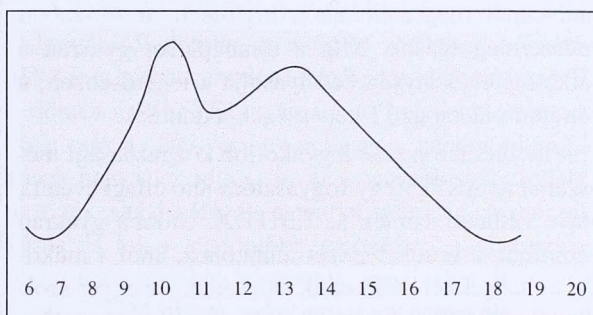
A többnyire egyéni fogyasztókból álló tömegpiacra a szolgáltató vállalatok számos bevételi forrással rendelkeznek. Az egyik legfontosabb tényező a beszédpercek számának alakulása, amit az MoU (minutes of usage, átlaghasználat percekben) mutatóval fejezünk ki. Ez a mutató a piaci penetráció növekedésével csökkenő tendenciát mutat Európában. (I. melléklet) A bevétel azonban a beszélgetések időbeni

eloszlásától is függ, hiszen azok árázása eltérő. (Az 1/a. ábra a szokásos napközbeni híváseloszlást mutatja, az 1/b. ábra a marketingakciók hatására módosult eloszlást).

A befektetések nagyságrendje miatt a GSM szolgáltatók számára a jövedelem és a kapacitáskihasználás közös optimalizálása a cél. A kihasználtság növelése és a túlkereslet elkerülése érdekében a szolgáltatók időben differenciált árképzést alkalmaznak, ahol a csúcsidőben és mellékidőkben kezdeményezett hívások díja eltérő. Számos, a fogyasztók igényeit megcélzó árcsomag létezik egyidőben a piacon.

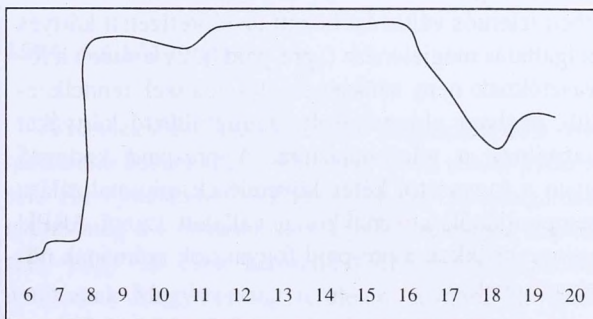
1/a. ábra

Átlagos napközbeni híváseloszlás



1/b. ábra

Marketingakciók hatására módosult napközbeni híváseloszlás



Az árcsomagokhoz hasonlóan számos, több elemről álló szolgáltatási csomag is szerepel a kínálatban. A hangkapcsolaton (pl. a hangposta, a hívásátirányítás, a hívóazonosítás) túl a mobiltelefonokkal rövid szöveges üzenetek (SMS), képek, adatok stb. küldhetők. 1999-ig a hagyományos telefonvonalak jóval nagyobb kapacitást kínáltak és a mobiltávközlés ugyanezt még nem tudta gazdaságosan biztosítani. Újabb szolgáltatások igénybevételéhez a fogyasztóknak gyakran új készülékeket kell beszerezniük.

A mobiltelefon-készülékek között jelentős a differenciálás a márka és a terméktervezés alapján. E termékek jellegüket tekintve hasonlatosak a szórakoztató elektronikai készülékekhez, amelyeknél a márkázás szerepe igen fontos. A jelentősebb technológiai újítások révén megnyíló új szolgáltatások igénybevételehez (pl. 1800 MHz vagy GPRS) legtöbbször új készülék szükséges.

A mérethátások létrehozása érdekében a szolgáltatók gyakran támogatják a telefonkészülékeket, ezzel könnyítve meg a fogyasztók piacra történő belépését. A belépéshez használt készülékeket a későbbiekben gyakran újabbra kell cserélni, ami további költséget jelent a szolgáltatók számára.

A piac prémium részét gyakran vállalatok alkotják, amelyeknél megszokottak a high-tech, testreszabott rendszermegoldások. Míg a tömegpiacot gyakran a marketingtevékenység befolyásolja a legerősebben, a prémium piacon az IT képességek a döntőek.

A mobiltelefon piac leggyakoribb közgazdasági mérőszáma az ARPU (egy fogyasztóra jutó átlagbevétel), illetve vállalati szinten az EBITDA. Utóbbit gyakran hasonlítják a bruttó fedezet mutatóhoz, ahol a működési költségekkel csökkentik a bevételt. Az egyes szolgáltatók EBITDA hányadosai Európában az értékesítés százalékában 35–40% körül mozognak.

A tömeges fogyasztószám elérése érdekében a szolgáltatók különböző termék- és árstratégiákkal igyekeznek magukhoz vonzani a fogyasztókat. E tekintetben jelentős változást hozott az előfizetett kártyás szolgáltatás megjelenése („pre-paid”). Ez esetben a fogyasztóknak nem szükséges előfizetéssel rendelkezniük, ehelyett elővásárolt és újratölthető kártyákat használnak a telefonáláshoz. A pre-paid kedvező ugyan a fogyasztói kétes követelések minimalizálása szempontjából, ugyanakkor a vállalati szintű ARPU gyakran csökken a pre-paid fogyasztók számának növekedésével.

A WESTEL 1994 előtt

Telekommunikáció

A szocialista országokban a jelentős befektetési igényű telekommunikációt nem tekintették az államilag szabályozott gazdaság értékalkotó szektorának. Nem meglepő, hogy a telefonok elterjedésében ezen országok messze elmaradtak a fejlett országok mögött. 1990-ben Magyarországon csak minden tizedik háztartásban volt telefon. A vidéki területeken az ellátás

ennél is rosszabb volt. A vonalas telefonra átlagosan valamivel több, mint hat évet kellett várni, s a várakozási idő hossza szempontjából ugyancsak a vidéki igénylők voltak kedvezőtlenebb helyzetben. A vonalhiány 1997-ig tartott, jöllehet a privatizált MATÁV nagy ütemben látott hozzá annak felszámolásához és a minőség javításához. (2. melléklet) Amikor a WESTEL 1990-ben piacra lépett, még a mennyiségi hiány és az alacsony szolgáltatási színvonal volt a jellemző.

WESTEL 450

A politikai változásokkal együtt az üzleti szellem is erősödött. A Közlekedési és Távközlési Minisztérium, a Magyar Posta (ekkor még postai és telekommunikációs monopolista), néhány pártvezető és több üzletember a mobiltechnológia gondolatát melengette.

Magyarország köztársassággá vált, megtartották a szabad választásokat és a szovjet csapatok elhagyták az országot. 1992-ben az ország megkezdte a felkészülést a NATO-hoz való csatlakozáshoz. A politikai függetlenség megnyitotta az utat a liberálisabb technológiaiimport számára.

Az Első Magyar-Amerikai Rádiótelefon Kft. (WESTEL) 1989-ben alakult és az akkor hozzáférhető NMT (Nordic Mobile Telephone) analóg technológiát vette át. Ez a technológia megbízható volt, európai találmány és nem igényelt politikailag érzékeny berendezéseket. Természetesen utólag látható, hogy nem tette lehetségessé a roaming-ot és a használók kis száma miatt a berendezégyártók számára nem volt vonzó. Kissé hasonló volt ez a korai Apple-számítógépek példájához, ami a felhasználók alacsony száma és a kompatibilitás hiánya miatt nem volt vonzó a szoftvergyártóknak.

Az első WESTEL vállalat a U.S. West (egy „Baby-Bell” cég, Colorado állambeli székhellyel) és a Magyar Posta és Távközlési Vállalat vegyesvállalata volt. A koncesszió 450 MHz-n tette lehetővé a működést, s a cég röviddel a működési engedély kiadását követően megkezdte a szolgáltatást.

Az új szolgáltatás fogyasztói fogadtatása minden képeletet felülmúlt. Az 1990. október 15-i nyitás előtt a vállalat – bármiféle hirdetés nélkül – 3000 fős várakozási listával rendelkezett. A fogyasztók egymásnak adták a híreket és ébresztettek várakozásokat, anélkül, hogy látták volna a készüléket, vagy pontosan tudták volna, milyen szolgáltatásra lesz képes a vállalat.

A fogyasztókat a magas árak sem riasztották. Az első készülék ára 236 000 Ft + ÁFA volt, 75 ezer forint

belépési díjjal. Ez akkor egy 1500-as Lada árának felelt meg. Továbbá – ekkor még – mind a hívó, mind a hívott félnek viszonylag magas percdíjat kellett fizetnie. Az első készülékek nem tettek túl sok mobilitást lehetővé, mert súlyuk 4,8 kg volt. (A három kilós verzió jelentette a női modellt.)

1992-re több mint húszezer fogyasztó lépett be és a teljesítménymutatók – az átlagos percszámot is beleértve – gyorsan emelkedtek. Ez mindenképpen jelezte azt, hogy a szolgáltatás teljes élettartamára harmincezer fogyasztót előrejelző induló üzleti terv túl mértéktartó volt. Az első üzleti terv (és a beruházási igény is) becsléseken alapult. A vállalat számára az eszközkijelzés magas szintje növekedési korlátokat jelentett. A vállalat később képes volt további tőkét bevonni és növelte a lefedettséget, ami a pótlólagos tőkéhez jutás 1991-re jellemző feltételeire tekintettel a cégvezetés kiemelkedő teljesítményének számítt.

1992 közepén a vállalatvezetés úgy döntött, csökkenti a belépési korlátokat és elindította a „hozzáférési” kampányt. Ennek keretében a vevők számára lehetővé vált a lízing és a belépési díjat három részletben fizethették meg.

A nevét a szolgáltatás megindítása előtt WESTEL-re változtató vállalat számos szervezeti változáson ment keresztül. 1991 végén Sugár András lett a vállalat vezérigazgatója. Az első áttörést lefedettségben és növekedésben egyaránt az 1992. év hozta meg.

1992-ig a hálózatot, folyamatos lefedést kínálva, az autópályákkal párhuzamosan bővítették. Mivel az erőforrások gyorsabb fejlesztést nem tettek lehetővé, nagyobb városok maradtak lefedetlenül. 1992-ben azonban a WESTEL marketing-szakemberei a nagyobb városok szigetszerű bekapcsolását kezdeményezték, szemben a korábbi folyamatos lefedést biztosító gyakorlattal. Ezekben a városokban a felhasználókat a lokális lefedettség nem zavarta jelentősen, mivel a kezdeményezett hívások jelentős része helyi hívás volt. Ez a lépés a WESTEL számára a vidéki területeken jelentős márkahűséget eredményezett és hatásai most is érezhetőek.

1993-ban a területi lefedés erősödött, kisebb készülékek jelentek meg, s a fogyasztók erőteljesen kihasználták a szolgáltatások kínálta lehetőségeket. (4. melléklet) A hirdetések sem a mobilitás és elérhetőség alapvető témáira koncentráltak már. A piac mind fogyasztószámában, mind használatban növekedett (az induló üzleti terv átlagosan kétszáz perc használatot számolt, de az első használat meghaladta a 6300 percet).

A korai fogyasztók a magyar élet széles spektrumát vonultatták fel. Az üzleti szellem erős volt és a fogyasztók értékelték a mobilszolgáltatás alapvető nagy előnyét: az elérhetőséget és a kommunikálás képességét. Gyorsan felismerték, hogy a mobiltelefon nemcsak presztízst kínált számukra, hanem jelentősen növelte üzleti lehetőségeiket is. A vonalas telefonhiány nagyban növelte a mobil iránti igényeket. A kezdeti fogyasztók Mercedesekkel érkeztek, de hamarosan követte őket egy kevésbé jómódú, de hasonlóan erős üzleti értékű réteg. A mobiltelefon presztízst is jelentett és a fogyasztók ezt ki is mutatták. (A WESTEL az üzleti alkalmazások fejlesztése érdekében ekkor a „Mozgásban az üzlet” reklámkampánnyal bővítette a piacot).

A kormány időközben a mobiltelefon piac további fejlesztéséről döntött, s a GSM rendszert választva 1993-ban kétkoncessziós lehetőséget hirdetett meg. Ez a döntés a WESTEL számára új helyzetet teremtett. Nem csak a piaci verseny nyílt meg, hanem a beruházások nagyságrendje is jóval magasabb volt. Jóllehet az értékesítési hálózat, a márkaismertség, a műszaki gárda és talán legdöntőbb mértékben a piacismeret olyan erőforrásokat jelentettek, amelyeket át lehetett vinni a GSM piacra, a két rendszer nem volt kompatibilis. Az új versenytársak a mobiltelefonia szempontjából talán a világ legfejlettebb vidékéről, Skandináviából érkeztek. Világos volt az is, hogy a GSM üzleti lehetőségei nagyságrendekkel nagyobbak.

1994: A GSM tender

A Közlekedési, Távközlési és Vízgazdálkodási Minisztérium bejelentette a 900 MHz GSM tender győzteseit. Az újjáalapított WESTEL és egy új szolgáltató nyerte meg a koncessziókat. A győztesek jogot kaptak arra, hogy 15 éven keresztül GSM szolgáltatásokat nyújtsanak Magyarországon területén, további 7,5 éves hosszabbítási lehetőséggel. Az új szolgáltatót – a Pannon GSM-t – a világ vezető mobilszolgáltatóinak konzorciuma hívta életre, alapítói Dániából, Finnországból, Hollandiából, Norvégiából és Svédországból érkeztek. A minisztériumi döntés a magyar piacon addig még nem ismert intenzív verseny előtt nyitotta meg az utat.

WESTEL 900 GSM (www.westel.hu)

Teljesen nyilvánvaló volt, hogy a WESTEL harcba indul az egyik új koncessziós lehetőségért. A szabályozói akaratnak megfelelően a vállalat új jogi

személyt hozott létre és azt a korábbi szolgáltatótól függetlenül irányította (a jogi szétválasztás mellett fenntartva egyes marketing- és infrastrukturális erőforrások közös hasznosítását).

Az új helyzet a WESTEL márkanévről is vitákat váltott ki. Néhányan úgy vélték, új márkára van szükség. A 450 MHz technológiának voltak eredendő kötöttségei a szolgáltatás minőségében, s a gyors növekedés gyakran vezetett a rendszer túlterheltségéhez. Mivel mind a fogyasztók, mind a vállalat számára új volt a piac, ez néha árnyékot vetett a szolgáltatásminőségre.

Mások azonban másként látták a kérdést. A vállalat születése óta együtt növekedett fogyasztóival e gyorsan fejlődő piacon. Sok ügyfél nagyra értékelte azt, hogy a WESTEL támogatásával vállalkozásuk gyorsan fejlődött és erősen ragaszkodtak a vállalathoz. Sok korai fogyasztó büszke volt arra, hogy alacsony vevőszámmal rendelkeznek.

Egy dolog azonban biztos volt. A WESTEL a GSM megjelenéséig saját maga testesített meg egy termék-kategóriát, most azonban ki kellett lépnie a kategória perspektívájából és megkülönböztető márkanévet kellett kialakítania a GSM piacon. Hosszas vita után a tulajdonosok úgy döntöttek, hogy megtartják a vállalati nevet, de a két WESTEL vállalatot eltérő pozicionálással, stílussal és hirdetéssel különböztetik meg egymástól. Ennek szellemében nemcsak két eltérő jogi személy jött létre, hanem külön reklámügynökségeket bíztak meg az image építéssel. A WESTEL 450, mint alapvetően magyar karakterű, országos lefedést biztosító szolgáltató jelent meg, a WESTEL 900 image pedig high-tech és hangsúlyozottan európai jellegű volt.

A WESTEL 900 1993. október 27-én alakult meg a Matáv Rt., a US WEST, a WESTEL 450 és az International Finance Corporation részvételével. Sugár András vezérigazgató és Bodnár Zsigmond pénzügyi igazgatóhoz később csatlakozott Winkler János marketingigazgató. Az évek során a tulajdonosi szerkezet megváltozott. A US West értékesítette tulajdonrészét a MediaOne-nak. 1999-ben a MATÁV (a Deutsche Telekom leányvállalataként) megszerezte a vállalat teljes tulajdonát.

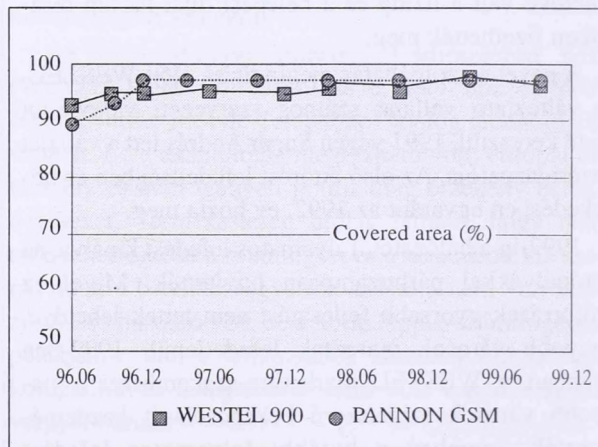
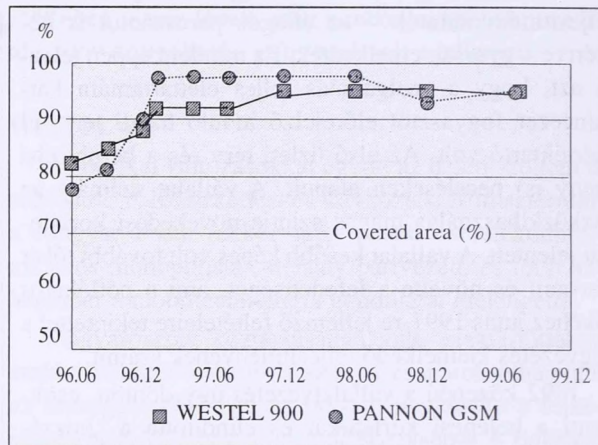
Jóllehet a WESTEL már négy éve működött mobilszolgáltatóként, egy GSM szolgáltató kialakítása műszaki bonyolultságában, méretében és pénzügyi szempontból is más nagyságrendet képviselt.

A GSM technológia teljesen különbözött a korábbi rendszertől és ennek felépítéséhez a vállalat az

Ericsson és a Nortel cégeket bízta meg. A szolgáltatók között azonnal megindult a harc a területi lefedés, valamint a hang- és a szolgáltatásminőség területén. (2. ábra)

2. ábra

A GSM szolgáltatók lefedettségének alakulása



Mivel a WESTEL tulajdonosai között nem voltak GSM szolgáltatók, a vállalatot „önerőből” kellett felépíteniük. A vezetés olyan stratégia megvalósítását tűzte ki célul, amely magas minőségű szolgáltatást képes az ügyfeleknek létrehozni, de mozgósítja a munkatársakat és a vezetést is. A minőség a WESTEL minden területének irányító elvévé vált, hiszen csak a tökéletességre és kiválóságra való törekvés szolgálhat alapul a piacvezetői szerep betöltéséhez. A vállalat nagy súlyt fektetett a minőségfilozófia elfogadására és kommunikálására és 1995-ben, a szakmában elsőként, megszerezte az ISO 9001 minősítést. Később elnyerte a Magyar Minőségi Díjat és az Európai Marshall Díjat. A minőségorientáció a WESTEL életében folyamatos

gyakorlattá vált, amelyben nemcsak a műszaki követelmények jelentek meg, hanem a fogyasztók és a munkatársak szempontjai is.

A finanszírozás területén a cég igen jelentős kihívással nézett szembe. Az üzleti terv szerint a GSM fogyasztói létszám 2000-re érte volna el a 230 000 főt. Az erőforrásokat is ennek megfelelően tervezték, ám a vállalatnak állandóan felül kellett vizsgálnia terveit. Az igazi kihívást a nagy befektetéseket igénylő, váratlanul gyorsan növekvő piacon a növekedés és nyereségesség egyensúlyának fenntartása jelentette. A berendezésekbe való jelentős beruházások és a koncessziós díj ellenére a WESTEL már működésének első évében pozitív EBITDA-t ért el és 1995 óta nyereséges. (5. melléklet)

PANNON GSM (www.pgsm.hu)

A PANNON GSM-t magyar cégekből és vezető európai mobilszolgáltatókból (KPN, Sonera, TeleDanmark, Telia és Telenor) álló konzorcium hozta létre 1993 októberében. A magyar partnereket hamarosan kivásárolták és a PANNON-t három jelentősebb partner irányította, a KPN, a Sonera és a Telenor. (Később a KPN eladta részesedését, 2000-ben pedig a Telenor 100%-os tulajdonos lett.)

A PANNON valódi zöldmezős beruházásba kezdett és a Nokia-t választotta ki hálózatának kiépítésére. A két vállalat a későbbiekben szoros kapcsolatokat ápol más területeken is. A kezdetekben például a Nokia készülékek segítségével ismertették meg a fogyasztókat a PANNON szolgáltatásaival. A lefedettség növekedése és a földrajzi terjeszkedés igen gyors volt és fogyasztószámában 1996-ra elérte a 99%-ot.

A jelentős befektetések és korai kiadások, valamint a valamivel lassabb fogyasztószerzés következményeként a vállalat 1996-ban mutatott fel pozitív EBITDA-t és 1997-ben lett nyereséges. (6. melléklet)

Mobilszolgáltatások marketingje: 1994–1999

A növekvő penetráció és az ebből eredő tömegesedés a korábbiaktól eltérő marketingeszközöket követelt. (7. melléklet)

A fogyasztók

A mobilszolgáltatások piaca üzleti és fogyasztói részekre szegmentálható. A magánhasználat növekedése az üzleti felhasználók esetében is megfigyelhető,

de e szegmenumban az üzleti célú telefonálás dominál. Az üzleti felhasználók gyakran bonyolítanak hívásokat csúcsidőben és volumenhez és időzítéshez kötődően is magasabb jövedelmet generálnak a szolgáltató számára. Az ARPU mutató az üzleti felhasználók esetében akár a magánügyfelek értékének két-háromszorosa is lehet (ez különösen a szolgáltatás kezdeti éveiben volt jellemző).

Az üzleti felhasználók általában igen magas követelményeket támasztanak a megbízhatóságban és a kiszolgálási színvonalban. Bár a nagyvevők jelentős tárgyalási erőt képviselnek és ezt általában érvényesítik is, az árnál fontosabbnak tartják a funkcionalitást (a 8. melléklet a WESTEL ügyfelek néhány jellemzőjét mutatja be). A kis- és közepes vállalati felhasználók, illetve az irodai és otthoni ügyfelek kissé közelebb állnak az egyéni fogyasztókhoz.

Mindkét versenytárs számos speciális megoldást fejlesztett ki tartalomban, értékesítésben és vevőkiszolgálásban üzleti ügyfeleinek. Adatszolgáltatások, részletes számlázás, kék- és zöldszámok, csoportos tarifák, csoportmegoldások és csoportos SMS, M-kereskedelmi megoldások mind lényegesek lehetnek az üzleti ügyfelek számára. (9. melléklet)

A WESTEL 450 hagyományai miatt a vállalat – az iparági megfigyelők szerint – jelentős előnyre tett szert versenytársával szemben az üzleti piacon. Noha ennek ellenére a PANNON is sikeresen értékesítette szolgáltatásait számos nagy felhasználónak és költségvetési szervezetnek, az üzleti piacon 2:1 arányban becsülték a WESTEL előnyét.

Az egyéni fogyasztók mind lélekszámban, mind bevételben a piac többségét alkotják. A versenyző vállalatok a kiskereskedelemhez hasonló tömegmarketingstratégiákat követtek. Ezek szerint erőteljesen hirdetni kell ahhoz, hogy a megfelelő mérethatások létrejöhessenek és ennek megfelelően kell alakítani az értékesítési rendszert is. Kezdetben a két vállalat fogyasztóbázisa jelentősen eltért, de 1999-ben sok hasonlóságot lehetett felfedezni. (A 10. melléklet a vevőmegoszlásról tartalmaz adatokat). Tendenciájában a WESTEL fogyasztók valamivel idősebbek voltak, magasabb volt a férfiak és a vállalkozók aránya. A WESTEL erősebb volt vidéken, míg a PANNON a fővárosban és a magasabb végzettségűek között szerzett némi előnyt.

Természetesen a fogyasztók közötti különbségek inkább életstílus alapúak voltak, amit a hirdetések is formáltak. Mindkét vállalat nagyszámú lojális fo-

gyasztóval rendelkezett, akik elégedettek voltak szolgáltatójukkal és értékelték a versenyző vállalatok eltérő szolgáltatástulajdonságait. (11. és 12. melléklet) Egy felmérés szerint például a WESTEL ügyveleinek nagy része másoknak is ajánlotta szolgáltatóját.

A piac tendenciájában a kártyás szolgáltatások felé mozdult, ami az irányítást és kontrollt a fogyasztók kezébe helyezi. Továbbá megjelentek a piacon az első keresleti oldali hálózati hatások is, azaz a mobiltelefonok nagyarányú terjedése az újoncok számára egyre vonzóbbá tette a szolgáltatás igénybevételét. A versenytársak törekedtek a fogyasztói hűség és az összetartozás erősítésére és olyan megoldásokkal jelentek meg, ahol az ügyfelek a saját hálózaton belül lebonyolított hívások után kedvezményeket élveztek. Úgy tűnt azonban, hogy a WESTEL nagyobb súlyt helyezett a hálózaton belüli hívások „jutalmazására”, ami nagyobb hálózati hatásban jelentkezett.

Egy további nemzetközi tendenciának, az ügyfél-átlagélektor csökkenésének első jelei is megjelentek a kilencvenes évek végén a magyar piacon. Néhány skandináv országban ekkor már az általános iskolások váltak a vállalatok célcsoportjává. Sokan úgy vélték, ez a hatás a magyar piacot is befolyásolhatja.

Összességében 1999-ben a piac messze volt a telítettségtől. Egy vállalati felmérés szerint az ügyfelek egyharmada további, újabb vásárlási szándékot jelzett. Egy független kutatás 1,4 millió potenciális ügyfelet azonosított a közeli jövőben.

Mobiltermékek

A mobiltermékek egyaránt rendelkeznek kézzelfogható és nem tárgyiasult tulajdonságokkal. A készülékek – tulajdonságaik és image-ük függvényében – fontos szerepet kapnak a használatban. Az 1990-es évek közepéig a telefongyártók domináltak a piacon. (Egy korai anekdota szerint a GSM a „God Send Us Mobiles – Uram Küldj Nekünk Készülékeket” rövidítése volt.) Ennek egyik oka, hogy az előrejelzések mindig alulmúlták a tényleges igényeket és ezért további készülékekre volt szükség. A Nokia és az Ericsson jelentős márkának számítottak, melyeket a Motorola, az Alcatel és a Siemens követett. Megjelentek új készülékgyártók is – mint az LG, a Samsung, a Sony –, ami fokozta a versengést és csökkentette a szolgáltatók függőségét.

A magasabb újdonságfokú szolgáltatások használata általában újabb készüléket tett szükségessé, de ennek jelei ekkor még nem jelentkeztek erősen a

magyar piacon; 1999-ben például a fogyasztók készülékeinek csak töredéke volt képes WAP üzemmódra. Ugyanakkor mindenki egyetértett azzal, hogy a változás hamarosan és igen gyorsan bekövetkezhet. Nem volt azonban világos, milyen mértékben folytatják majd a piaci szereplők a készüléktámogatást, ami korábban erőteljesen hozzájárult az új innovációk elfogadásához, piaci terjedésük gyorsításához.

A szolgáltatáscsomagok tervezése jelentős feladat volt a szolgáltatók számára. A csomagoknak meg kellett felelniük a fogyasztói igényeknek, könnyen hozzáférhetőeknek kellett lenniük és erősíteniük kellett a vállalati image-t.

Ahogy a világon másutt is, a szolgáltatók először előfizetéses szolgáltatásokat kínáltak a fogyasztóknak. Mi több, a WESTEL 1996-ig nem kínált támogatott készülékeket. Az előfizetéses szolgáltatások esetében a vállalatnak képesnek kellett lennie arra, hogy megítélje a vevők hitelképességét és megbízhatóságát. Természetesen az előfizetéses szolgáltatások nagyszerű lehetőséget kínálnak a későbbi keresztértékesítésre, akár tartalomszolgáltatásokra, akár más termékekre gondolunk. Az előfizetéses szolgáltatás megteremti a további lehetőséget arra, hogy a szolgáltató hűségprogramokat kínáljon a fogyasztóknak. A hűségprogramok a vevőmegtartás fontos eszközeivé váltak. A WESTEL korán létrehozta hűségprogramját, mely a klasszikus mintát követte: a fogyasztók pontokat gyűjthetnek, és jelentős kedvezményekhez juthatnak.

A szolgáltatások másik jelentős formája a kártyás szolgáltatás. A kártyás szolgáltatás (pre-paid) lehetőséget kínál a fogyasztóknak, hogy maguk kontrollálják költésüket, és ne kelljen sok időt tölteniük adminisztrációval, papírmunkával. A termékfejlesztőknek a kártyás szolgáltatás esetében erősen sztenderdizált, tömeges értékesítésre alkalmas terméket kell létrehozniuk. Az első kártyás szolgáltatást 1997 végén vezették be a magyar piacra, s azóta a növekedés alapvetően e szolgáltatástípusból származik. (13. melléklet) A kártyás szolgáltatás más marketingeszközöket kíván, mint az előfizetéses. A fogyasztókról igen keveset tudni, hasonlóan a tömegtermékek vásárlóihoz. Ezért a hűségépítésnek is más eszközeit kell keresni. Végül meg kell említeni, hogy a kártyás szolgáltatások pénzügyi hatása is eltérő az előfizetésestől. Az előrefizetés csökkenti ugyan a kétes kintlevőségek és fogyasztói tartozások kockázatát, de az ARPU mutató lényegesen alacsonyabb, mint az előfizetéses szolgáltatásnál.

A szolgáltatástartalom fejlesztése nemcsak technológiafüggő, hanem a szolgáltató keresletébresztő képességétől is függ. E képesség révén a piac újraszegmentálható, s ez gyakran a növekedés forrása lehet. E képesség jelentőségét hangsúlyozza a 14. mellékletben található információ, mely a technológiailag rendelkezésre álló szolgáltatások tényleges igénybevételét elemzi.

A termékfejlesztés igazi hatása hosszabb távon jelentkezik. S míg 1999-ben a vállalat elsődlegesen arra koncentrált, hogy kiszolgálja a növekvő fogyasztói tábor, a jövő az újabb készülékek és tartalomszolgáltatás terén ígért újabb lehetőségeket. Jóllehet 1999-ben a GPRS még nem működött Magyarországon, számos európai országban már a harmadik generációs mobilszolgáltatás tendereit fogalmazták. Ez az egész iparág számára új perspektívákat ígért és a WESTEL úgy vélte, készen kell állnia, ha a lehetőség elérkezik.

Árképzés

A mobilszolgáltatások árképzésénél számos tényezőt szükséges figyelembe venni. Elsőként azt a tény, hogy az ár nem kizárólag a szolgáltatótól függ, mivel az a vonalas hálózatban vagy egy másik szolgáltatónál is végződhet. Az árak tehát összekapcsolódási és roaming díjakat is magában kell foglalnia. Természetesen az árak révén a vállalatnak elfogadható megtérülést kell elérnie (ekkor a telekommunikációs iparágban a hét éves megtérülés volt elfogadott), és a díj-szabásnak vonzóknak kell lennie a fogyasztók számára is, hogy a szolgáltatást igénybevegyék.

Egy előfizetéssel rendelkező fogyasztó számára az ár magában foglalja az egyszeri belépési és készülékdíjat, a havi előfizetési díjat és a használat költségeit. A belépési díjak legtöbbször magukban foglalják a készülék árát (melyet a szolgáltatók gyakran támogatnak) és a használatot lehetővé tevő SIM kártya díját. A használati költségek a hívások mennyiségétől, időtartamától, irányától és az igénybevett szolgáltatásoktól függenek. E költségelemeket gyakran külön árazták, de sokszor szolgáltatási csomagokba foglalták őket, melyek oly nagy mértékben álltak rendelkezésre, hogy a fogyasztók legtöbbször nehezen ismerték ki magukat közöttük. Ennek természetesen az is oka volt, hogy a használók nem voltak képesek jól felmérni saját használati szokásaikat.

Az iparági megfigyelők szerint a fogyasztói árismertetés általában a következőkre terjed ki: a belépési díjra, az előfizetési díjra, a csúcsidős tarifára és a kártyás szolgáltatások esetében a legkisebb értékű újratöltő kártya ára.

A versenytársak számos árcsomagot vezettek be a piacra és az árösszehasonlítás elég nehéz volt. Az árak dinamikusabban változtak, mint azt a 15. melléklet is szemlélteti, ahol a vonalas szolgáltatások árai is megjelennek. (Megjegyezzük, hogy 1995-ben a mobilpenetráció még igen alacsony volt, ami lehetővé tette lefölöző árak alkalmazását).

Az 1990-es években a magyar fogyasztók erősen árérzékenyek voltak. A kormány megszorító intézkedéseket vezetett be és a reáljövedelmek csökkentek. A mobilszolgáltatók a piacot eladásösztönzési akciókkal kívánták élénkíteni. Az egyik ilyen eladásösztönzési akció igazi áttörést jelentett a WESTEL számára. 1996 áprilisában soha nem látott határra szorította le a piaci belépési korlátot. Tizenkét nap alatt a vállalat több előfizetést értékesített az akció hatására, mint a WESTEL 450 három év alatt.

A Nyári Mikulás akciót az év során még kétszer ismételték meg. Ez az eladásösztönzés jelentős morális támogatást is teremtett a WESTEL számára, mint olyan vállalat számára, amely megtartja ígéreteit. A vállalat ugyanis 13 ezer készüléket szerzett be, de ötvenezer körüli megrendelést kapott. A fogyasztóknak kuponokat adtak, s mihelyt a készülékek és SIM kártyák rendelkezésre álltak, a vevők megkapták azokat, természetesen az akciós áron. (16. melléklet) Ezután már igen nehéz volt készüléktámogatás nélkül jelentős növekedést elérni a piacon. A PANNON GSM csak vonakodva követte a WESTEL-t és kezdetben a készüléktámogatás jogosságát is megkérdőjelezte.

Az árstratégia következő jelentős változása a hálózatkishasználáshoz kapcsolódott. Ha ugyanis a rendszerbe érkező hívások száma megközelíti vagy meghaladja a legmagasabb kapacitásértéket, akkor vagy nagyon költséges a hálózat áteresztő képességét bővíteni, vagy csökken a hívásminőség. Az időszak alapú árazás jó eszköz a fogyasztói kereslet terelésére. Mivel a WESTEL már a korai időszakban jelentős összegeket költött adatbázisának fejlesztésére, az elemzések alapján úgy döntött, hogy bevezeti a piacra a „Szervusz” díjcsomagot. A Szervusz díjcsomag délután 4 óra után jelentős tarifacsökkentést kínált. Bár kezdetben nehéz volt a fogyasztói szokások megváltoztatása, sikeres reklámkampányok hatására végül a díjcsomag jelentős áttörést hozott. (18. melléklet) A PANNON GSM gyorsan reagált és bevezette saját időszakalapú díjcsomagjait.

A harmadik jelentős árképzési esemény a kártyás szolgáltatások bevezetéséhez kapcsolódik. Megalkotásuk óta a készüléktámogatással működő kártyás

szolgáltatások adják a piaci növekedés bázisát. A kártyás hívásdíjak magasabbak, a fogyasztóknak előre kell kártyáikat megváltaniuk, de előfizetési díj nem kapcsolódik hozzájuk. A piaci kereslet változását felismerve a WESTEL megalkotta a DOMINO szolgáltatást (19. mellékletet), mely gyorsan növekedni kezdett. Ezt követően a PANNON GSM is megjelent PANNON Praktikum csomagjaival.

Ellensúlyozandó a bevételnek a kártyás fogyasztóknál kieső fix előfizetési díjak miatti mérséklődését, a vállalatok újabb és újabb szolgáltatásokat vontak be a kártyás szolgáltatások körébe. Ezen értéknövelt szolgáltatások roaming lehetőségeket, SMS küldést stb. tartalmaztak. Egy további szokásos, és sok országban növekvő, árképzési megoldás volt az „ingyen”, azaz az előfizetési díjból lebeszélhető percek alkalmazása egyes szolgáltatási csomagokban.

Értékesítési rendszer

Az értékesítési utaknak számos követelményt kell kielégíteniük, így pl. a különböző piaci szegmentumok optimális lefedését kell biztosítaniuk, hatékonyan (alacsony költség) kell lenniük, biztosítaniuk kell a szolgáltatásminőséget és képviselniük kell a vállalat által mutatni kívánt image-t. A mobilszolgáltatások piacán ezek mellett megjelennek a biztonság követelményei is. Ez mind fizikai értelemben igaz (a készülékek nagy értékűek), mind pedig az információk bizalmas kezelését illetően.

Az értékesítési rendszernek a fogyasztók számára biztosítania kell a tanulás lehetőségét. Ez a feladat fordítottan arányos a piaci penetrációval. A korai piacfejlődés szakaszában az eladói kiszolgáltatást nyújtó, hagyományos üzletek igen fontosak, ahol a vevők tájékozódhatnak a szolgáltatásokról és termékekről és a boltok kezelik a bevételeket. A növekvő penetrációval párhuzamosan a fogyasztók ismeretei bővülnek, lehetővé válik az előrecsomagolt és kártyás termékek értékesítése. A növekvő penetrációval párhuzamosan azonban a fogyasztók több szolgáltatást igényelnek és szükség van olyan értékesítési utakra, ahol a számlázási kérdések, az információkérés, a panaszok stb. könnyen megoldhatók. A vállalatok ezt általában telemarketinggel, illetve az internet segítségével oldják meg. A bolti eladásnál fontos az a hatás, amit a bolt fizikai megjelenése és az eladók viselkedése gyakorol a vevőkre és a vállalati image-re. A bolti személyzet eladási képességei és felkészültsége pedig a bevételek növelését teheti lehetővé.

A mobilszolgáltatók hagyományosan többutas értékesítést folytatnak. Ez magában foglalja a főleg üzleti ügyfeleket kezelő személyes eladást, valamint az egyéni ügyfelek elérését lehetővé tevő indirekt értékesítést. Ez Magyarországon sem alakult másként. A WESTEL értékesítési rendszere mindig kiváló volt, köszönhetően a vezetés elképzeléseinek és a korai piacralépésnek. 1994-ben a vállalat a WESTEL 450 értékesítési hálózatára és a FOTEX Csoporttal kötött kizárólagos értékesítési szerződésre támaszkodhatott. A FOTEX volt az első modern kiskereskedelmi hálózat Magyarországon, amely sokat fektetett a boltok modernizálásába és a kiszolgálási színvonal emelésébe, így ideális partnert jelentett a WESTEL számára.

A WESTEL azonban e megoldásoktól függetlenül létrehozta saját bemutatóterem hálózatát. A bemutatótermek magas minőségű információkat képesek nyújtani a fogyasztói igények alakulásáról és képesek a jövőbeni fejlődési tendenciákat is érzékeltetni a vásárlók számára. A vállalat konzisztensen hajtotta végre bemutatóterem programját, nagyforgalmú és nívós image-et élvező helyeken jelent meg. A kereslet változásával az értékesítési utaknak egyre több fogyasztót kell kiszolgálniuk és a rendszert általában bővíteni szükséges. A WESTEL ennek szellemében jelent meg a bevásárlóközpontokban és erősítette kapcsolatait különböző nagykereskedőkkel.

A kártyás szolgáltatások megjelenése alaposan átformálta az értékesítési gyakorlatot. Kevesebb információt kellett a vásárlókról megszerezni és az ügyfelek több ponton akartak a termékekhez és kártyákhoz hozzájutni. Ehhez más értékesítési utakra volt szükség és a vállalat tömeges kereskedelmi utakon – pl. hipermarketek – kezdte forgalmazni termékeit. A termékbiztonság megteremtése jelentős kihívást jelentett ezen boltokban. További igényként jelent meg a feltöltő kártyákhoz való könnyű hozzáférés. Ennek megfelelően 1999-ben már 1500 benzinkútnál, hírlapárusnál és ATM-nél lehetett feltöltő kártyákhoz hozzájutni, illetve azokat feltölteni.

A PANNON GSM-nek több időre volt szüksége értékesítési rendszerének felépítéséhez mind a piacralépés módja, mind eltérő stratégiája miatt. Nem rendelkeztek meglévő személyes eladási csapattal és a legjobb nagykereskedőkhöz nem volt kapcsolatuk. A vállalat értékesítési rendszerét független kereskedőkre építette és hozzákezdett bemutatótermeinek építéséhez. Ezeknél azonban kevésbé követte a WESTEL belvároscentrikus telephelyválasztását. A változó környe-

zetben az értékesítési rendszer kialakítása nagy kihívást jelentett. Az egységes szolgáltatászínvonal fenntartása érdekében a vállalatnak át kellett alakítania értékesítési rendszerét. 1999-ben 28 bemutatóteremben és 400 eladási ponton voltak jelen a PANNON szolgáltatások, a telemarketing és internet megoldások mellett.

Reklám

A hirdetések és az eladásösztönzési akciók a kezdetektől fogva alakították a fogyasztók ismereteit, várakozásait és érzéseit a mobilszolgáltatásokkal kapcsolatban. A versenyző vállalatok hasonló eszközöket választottak, de eltérő módon építették üzletmenetüket és image-üket. Általában termékspecifikus eladásösztönzési akciók és image-építő hirdetési kampányok váltogatják egymást. A fogyasztók „képzése” a kezdetekhez képest jelentősen megváltozott feladatokat jelent.

A korai kilencvenes években a WESTEL 450-t jelentősen támogatta a szolgáltatás pusztán megléte. A termékek ormótlank voltak és a szolgáltatászínvonal jelentős változatosságot mutatott a készülékek és a hálózati lefedés miatt. A szolgáltatás kevésbé volt megfizethető, azt csak kevesen engedhették meg maguknak. Ez erősen meghatározta a mobiltelefonról és a mobilhasználókról kialakult képet. A WESTEL image-t még 1994 után is az erős üzleti, vállalkozói jelleg határozta meg.

A reklám kezdeti szerepe abban állt, hogy megismertesse a fogyasztókat az alapvető terméktulajdonságokkal, a lehetőségekkel és a lefedés alakulásával. A két versenytárs eltérő stratégiát választott. A WESTEL erős műszaki háttérére támaszkodott és modern, high-tech image-t akart magáról kialakítani. A vállalat megtartotta a hagyományos kék színvilágot, melyhez később a piros színt is hozzákapcsolták.

A PANNON GSM ismeretlen volt a magyar fogyasztók számára, így elsődlegesen e feladatot kellett megoldania. A vállalat az „Élvonal” pozicionálást választotta. Az első hirdetések az alapvető terméktulajdonságokra koncentráltak, s a hirdetésekben a Nokia telefonkészülékek játszották a fő szerepet. A vállalat a magyar nemzeti színeket választotta és nagy súlyt fektetett a GSM kommunikálására is. A későbbiekben a készüléket szereplők váltották fel, mint pl. az öneledt menedzser a felvonóban.

A reklámra fordított összegek ugrásszerűen növekedtek, lépést tartva a fogyasztók számának erőteljes növekedésével és az új szolgáltatások megjelenésével. (20. mellékletet)

Míg 1996-ig alapvetően a termékspecifikus hirdetések és eladásösztönzési akciók domináltak, az év közepén a WESTEL megalkotta új image kampányát. A „Kapsolat” kampány alapvető gondolata a korábban erősen technikai jellegű mobilszolgáltatás humanizálása és a fogyasztói élmények megszólaltatása volt. A kék monokróm kivétel, továbbá az a tény, hogy a hirdetésekben ritkán jelent meg a mobiltelefon, új közelítést jelentett. A piros betűkkel megjelenített „Kapsolat” szó része a vállalati image-nek, de az eladásösztönzésben ekkor még nem kapott szerepet.

1997 végéig – amikor a vállalatok piacra léptek a kártyás szolgáltatásokkal – a két vállalat eltérő kampánystratégiát folytatott. A WESTEL jellegzetesen az év első felét használta termékspecifikus akciókra, majd image kampányt folytatott, míg a PANNON GSM a teljes évben váltogatta a termékakciókat és az image hirdetéseket.

Az új pre-paid márkák a vállalatok reakciói voltak a változó piaci szegmentációra. A kártyás márkák erősen image-támogatást élveztek, és kevésbé kötődtek szorosan a vállalati márkához.

1998-ban mindkét vállalat jelentős reklámkampányokkal támogatta az újabb szolgáltatásokat és kevesebb figyelmet szentelt az image építésének. Az új termékek körében a WESTEL bevezette az Aranykártya hűségprogramot, míg a PANNON GSM elsődlegesen a Praktikum kártyás szolgáltatásra helyezte nagy súlyt.

1999: Készülődés a háromszereplős piacra

Az 1990-es évtized végén a telekommunikáció világszerte terjeszkedett. A részvények ára magas volt, akárcsak a növekedési várakozások. A kormányok is részesedtek ebből, jelentős forrásokra téve szert az új koncessziók értékesítéséből. A magyar kormány évekkel korábban úgy döntött, hogy megnyitja az 1800 MHz frekvenciát, és lehetőséget nyújt egy harmadik szereplőnek is. A már a piacon lévő két vállalatnak lehetővé tették a pályázást, de azzal a megkötéssel, hogy az 1800 MHz-n történő szolgáltatást csak egy évvel később kezdhetik meg, mint a harmadik, új szereplő. E közben kereskedelmi alapon roaming szolgáltatást kell nyújtaniuk a harmadik szereplő számára. 1999 kora júliusában kihirdették a tendergyőztest: a Vodafone AirTouch, az RWE Telealliance, az Antenna Hungária és a Magyar Posta alkotta konzorciumot (V.R.A.M.). A konzorcium a Mannesmann előtt végzett és később

úgy döntött, hogy a Vodafone vállalati név alatt működik majd a piacon. A Vodafone kb. kétszázmillió USA dollárt fizetett, a két piacon lévő vállalatnak további 46 millió USA dollárt kellett befektetnie.

Vodafone (www.vodafone.hu)

Az AirTouch megszerzésével a Vodafone a világ legnagyobb mobilszolgáltatójává vált, amelynek számos többségi és kisebbségi tulajdonrésze volt különböző európai és nemzetközi szolgáltatóban. A vállalat elsőként kínált mobilszolgáltatást Európában és azóta is számos műszaki és üzleti újdonsággal jelent meg. Alacsony költségű szolgáltatóként tartották nyilván és elsőként vitte sikerre a kártyás szolgáltatást. A vállalat másodpercalapú számlázást követett. Az elemzők úgy vélték, az EBITDA hányados 40% körüli értéken fog stabilizálódni és azt állították, hogy: „Jóllehet a Vodafone AirTouch PLC részvénye nem lesz a legolcsóbb mobilrészvény Európában, úgy véljük, hogy az árprium jogos, mivel a vállalat a legnagyobb és legjobban diverzifikált szereplő a globális mobilpiacon.” (Salomon Smith Barney, 30 March 1999) Több elemző azt is vélte, hogy a globális konszolidáció folytatódhat és újabb határokon átnyúló vállalategyesülésekhez vezethet a közeli jövőben.

Piaci események 1999-ben

A tender eredményétől függetlenül a két piacon lévő vállalat folyamatosan haladt előre üzleti terveinek megvalósításában. Az év első kilenc hónapja jelentős termékinnovációkat és új árazási stratégiákat hozott.

Mindkét vállalat bevezette a kiemelt hívószámok rendszerét, mely a fogyasztó által kiválasztott egy vagy két hívószámra történő hívások esetében árendeményeket tartalmazott. Ez egyaránt szolgálta a vevőmegtartást és a forgalom növelését. Bevezették továbbá a kétnormás készülékeket, melyek mind 900 MHz, mind pedig 1800 MHz hívásokra alkalmasok voltak.

A WESTEL jelentős súlyt helyezett a DOMINO használat növelésére, lehetővé téve SMS küldését a kártyás telefonokról. Erősen növelte a kártyák értékesítési hálózatát, melyek elérhetővé váltak az olyan tömeges értékesítési utakban, mint a hipermarketek és az üzemanyagtöltő állomások. 1999 januárjában – a vevő adatbázis elemzését követően – új szolgáltatáscsomagokat vezetett be.

A PANNON GSM jelentős lépésre szánta el magát:

bevezette a másodperc alapú számlázást. A fogyasztóknak addig legalább 30 másodpercnyi hívást kellett fizetniük, függetlenül a hívás hosszától. Az a hír járta továbbá, hogy a vállalat hamarosan bevezeti az interneten keresztüli nemzetközi hívásokat (Voice Over Internet Protocol), amelyek olcsóbb díjakat tartalmaznak. Mindezen lépések csökkentették a fogyasztók költségeit, de nyereségkihatásuk negatív volt.

Az utolsó információk

1999 októberéig viszonylag keveset lehetett tudni a Vodafone valódi szándékairól és a két piacon lévő vállalat sem adta sok jelét szándékainak. A távközlési kormányzat nagy várakozásokat fűzött a piaci szerkezet változásához, az árak jelentős csökkenését és a szolgáltatásminőség növekedését várta. Utóbbi alapját az jelentette, hogy megkezdődhet a szolgáltatás a kevésbé telített 1800 MHz frekvencián.

Az iparági megfigyelők azonban arra utaltak, hogy a technikai szolgáltatás-színvonal igen magas volt Magyarországon, gyakran magasabb, mint más európai országokban. Úgy vélték, hogy a Vodafone-nak idő kell, hogy saját hálózati lefedését létrehozza, miközben a két piacon lévő vállalat roaming szolgáltatásait használja. Többen megjegyezték, hogy ez egyedi helyzetet jelent Európában, hiszen a Vodafone az első pillanattól kezdve teljes lefedéssel indulhatott.

A Vodafone végül megtörte a csendet és Jeremy Forword, az újonnan kinevezett ügyvezető bejelentette, hogy a vállalat versenyző árakon kínálja majd szolgáltatásait. Az új cég az Antenna Hungária műszaki háttérét és a Magyar Posta hálózatát (több, mint 3200 postahivatal) használja majd egyes termékeinek értékesítésére. A vállalat induló létszámát 350 főre becsülte és bejelentette, hogy a számlázást a Panafon, a Vodafone csoport görög tagja végzi majd. Úgy vélte, hogy az év végéig a magyar előfizetői piac eléri az 1,8 milliót és ebből a Vodafone tíz százalékot szerez majd meg.

Epilógus

A WESTEL vezetése továbbra is mérlegelte, milyen stratégiai akcióttervet fogadjon el 1999 karácsonyára és az utána következő évekre. Ennek során áttekintették a hívási szokások alakulását, az árképzési gyakorlatot és a hívásminőség mutatóit. (21-23. mellékletek)

„Úgy vélem, nehéz lesz a Vodafone számára a piaci ár jelentős csökkentése.” – vélte Bodnár Zsigmond pénzügyi vezető. – „Gondoljunk árszerkezetünkre és a

hívási szokásokra! A mi fogyasztóink kevésbé kíván-
nak majd váltani, hiszen hívásaik nagy része hálózata-
nkon belül történik. Továbbá, szinte minden igény és
pénztárca számára van megfelelő szolgáltatáscsomá-
gunk. Úgy vélem, hogy a Pannon-nak kell erősebben
reagálnia a Vodafone megjelenésére.”

„Ez persze azt is jelentheti, hogy a Vodafone a ka-
tegóriát kívánja majd növelni és nagy arányban von be
új fogyasztókat a piacra. Ehhez vonzó árak és jó image
szükséges. Továbbá el kell tudniuk juttatni a szolgál-
tatásokat a fogyasztókhoz és erős értékesítési hálózatot

kell kiépíteniük. Vélhetően nemzetközi háttérükre tá-
maszkodnak majd és elkezdődhet egy reklámháború.”
– tette hozzá Winkler János, a cég marketingvezetője.

„A piaci fejlődés nem csak az ár és hirdetés kérdése” –
mondta Sugár András. „Gondolatok vállalati jövőké-
pünkre! Elsőosztályú technológiát, magas minőséget
kínálunk ügyfeleinknek és azt a lehetőséget, hogy
szolgáltatásainkat egyaránt használhassák üzleti tevé-
kenységükben, a szórakozásban és mindennapjaik-
ban. S mindezt versenyképes áron. Biztos vagyok benne,
hogy fogyasztóink mindezt értékelni fogják”. ■

MELLÉKLETEK

Mobil szótár

Műszaki információk

NMT	Nordic Mobile Telephone, analóg rendszer
GSM	Global System for Mobile Communication, digitális rendszer
DCS1800	a GSM rendszer 1800 MHz-n
GPRS	General Packet Radio Service, internet nagysebességű eléréséhez
SIM card	Subscriber Identity Module card, a telefonban lévő chipkártya

SMS	Short Message Service
WAP	Wireless Application Protocol, lehetővé teszi az internet használatát

Gazdasági fogalmak

MoU	Minutes of Use, használt percek
ARPU	Average Revenue Per User, egy előfizetőre jutó átlagos bevétel
EBITDA	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation

1. melléklet

A mobilgazdaságtan európai összehasonlító változói

Európai benchmark	1995	1996	1997	1998	1999E
Penetráció	6%	9%	14%	24%	33%
MOU	144	140	136	132	133
Kártyás arány				16	35

Forrás: Salomon Smith Barney, March 1999

2. melléklet

A telefonvonalak alakulása Magyarországon 1990–1994, 1994–1999

Év	Penetráció%	Várakozók száma, fő	Új fővonalak	Átlagos várakozási idő (év)
1990				
1991	10,9	657 796	132 200	5
1992	12,5	753 079	163 004	4,6
1993	14,6	771 973	206 444	3,7
1994	17,3	718 170	277 943	2,5
1995	21,6	632 864	385 600	2,0
1996	26,2			
1997	30,6			
1998	33,0			
1999	34,0			

Forrás: OECD, magyar statisztikák

VEZETÉSTUDOMÁNY

A WESTEL 450 lefedési és fogyasztószám adatai

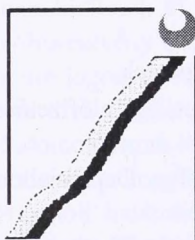
Változók / Év	1990	1991	1992	1993	1994
Területi lefedés%	20	25	55	78	86
Ügyfelek	2 000	8 000	22 000	40 000	60 000

Forrás: Vállalati statisztika

Minőségorientáció a WESTEL-nél



Minden ipari folyamat alapköve a minőség. Az a felismerés, hogy egy vállalat nem képes hatékonyan működni a minőség mérése, biztosítása és irányítása nélkül, akkor vált világossá az egész világ számára, amikor a japán vállalatok bebizonyították, hogy ez minden ágazatban megoldható. 1987-ben a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet úgy döntött, hogy megalkotja az ISO 9000 szabványt különböző iparágak számára.



**Nemzeti
Minőségi Díj**

Az ISO 9000 hamarosan a vállalati folyamatok átfogó vezetési eszközévé vált. Ezek a folyamatok hívatottak arra, hogy a vállalatok a fogyasztók számára a megfelelő szolgáltatást nyújtsák, hiszen minden területre kiterjednek. Az ISO 9001-t erejét növeli, hogy független minőségi auditorok ellenőrzik és figyelik folyamatosan.

A WESTEL a kezdetektől fogva működésének alapelvevé emelte a minőség gondolatát és célul tűzte ki, hogy tökéletesen működjön. Az SGS Yarsley – mint független auditor – an independent auditor – certified the company in 1995-ben minősítette a vállalatot.

Az ISO 9001 minősítés megszerzése után a Certification WESTEL úgy döntött, hogy továbbfolytatja a folyamatos minőségjavítást és a Total Quality Management program megvalósításába fogott. A TQM a vállalat valamennyi működési szintjén megjelenik, és jelentős felelősséget ró az érintett vezetőkre. A TQM megvalósítása a vállalati vezetés elkötelezettségét is mutatja, a folyamatok javítására és a vevőigények kielégítésére.

1996-ban a WESTEL elnyerte a Nemzeti Minőségi Díjat, ami komoly elismerés volt a szolgáltató számára. A Díj követelményei előre mutattak, hiszen a követelményrendszer a European Foundation of Quality Management magas szintjéhez igazodott. Az EFQM követelmények nagy kihívást jelentenek a vállalat egésze számára és az összes rendszert lefedik. A minőség, ebben az értelemben már nem technikai kérdés, hiszen mind a vevőelégedettség, mind a munkatársi elégedettség integrált részét képezi

Sok külső elemző úgy vélte, hogy a WESTEL-t a „minőségmánia”, azaz a minőségirányítás kompromisszumok nélküli megvalósítása, a vállalati rendszerek minden szintjén történő konzekvens képviselése tette igazán piacvezetővé.

A WESTEL kiemelt pénzügyi mutatói, 1995–1999

Eredménykimutatások	1995	1996	1997	1998	1999E
<i>IAS reporting standards (ezer Ft):</i>					
Összes bevétel	18 972 690	36 538 823	57 296 420	77 740 049	106 500 000
Szolgáltatási és előfizetési díjak	13 839 739	29 383 079	49 199 725	67 354 124	93 000 000
Készülékértékesítés bevétele	2 516 529	4 168 470	3 572 370	5 302 699	8 000 000
Belépési díjak	1 978 839	2 194 821	2 579 306	2 508 521	2 000 000
Értéknövelt szolgáltatások	130 787	418 709	1 003 188	1 133 117	2 000 000
Készülékjavítás és karbantartás			229 192	315 973	300 000
Egyéb bevételek	506 796	373 744	712 639	1 125 615	1 200 000
Működési költségek	6 224 244	13 219 904	21 464 561	27 295 955	37 000 000
Összekapcsolási díjak	2 515 799	4 286 081	7 386 433	11 025 910	15 000 000
Készülék ELABÉ	2 450 315	6 570 024	10 309 537	11 681 054	16 000 000
SIM-kártyák	154 868	390 691	498 199	536 784	850 000
Ügynöki díjak	635 346	1 020 507	1 611 180	2 088 430	2 500 000
Frekvenciadíj		325 887	483 300	660 293	900 000
Készülékjavítás és karbantartás		133 177	429 477	360 710	400 000
Egyéb közvetlen költségek	118 157	33 677	51 745	46 623	150 000
Értékesítési és általános igazgatási költségek	5 498 973	8 173 683	12 540 529	17 875 993	22 000 000

EBITDA	7 249 473	15 145 236	23 291 330	32 568 101	47 500 000
Értékcsökkenés és amortizáció	2 758 764	4 365 544	6 157 664	7 759 936	10 000 000
Üzleti tevékenység eredménye	4 490 709	10 779 692	17 133 666	24 808 165	37 500 000
Pénzügyi	-3 361 883	-4 894 870	-3 871 088	-4 538 643	-3 000 000
<i>Egyéb nem-üzleti tevékenység eredménye</i>	<i>-117 379</i>	<i>-101 428</i>	<i>-96 600</i>	<i>-234 733</i>	<i>-60 000</i>
Adózás	109 816	669 738	106 206	661 418	3 000 000

Nyereség	901 631	5 113 656	13 059 772	19 373 371	31 440 000
-----------------	----------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Teljesítménymutatók	1995	1996	1997	1998	1999E
Átlagos percek száma/ügyfél (MoU)	383	314	250	222	195
Bruttó vevőszámnövekedés	77 549	132 647	193 135	309 916	500 000
Nettó vevőszámnövekedés	66 884	100 118	134 813	183 768	290 000
Fogyasztó hónapok	1 065 219	2 012 513	3 679 342	5 456 040	8 200 000
Tőkekiadás	13 281 536	10 854 302	12 778 790	16 438 188	29 000 000

Forrás: Vállalati adatok

A PANNON GSM egyes kiemelt pénzügy mutatói 1994–1999 (Millió Ft)

Tételek – Évek	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Bevételek	3 668 823	9 073 901	19 177 069	33 794 946	64 598 711	76 543 425
Közvetlen költségek	2 066 379	4 012 136	6 856 372	9 913 809	29 906 614	23 413 119
Működési költségek	3 295 997	7 385 570	10 150 640	16 667 877	27 798 554	34 217 555
Üzleti tevékenység eredménye	(1 696 553)	(2 232 805)	2 171 067	7 213 260	6 891 543	18 922 751
Árfolyamvesztés	(975 0489)	(2 607 8739)	(2 634 107)	(1 158 433)	(1 104 949)	
Kamatköltség	(486 241)	(1 279 018)	(1 194 442)	(4 458 099)	(8 582 740)	
Pénzügyi ráfordítások	(1 461 290)	(3 886 891)	(3 382549)	(5 740 523)	(7 687 689)	(5 394 251)
Üzleti és pénzügyi tevékenység eredménye adózás előtt	(3 158 843)	(6 210 696)	(1 657 492)	1 472 728	(796 146)	13 528 500
Adózás	(501 338)	(896 385)	(583 518)	(90 124)	(91 451)	(651 760)
Kisebbségi ráfordítás	(0 259)	0	0	0	0	0
Mérleg szerinti eredmény/(vesztés)	(2 655 764)	(5 314 311)	(2 241 010)	1 382 004	(887 597)	12 876 740

Forrás: Vállalati adatok

A versenyző vállalatok területi lefedése és ügyfélállománya 1994–1999

Év	WESTEL450	WESTEL900	PANNON GSM
1994	86% lefedés 60.000 ügyfél	76,4% lefedés 58.000 ügyfél	75% lefedés 30.000 ügyfél
1995	93,6% coverage 71.000 ügyfél	89,7% lefedés 105.000 ügyfél	75% lefedés 85.000 ügyfél
1996	95% lefedés	99% lefedés 225.000 ügyfél	99% lefedés 170.000 ügyfél
1997	95% lefedés	99% lefedés 360.000 ügyfél	99% lefedés 260.000 ügyfél
1998	95% lefedés	99% lefedés 547.000 ügyfél	99% lefedés 400.000 ügyfél
1999*	100.000 ügyfél	750.000 ügyfél	500.000 ügyfél

Forrás: Vállalati adatok * 1999 augusztus

Mobil használati különbségek

Használati szempontok	Kis felhasználó	Nagy felhasználók
Hívásmennyiség	Alacsony, főleg magáncélú	Magas, főleg üzleti célú
Hívásidőzítés	Figyelembe veszi az időzónákat, a délután 4 utáni időszak és hétvége frekvenciát	Akkor hív, amikor szükséges, magas csúcsidő arány, hétvége alacsony
Készülék	Ritkábban cseréli	Gyakran cseréli
Igényelt szolgáltatások	Tömegszolgáltatás, főleg hang és SMS	Sok alkalmazást igényel, fontos a pontos számlázás és a jó vevőkiszolgálás

Termék és szolgáltatásinnováció a GSM piacon 1994–1999

Évek	Szolgáltatások
1994	GSM hang és adatszolgáltatás (fax)
1995	SMS működik, magas minőségű hangposta
1996	Készüléktámogatás, roaming szerződések, zöld és kék számok
1997	Kártyás szolgáltatások
1998	Mobilbank

Mobiltelefon-használók életkori megoszlása, 1999 (%)

Korcsoport Vállalat	WESTEL előfizetéses	WESTEL kártyás	PANNON GSM előfizetéses	PANNON GSM kártyás
-25	13	24	15	32
25-34	31	30	39	35
35-44	23	21	21	16
45-55	25	17	20	12
55+	8	8	4	5

Forrás: Vállalati kutatás

A mobilszolgáltatókkal kapcsolatos spontán asszociációk, 1999 szeptember
(említők aránya, %)

Asszociációk	WESTEL előfizetéses	WESTEL kártyás	PANNON GSM előfizetéses	PANNON GSM kártyás
Korrekt partner	30	29	25	23
Barátságos kiszolgálás	12	22	15	18
Előnyös árú	2	8	14	21
Drága	7	n.a.	n.e.	n.e.
Jó lefedés	2	8	12	9
Rossz lefedés	n.e.	n.e.	7	5
A legjobb	n.e.	n.e.	11	11
Dinamikus, nyitott	5	7	n.e.	n.e.

Kutatási jelentés. Az egyes vállalatok ügyfeleitől azt kérdezték: Mi jut elsőként eszébe, ha a (vállalat) nevét hallja? n.e. =nincs említés

Ügyfelek értékelése saját szolgáltatóról (1=legjobb, 4=legrosszabb)

Item	WESTEL ügyfelek	PANNON ügyfelek
Minőségi szolgáltatás	1,27	1,22
Sikertelen hívások	1,77	1,94
Területi lefedés	1,37	1,51
Hangminőség	1,29	1,30
Megbízhatóság	1,23	1,26
A vállalati szlogen helyes azonosítása (%)	*89%	94%

Forrás: Fogyasztóelégedettség kutatás, 1999, *mindkét WESTEL vállalatra

Az ügyfelek megoszlása (ezer fő, GSM ügyfelek)

Vállalat / Év	1995	1996	1997	1998	1999E
WESTEL előfizetése	124	225	360	468	650
WESTEL kártyás			3	78	180
PANNON előfizetéses	72	172	260	361	520
PANNON kártyás				59	140
Összesen	196	397	623	966	1 490

Forrás: Vállalati adatok, éves jelentések, 1999-es adatok becsltek.

Termékismeret és használat a WESTEL ügyfelek körében, 1999

Szolgáltatás	Ismeri (%)	Használja (%)
Roaming	78	15
Hangposta	99	77
Pre-paid kártyák	81	6
Kártya ATM feltöltés	58	3
Hívóazonosító	95	66
Datafax	44	2
SMS	53	5
Internet	53	4
Konferenciahívás	65	5
Vállalati információ	43	3
Reuters információ	21	1
WebTel	23	1
Kék és Zöld számok	21	14

Forrás: Vállalati adatok

Az alapvető mobildíjak, Ft/perc, ÁFA nélkül (1995 közepe)

Díjak	Törvényi felső határfix	Eurofon I	Eurofon II	Eurofon III	Optimum	MATÁV vonal
Belépési díj	30 800	27 600	27 600	27 800	27 500	12 000/90 000*
Előfizetési díj	3 300	1 900	3 000	5 400	3 000	420
Hívásdíjak**						
Csúcsidő	24,40	33,40	23,40	17,40	24,40	3
Csúcsidőn kívül		24,40	12,40	13,40	14,40	1-2
Éjszaka		24,40	12,40	13,40	14,40	0,6
Fix hálózathálóból történő hívás						
Nappal	31,00	40	30	24	30	-
Éjszaka		31	19	20	19	-
Nemzetközi felár (a fix díjak felett)	12,20	12	12	12	12,20	0

Forrás: OECD * Fix vonal díjak fogyasztóknak/(vállalatoknak) ** hálózaton belüli díjak , a fix vonalakra és más szolgáltatókhoz irányuló hívásokhoz 6,60 Ft összekapcsolási díjat kell hozzáadni

16. melléklet

Nyári Mikulás
az első készülék-promóció



17. melléklet

Jelentősebb eladásösztönzési akciók
1995–1996 és hatásuk

Időpont	Vállalat	Akció	Belépési korlát*	Új előfizetők
06/95	Westel	10% készüléktámogatás	85 700	4 963
06/95	Westel	SIM kártya 12 000 Ft	84 500	6 406
07/95	Pannon**	50% engedmény SIM kártya	75 900	8 500
11/95	Westel	Minolta ajándék előfizetéshez	84 500	13 556
12/95	Westel	10% készüléktámogatás	67 500	7 581
02/96	Westel	Motorola készüléktámogatás	54 800	7 101
03/96	Pannon	82% discount on SIM card	40 000	40 000
05/96	Westel	Készülék és SIM engedmény	29 900	48 000
08/96	Westel	Készülék és SIM engedmény	24 900	34 131
12/96	Westel	Készülék és SIM engedmény Aranykártyás ügyfeleknek	10 000	18 611
12/96	Pannon	Készülék és SIM engedmény	34 900	n.a.

18. melléklet

SZERVUSZ– az első hívásidőszak-promóció



19. melléklet

DOMINO kártyás szolgáltatás bevezetése



20. melléklet

Reklámköltés (Millió Ft-ban)

Vállalat / Év	1995	1996	1997	1998	1999E*
WESTEL 450	346	273	327	647	750
WESTEL 900	721	790	1 191	1 686	2 600
PANNON GSM	520	507	1 549	2 459	4 000
ÖSSZESEN	1589	1 570	3 067	4 892	7 350

Forrás: Médiagnózis, 1999, listaárak alapján becslült értékek, *várható adatok

WESTEL működési adatok 1994–1999

Működési változók	Átlag						
		1994	1995	1996	1997	1998	1999
MoU	min	435	384	325	243	205	179
	Bemenő min	173	155	127	99	80	67
	Kimenő min	262	229	198	144	125	112
Beérkező hívások		39,70	40,30	39,17	40,57	38,9	37,50
	Mobil- Mobil %	1,60	4,60	6,11	8,63	10,0	11,47
	Westel450 %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00
	Westel900 %	1,60	3,90	4,31	5,69	6,2	7,36
	Pannon GSM %	0,00	0,70	1,80	2,95	3,7	4,11
	Vodafone %						
	Fix – Mobil %	38,10	35,70	33,07	31,93	28,9	26,03
	Belföldi %	37,00	35,00	32,62	30,92	28,1	25,27
	Nemzetközi %	1,10	0,70	0,45	1,01	0,8	0,76
Számlázott kimenő hívások	%	60,30	59,70	60,83	59,43	61,11	62,50
	Mobil – Mobil %	12,30	15,60	20,65	23,89	28,55	32,84
	Westel450 %	9,30	8,20	9,15	10,89	12,61	13,55
	Westel900 %	3,00	6,40	8,03	8,85	10,28	12,29
	Pannon GSM %	0,00	1,00	3,46	4,15	5,66	7,00
	Vodafone %						
	Mobil – Fix %	48,00	44,10	40,18	35,55	32,55	29,66
	Belföldi %	45,20	41,85	38,47	34,56	31,78	29,10
	Nemzetközi %	2,80	2,25	1,72	0,99	0,77	0,56
	Időmegoszlás						
Kimenő hívások	Csúcsidő %	71,0	71,0	70,20	71,18	72,33	70,4
	Más időszáv %	25,9	26,4	27,11	26,29	25,14	26,8
	Csúcsidőn kívül %	3,1	2,6	2,68	2,54	2,53	2,9

Szolgáltatásminőség változók (% sikertelen hívások aránya)* 1998–1999

Időszak	Budapest	Vidéki városok	Autóutak
1998 December	4,0	1,5	1,8
1998 Június	2,5	1,5	1,8
1999 Szeptember	1,9	1,5	1,8

Forrás: Vállalati kutatás, a Westel és Pannon eredmények hasonlóak.

23. melléklet

WESTEL tarifák, 1999

Szolgáltatás csomag/ Díjjelemek	Belépési díj	Havi elfőizetési díj	Csúcsidő percdíj	Csúcsidőn kívüli percdíj	Csúcsidő percdíj hálózaton belül	Csúcsidőn kívüli percdíj hálózaton belül
DOMINO	800,0	No monthly fee	100,00	75,00	50,00	25,00
Aranykártya	9 900	1 100	99,00	32,00	99,00	20,00
Szervusz	9 900	2 300	99,00	32,00	99,00	20,00
Eurofon I	9 900	2 600	68,00	49,00	53,00	20,00
Eurofon II	9 900	3 800	56,00	35,00	48,00	20,00
Eurofon III	9 900	5 900	45,00	37,00	32,00	20,00
Mobil Mester	9 900	2 900				

Forrás: Díjszabási táblázat, 1999, szeptember 15.

TARI Ernő

A RENAULT-NISSAN „HÁZASSÁG” – STRATÉGIAI SZÖVETSÉG, VÁLLALATFELVÁSÁRLÁS VAGY RÉSZLEGES FÚZIÓ?

A szerző tanulmányában az autóipar egyik legjelentősebb stratégiai szövetségének(?) létrejöttét, megvalósulásának körülményeit és elért eredményeit elemzi. Bemutatja e folyamat legfontosabb szereplőit, vizsgálja az értékesítési és pénzügyi eredményeket.

Tokió, 1999. március 27.: a Renault és a Nissan ezen a napon kötött egyezséget az ázsiai szigetországban arról, hogy a francia autógyártó 33 milliárd frankot (ötmilliárd eurót) fizet a japán Nissan Motor 36,8 százalékos, valamint a Nissan Diesel (a Nissan Motor teherautó részlege) 22,5 százalékos tulajdoni hányadért. A Renault emellett opciót kapott a Nissan öt európai finanszírozó leánycégeinek megvásárlására is. A megállapodásban egyidejűleg rögzítették, hogy a francia autógyártó nem felel a Nissan korábbi adósságaiért, tulajdoni részesedése viszont vétőjogot biztosít számára a japán vállalatot érintő bármely stratégiai döntésnél.

Az 1990-es évtized vége felé, a komoly nehézségekkel küzdő Nissan már egy ideje felvásárlási „célpontnak” számított a világ legnagyobb gépkocsigyártóinak menedzserei szemében. Az ezen időszakban zajló autóipari konszolidációs folyamat jelentős állomásainak tekintették a szakértők – többek között – a német Daimler-Benz és az amerikai Chrysler fúzióját (1998. november), valamint a Ford akvizíciós lépéseit (a Ford Motor még 1996-ban növelte 34 százalékra a japán Mazdában előzőleg szerzett kisebbségi részesedését, és 1999 elején vásárolta meg a svéd Volvo személygépkocsi üzletágát). E tranzakciók nyomán joggal lehetett várni, hogy további felvásárlásokra, egyesülésekre, illetve stratégiai távlatú kooperációkra kerül sor az iparágban.

A japán autógyártók az 1980-as években még vezető versenypozíciókat töltöttek be a világon, lépésről-lépésre hódítva meg újabb piaci „hadállásokat” Ázsiában, az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában. A detroiti „Három Nagyok” (General Motors, Ford, Chrysler) akkoriban egymás után léptek stratégiai partnerségre a japán versenytársakkal (Toyota, Mitsubishi, Mazda), hogy elsajátítsák szövetségüktől a műszaki fejlesztés és a termelés-szervezés élenjáró módszereit. Nem egészen egy évtizeddel később azonban gyökeresen megváltozott a helyzet: a japán autóipar időközben jelentősen meggyengült (különböző iparági és nemzetgazdasági okok miatt), s az – 1997-ben még kilenc hazai versenytárs céget számoló – ágazat nagyon sebezhetővé vált a világszerte kibontakozó globalizációs küzdelmekben.

A Renault-Nissan összefogás motivációs tényezői

A Renault és a Nissan versenyhelyzete

A hagyományosan állami tulajdonú Renault fejlődését a „nemzetközi vállalattá” történő átalakulás stratégiája határozta meg az 1970-es években. E törekvés során idővel sikerült az árbevétel több, mint ötven százalékát exportból biztosítani a francia cégnek. A következő évtized közepétől két prioritást jelölt meg a Renault vezetése, éspedig a minőséget és az innová-

ciót. A jelzett célkitűzések teljesülésére utaltak a későbbiekben olyan népszerű autómódellek, mint a Twingo, az Espace és a Mégane Scénic. (Tari – Buzády, 1996) Mindazonáltal az 1990-es évek elejéig nem sikerült a termelékenység színvonalát a kívánatos mértékben emelni, továbbá a Renault változatlanul európai bázisú gépkocsi-gyártó maradt, hiszen autóiinak 80–85 százalékát Európában értékesítette.

A cég fejlődésének Louis Schweitzer elnök-vezérigazgatói kinevezése adott 1992-től impulzust. Döntően Schweitzer kezdeményezte és irányította azt a többéves átszervezési programot, melynek végrehajtásával 40 ezer alkalmazottjától vált meg 1997-ig a Renault. Az autókonzern részleges privatizációja 1996-ban kezdődött el: a hazai és külföldi intézményi befektetők részvényvásárlásai nyomán a francia állam tulajdona előbb 44 százalékra, majd 38 százalékra, és újabban (2002 tavaszán) 27 százalékra csökkent. (NAPI Gazdaság, 2002a) A csúcsmenedzsmet 1998-ban hirdette meg új jövőképét, amely elképzelés szerint a Renault – középtávon – a versenyképesség tekintetében Európa legelső autógyártója lesz. A jövőkép elérését szolgáló újabb reorganizáció egy hároméves költségcsökkentési program kidolgozásával indult el: a húszmilliárd frank megtakarítását előirányzó terv realizálását Carlos Ghosn termelési vezérigazgató-helyettesre, a Michelin gumipari cégcsoporttól 1996-ban „átigazolt” menedzserre bízták. Az eredetileg bányamérnök végzettségű Ghosn olyan eredményesen kezdte megvalósítani a programot, hogy a menedzser személyét később már csak „költséggyilkosként” emlegették – elismerően – a Renault-nál.

A Renault konzern 1987 és 1998 között folyamatosan nyereséges volt (az 1996-os évet kivéve). A francia cég a tizedik helyet foglalta el a világ legjelentősebb autógyártóinak 1997. évi rangsorában, 1,4 millió előállított személygépkocsival és könnyű haszonjáromúval. (1. táblázat) A huzamosan profitábilis működésnek köszönhetően a Renault nem halmozott fel adósságot, s készpénzállománya 1,9 milliárd euróra rúgott 1997 végén. (Barnard, 2000)

A Nissan jelentős részt vállalt a második világháború utáni japán motorizáció előrelendítésében, gyorsuló fejlődésében, különösen a kisebb méretkategóriájú személygépkocsik piacának bővítése terén. A cég első ízben az 1970-es évek energiaválságából profitált külföldön, amikor az alacsony fogyasztású „Sunny” kiskocsit nagy mennyiségben exportálta az Egyesült Államokba. A következő időszakban a Nis-

1. táblázat

A világ legnagyobb autógyártóinak rangsora 1997-ben, a legyártott személygépkocsik és könnyű haszonjáromúvek darabszáma alapján

Rangsor	Vállalat (vállalatcsoport) megnevezése	Termelés (ezer db)
1.	General Motors	7.774
2.	Ford	6.543
3.	Toyota	4.013
4.	Volkswagen	3.931
5.	DaimlerChrysler	3.595*
6.	Nissan	2.612
7.	Honda	2.291
8.	Fiat	2.431
9.	Peugeot (PSA)	1.608
10.	Renault	1.421

* Az 1997-ben még különálló Daimler-Benz és Chrysler termelése együtt.

Forrás: Lavin (1998)

san fejlesztő mérnökei élenjártak a biztonsági felszerelések és környezetvédelmi műszaki megoldások tökéletesítésében, valamint a gyártási technológiák korszerűsítésében. Az 1980-as években két stratégiai-mentő fontos termelőbázist létesített a japán autógyártó más kontinenseken: az egyik termelőüzem az Egyesült Államokban (Tennessee állam) épült fel, a másik gyártóbázis a nagy-britanniai Sunderland-ben létesült. Később folytatódott az összeszerelő és alkatrészgyártó üzemek külföldi telepítése, s az 1990-es évtized végén már 17 országban működtetett termelőegységeket a Nissan Motor. Hasonlóképpen részben külföldön lokalizálta kutatási-fejlesztési tevékenységét az – időközben a második legnagyobb japán járműgyártóvá fejlődött – autóiipari konzern. A teljes modellválasztékot kínáló vállalatcsoportot 1997-ben a harmadik helyet elfoglaló Toyota mögött a világ hatodik legnagyobb gyártójaként rangsorolták, 2,6 millió legyártott személygépkocsival és kishaszonjáromúval. (1. táblázat)

Az imponálóan tűnő termelési volumenek és a gyártás magasfokú műszaki színvonala ellenére, a Nissannál már hosszabb ideje gazdálkodási problémák merültek fel. Az eladott Nissan személyautók piaci részesedése nemcsak Japánban csökkent évről-évre, hanem a szigetországon kívüli régiókban szintén tért veszített a konzern. Ily módon a Nissan eredményei az 1992/93-as üzleti évtől rendre veszteséges működést jeleztek (az 1996/97-es üzleti év kivételével). A Nissan Motor kénytelen volt módosítani a március 31-vel záruló 1998/99-es üzleti évre szóló forgalmi és

nyereség előrejelzéseit is, miután radikálisan visszasett a belföldi értékesítés, továbbá az anyacégnek át kellett vállalnia egyes leányintézményei veszteségét. Az utóbb említett üzleti évre ezért az anyavállalatnak 35 milliárd yen deficitet jósoltak a megfigyelők. (Ono, 2000)

Az együttműködés szükségessége – partneri erősségek és gyengeségek

Amikor 1998 tavaszán napvilágot láttak a Daimler-Benz és a Chrysler tervezett fúziójáról szóló híradások, néhány szakértő figyelmeztető szándékkal mutatott rá, hogy a Renault – Európa legkisebb, full-line autógyártójaként – „egyedül” tevékenykedik az iparágban. A francia konszern első számú vezetője, Schweitzer azonban sietett leszögezni, hogy a Renault „nem eladó”, ugyanakkor nem zárta ki annak lehetőségét, hogy az irányítása alatt álló cég hosszabb távú, szoros együttműködést alakítson ki valamely más, jelentős autógyártóval. (Lavin, 1998)

A korábbi években a Renault többször kezdeményezett tartós együttműködést az európai versenytársakkal. Ilyen kooperáció keretében állított elő automata sebességváltókat a Renault és a Volkswagen, vagy fejlesztett ki egy különleges műszaki megoldású motortípust a Renault, a Peugeot és a Volvo. Az utóbbi konstrukció, a hathengeres V6 motor gyártása még 1974-ben kezdődött el a Peugeot-Renault közös vállalatban (Française de Mécanique), ezt követően pedig két évtizeden keresztül szerelték be a motort a francia és svéd partnerek a nagyobb méretkategóriájú, saját tervezésű és értékesítésű személygépkocsikba. (Tari, 1998)

A Renault, a kisebbségi kereszttulajdonlással is megerősített együttműködés nyomán határozott úgy, hogy teljes fúzió révén egyesíti erőforrásait a Volvo céggel. A francia és a svéd gyártó 1993 szeptemberében jelentették be „házasságukat”, a személygépkocsik és kereskedelmi célú nehézjárművek gyártásának tervezett egyesítésével. Hat hónappal később azonban a skandináv cég legnagyobb svédországi részvényesei – hazafias érzelmektől vezéreltetve – megghiúsították a vállalategyesülést. Ettől kezdve a Renault óvatosabb magatartást tanúsított a fúziókkal szemben. (Például az egyes iparági szakértők által javasolt Renault-PSA Peugeot-Citroën összeolvadás gondolatát azért vetette el, mert tisztában volt a felmerülő politikai, forgalmazási, vala-

mint szervezeti kulturális akadályokkal. A két francia rivális autógyártó szervezeti-jogi különállásának megszüntetése főleg politikai okokból tűnt kivihetetlennek 1997 derekától: a méretgazdaságossági előnyök érvényesítésével járó tömeges elbocsátások ugyanis az ismét hatalomra került, szocialista irányultságú koalíció merev ellenállásába ütköztek volna.) (Figyelő, 1997)

A Renault számára világhosszá vált 1998-ban, hogy Európán kívüli partnerre lesz szüksége, hiszen – amint erre utaltunk – a francia autógyártó tevékenysége tradicionálisan a vén kontinensre összpontosult. A Nissan legalább is két szempontból alkalmasnak tűnt a stratégiai távlatú összefogásra. Egyfelől a japán autógyártó aktivitása főként az ázsiai-óceániai, valamint az észak-amerikai térséghez kötődött, s a Renault joggal számíthatott a „földrajzi szinergiák” nyújtotta előnyökre. Másfelől a Nissan fejlett gyártási technológiáját is vonzónak tekintette a Renault, jövőbeli műszaki-szervezési intézkedéseinek jobb előkészítéséhez.

Összehasonlítva a főbb vállalati funkcionális területeket a két autógyártó között, elsőként a kutatási-fejlesztési tevékenységre indokolt figyelmet fordítani. A Renault K+F tevékenységében mindenekelőtt a formatervezés képviselt kiemelkedő színvonalat; a francia design „termékenyítő hatása” a Nissan tervezői számára azért jelenthetett szakmai ösztönzést, mert a japán cég személyautóinak formatervezése egy idő óta nem tartott lépést a divattal. A Nissan kutató-fejlesztő gárdája viszont főleg a motortechnológiai „engineering” területén lépett előre a korábbi években, amely szakmai kompetenciákból különösen a terepjárók és kisteherautók fejlesztése számára „meríthetett” ismereteket a Renault.

A beszerzési funkciót tekintve másodikként, a Nissan az egy-két évtizeddel korábban úttörőnek számító „keiretsu” rendszert működtette az 1990-es évek végén is, nagyszámú beszállítóval és a hozzájuk fűződő szövetvényes kisebbségi tulajdonosi kapcsolatokkal. A Renault ellenben radikálisan szűkítette az alvállalkozók körét az ezredfordulóig, miközben – a magas minőségi standardok és a just-in-time szállítások biztosítása érdekében – új, bizalmi-partnerségi alapokra helyezte a beszállítókkal folytatott kooperációt.

A termelési funkció összehasonlítása kapcsán az mondható el, hogy a gyártási technológia műszaki színvonala tekintetében a Nissan – tartva lépéselőnyét a Renault-val szemben – még mindig a világ élvona-

lához tartozott az 1990-es évek végén. A Sunderland-ben évek óta működő leányvállalat a leghatékonyabban termelő autóiipari egységnek számított Európában, s az amerikai Tennessee államban korábban felépített Smyrna-i gyártóbázist, valamint a mexikói Aguascalientes-ben lévő termelőüzemet változatlanul a világsők közé sorolták. (HVG, 1999a) Nagy hátrányt jelentett viszont a Nissan számára a krónikus kapacitásfelesleg: például a Japánban működő termelőüzemek évente csaknem egymillió darabban több személygépkocsi előállítására voltak képesek, mint amennyi Nissan személyautó a felkelő nap országában ténylegesen gazdára talált.

A termelő kapacitások egyeztetett kihasználásának lehetősége ily módon előnyösnek tűnt a Nissan számára, de a Renault is indokoltan számolhatott az újabb piacokon való megjelenés, továbbá a költségcsökkentés előnyeivel. Azokban a földrajzi régiókban, ahol a Renault és a Nissan egyaránt rendelkezett termelőrészelekkel, mód nyílt a jövőben – költségta-
karékosági megfontolásokból – egyes gyárak leállítására, vagy – növekvő kereslet esetén – a Nissan kapacitásfeleslegének lekötésére (a francia fél részéről). Ez utóbbi lehetőséggel ugyancsak élhetett a Renault azokban a régiókban, ahol a megelőző időszakban nem folytatott termelő tevékenységet, a Nissan viszont már korábban kiépítette termelő bázisait. (Direct, 1999)

A marketing-értékesítési funkciók összevetésénél szembe-
tűnő különbség mutatkozott a jól menedzselte Renault márkanevek javára, a Nissan által elhanyagolt termékimage tevékenységhez viszonyítva. Jellemző, hogy 1998-99-ben egyes Nissan-modelleket kereken ezer dollárral alacsonyabb áron értékesítettek az Egyesült Államokban, mint a versenytársak azonos kategóriájú gépkocsijait. Az ilyen és ehhez hasonló anomáliák mögött az a gyakorlat húzódott meg, hogy – egységes marketingstratégia hiányában – a japán cégcsoport marketingmenedzserei a világ különböző részein eltérő és kevésbé hatékony márkanevrek-
lám módszereket alkalmaztak az autóvásárlók megnyerésére. A Nissan tulajdonképpen a szükségesnél jóval több figyelmet fordított a versenytársaira, tehát inkább azok kihívásainak akart megfelelni, mintsem a fogyasztók igényeinek.

A Renault-Nissan házasság létrejöttének kronológiája

Előzetes és érdemi tárgyalások

A Renault és a Nissan közötti együttműködési megállapodás aláírását nyolc hónapig tartó tárgyalássoro-

zat előzte meg.* A tárgyalások menetére visszatekintve, négy szakasz rajzolódott ki a megfigyelők számára (Flament-Fujimura-Nilles, 2001):

- 1998. június-július: a tapogatózó megbeszélések során mindkét fél vázolta elvárásait egy lehetséges stratégiai partnerséget illetően.
- 1998. július-szeptember: a kijelölt munkacsoportok – alapos vizsgálódás után – megjelölték azokat a területeket, amelyeknél szinergiák elérésére nyílik lehetőség. Az elemzés nyomán született „memorandum” a Renault szakértőit jelölte ki a tervezett együttműködés gazdasági előnyeinek számszerűsítésére.
- 1998. szeptember-december: a szinergiahatások közgazdasági értékének kvantifikálását követően a felek „szándéklevélben” rögzítették arra vonatkozó elkötelezettségüket, hogy az elkövetkező három hónapon belül végleges megállapodásra jutnak.
- 1998. december–1999. március: az ezen időszakban folytatott végső tárgyalások eredményeként a Renault és a Nissan igazgatótanácsai 1999 tavaszán jóváhagyták az együttműködési megállapodásban foglalt közös célokat és intézkedéseket.

A megállapodás

A stratégiai összefogásról szóló megállapodási okiratot, a francia kormány jóváhagyó támogatását is élvező Renault részéről Louis Schweitzer, a Nissan részéről Yoshikazu Hanawa – mindketten vállalatuk elnök-vezérigazgatói – írták alá. „Történelmi pillanat ez a Renault számára” – hangsúlyozta Schweitzer, japán kollégája pedig a „szövetség teljesen új formáját” emelte ki az ünnepélyes aktus alkalmával.

A megállapodás kulcselemei a következők:

- A Nissan konszern hatékony működését elősegítendő, a Renault 605 milliárd yen (5,1 milliárd dollár) értékű részvényvásárlással járul hozzá a japán cégcsoport adósságainak csökkentéséhez. A Renault egyben opciót kap arra, hogy az elkövetkező öt évben meghatározott mértékben növelje tulajdoni hányadát.
- A Nissan szintén opciós jogot nyer a Renault bizonyos mennyiségű részvényeinek jövőbeli birtoklására.
- A Nissan eredményes átszervezése érdekében Carlos Ghosnt kinevezik a japán konszern második számú vezetőjévé (Chief Operating Officer), és be-

* Részben ugyanezen időszak alatt tárgyalások folytak a Daimler Chrysler és a Nissan között is, a német-amerikai konszern azonban 1990 március elején bejelentette visszalépését a tervezett összefogástól.

választják a Nissan tíztagú igazgatótanácsába. A ki-nevezéssel egyidejűleg további két felsőszintű Renault-menedzser kerül át a Nissan vezérigazgató-ságához, a terméktervezési és stratégiai, valamint a beruházási és pénzügyi területek vezető poszt-jaira. (Az utóbb említett két menedzsert szintén delegálják a Nissan igazgatótanácsába.)

- A Nissan elnök-vezérigazgatóját beválasztják a Renault igazgatótanácsába.

A megállapodás a továbbiakban hangsúlyozza: „A Renault és a Nissan között létesülő kapcsolatok hozzájárulnak ahhoz, hogy a partnerek kölcsönösen versenyelőnyre tegyenek szert a pozitív szinergikus hatásokból. A szinergiák a beszerzési, a gyártási és a kutatási-fejlesztési folyamatok, valamint a földrajzi régiók tekintetében jutnak érvényre. A két fél együttesen fejleszt ki a jövőben közös gépkocsi padlózásokat és mechanikus komponenseket. A Renault és a Nissan az-zal számol, hogy a szinergiák révén 3,3 milliárd dollár megtakarítást érnek el a 2000–2002 közötti időszakban”. (Renault SA, 2000)

A megállapodás aláírását követő néhány hónapon belül került sor a Renault éves közgyűlésére. Ezen az összejövetelen választották a francia autógyártó igazgatótanácsának tagjává Hanawát, a Nissan elnökét, aki ez alkalomból kijelentette: „a japán vállalatcsoport minél előbb szeretne ugyanakkora tulajdoni hányadhoz jutni a Renault konszernben, mint amely részesedéssel a francia partner rendelkezik a Nissanban”. (A „kiegyensúlyozott kereszttulajdonlás” megvalósításának szándékát mindkét fél több ízben is hangoztatta azóta, hogy a Renault stratégiai tulajdonhányadot szerzett partnere tőkéjében, de konkrét részesedési hányadot és akvizíciós időpontot nem jelöltek meg a Nissan számára.)

Felkészülés a stratégiai együttműködésre

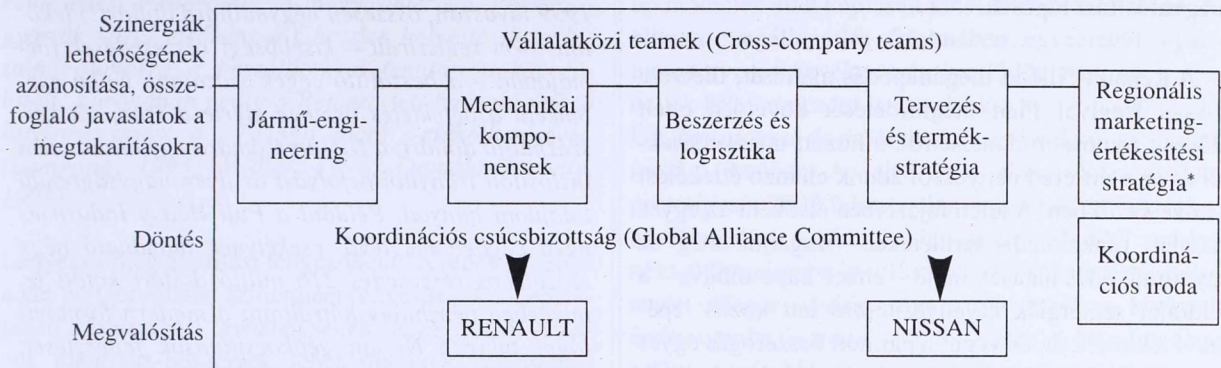
Döntési és koordinációs mechanizmusok kialakítása, átfogó helyzetfelmérés

Az együttműködési megállapodás értelmében Carlos Ghosn 1999 májusában érkezett a Nissanhoz, és – a Renault-tól magával hozott húszfőnyi menedzseri csapattal karöltve – haladéktalanul hozzálátott a japán konszern átvilágításához. „Kívülálló”, nem-japán felső vezetőként támaszkodni kívánt az elemző munkában a Nissan vonalbeli és funkcionális menedzsereire is, ezért rövidesen kezdeményezte az általa „cross-functional teamek-nek” nevezett koordinációs hálózat létrehozását. Összesen kilenc, a különböző

vállalati tevékenységi területek szakembereit összefogó team megszervezésére került sor (például a „Business Development” elnevezésű team munkájában a terméktervezési, a motortechológia fejlesztési, a gyártási és a marketing-értékesítési részlegek képviselői vettek részt). Egy-egy team tagjait a Nissan középszintű menedzsereinek köréből választották ki, maximálisan tíz fős csoportok kialakításával. Az alapos, mélyreható helyzetfeltárás érdekében a teamek további alcsoportokat (subteams) hoztak létre maguk körül, ugyancsak legfeljebb tíz-tíz fős létszámmal. Így például a „Manufacturing” team négy alcsoportban vizsgálta a kapacitások, a termelékenység, a fix költségek és a termelő beruházások helyzetét, illetve alakulását. (Ghosn, 2002)

A cross-functional team-ek nem kaptak döntéshozatali jogkört, ugyanakkor önálló mozgásteret élveztek a problémaazonosítás és a javaslatok megfogalmazása terén. E munkacsoportok egy kilenctagú „végrehajtó bizottságnak” dolgoztak ki javaslatokat a Nissan nyereséges működését célzó megvalósítási terv összeállításához. Ghosn – biztosítandó a „funkcióközi” teamek szakmai tekintélyét – minden egyes munkacsoport élére két „leadert” delegált a végrehajtó bizottság tagjai közül. A team-vezetők azonban nem avatkoztak be aprólékosan a javaslattevő csoportok munkájába; a tényleges átvilágítást az „egyszerű” team-tagok végezték, akik közül egy kijelölt menedzser (ún. „pilot”) programozta a soron következő feladatokat. Maga Ghosn – korábbi átszervezési tapasztalatai alapján – abban látta a cross-functional team (mint koordinációs mechanizmusforma) alkalmazásának előnyét, hogy általában feloldja a különböző vállalati tevékenységi szférák kölcsönös elszigeteltségét, és jórészt kiküszöböli – működési zavarok esetén – a funkcionális részlegek között meghonosodott „egymásra mutogatást”. (Ghosn, 2002)

A két konszern közötti együttműködés átfogó koordinálására és felügyeletére 1999 júniusában hozták létre a partnerek a Global Alliance Committee elnevezésű grémiumot. A csúcshatóságban a Renault és a Nissan elnök-vezérigazgatója, valamint a partnervállalatok részéről további felsőszintű vezetők – ötöt elnökhelyettes – foglaltak helyet. (A csúcshatóság adminisztrációs feladatainak ellátását egy koordinációs irodára bízták az együttműködő felek.) A csúcshatóság munkájának hatékony támogatására néhány héttel később tizenegy ún. „vállalatközi team” szerve-



* Hét regionális team (pl. Japán, Ázsia-Ausztrália, Észak- és Közép-Amerika, Európa)
 Forrás: Flament-Fujimura-Nilles (2001)

zódott meg. Ez utóbbi koordinációs szervekre a szinergiák realizálására irányuló összefoglaló javaslatok kidolgozása hárult, konkrétan a 2000–2002 közötti periódusra, valamint a következő, 2005-ig terjedő időszakra vonatkozóan. A „cross-company teams”- hálózat és a csúcscsúcsbizottság tevékenységi kapcsolódását mutatja be sematikus az 1. ábra, a hatásköri kompetenciák feltüntetésével:

A Nissan megújulási terve (Nissan Revival Plan)

Carlos Ghosn 1999 októberében hozta nyilvánosságra a Nissan Motor reorganizációs tervét, amelyben tükröződött a cross functional team-ek aktív helyzetfeltáró tevékenysége. A francia csúcsmenedzser némileg meglepő módon a tokiói autózsalonon ismertette a hároméves szerkezetátalakítási programot, amelyről a megfigyelők később egyöntetűen úgy vélekedtek, hogy a japán autóiparban szokatlanul kemény intézkedéseknek számító lépéseket irányoz elő (HVG, 1999b).

A „Nissan Revival Plan” három fő célkitűzését az alábbiakban jelölte meg Ghosn:

- áttérés a nyereséges működésre a 2000/2001-es pénzügyi évben,
- a konszolidált árbevételhez viszonyított üzemi nyereség rátája eléri a 4,5 százalékot a 2002/2003-as pénzügyi év végén (az 1998/99. évi 1,7 százalékkal szemben),
- a Nissan nettó adósságállománya 1400 milliárd yen-ről 700 milliárd yen alá csökken a 2002/2003-as pénzügyi év végére.

A program szerint e fő célok teljesítése mindenek-

előtt megköveteli, hogy a 148 ezer fős Nissan-összlétszám 21 ezer fővel csökkenjen három éven belül. Ehhez kapcsolódóan sor kerül három hazai összeszerelő üzem (Murayama, Nissan Shatai Kyoto, Aichi Kikai Minato), és két, szintén hazai motorgyár bezárására.

További megtakarításokkal számolt a terv a beszerzési költségek terén: a program alapján három éven belül húsz százalékkal kell lefaragni a beszerzési kiadásokat, a Nissan-beszállítók száma pedig 1145-ről közel 600 alvállalkozóra csökken. Ugyancsak húsz százalékos megtakarítást írt elő a reorganizációs program az értékesítési és általános adminisztratív költségeknél, továbbá számottevő bevételeket tervezett az alaptevékenységhez nem tartozó egyes üzletágak, ill. vagyonelemek, valamint a kisebbségi részesedések eladásából.

A program egyidejűleg jelentős összegeket irányzott elő a termékfejlesztésre: a 25 százalékkal növekvő K+F ráfordítások eredményeként 22 új modell fejlesztését „várta el” 2002 végéig a Nissan Revival Plan. Emellett a Renault-Nissan együttműködési megállapodás értelmében az addigi 26 Nissan-, illetve nyolc Renault-padlózás helyett a következő években terv szerint csak összesen 15 féle platformot építenek be a két konszern járműveibe, 2010-ig pedig tíz alaptípusra szűkítik a közösen fejlesztett padlózásokat. Kiemelendő még, hogy a Renault és a Nissan közös kutatásokat határozott el a hibrid járművek fejlesztésére, továbbá korszerű szervezési elveket kívántak megvalósítani egy új egységes disztribúciós rendszer működtetése érdekében. A megújuló gépkocsi-forgalmazási politika jegyében erőteljesen szándékoztak profitálni a földrajzi szinergiák nyújtotta előnyökből Ázsiában, Latin-Amerikában és Európában. (Nissan Motor Co., 2000)

Az együttműködés kibontakozása és fejlődése – megvalósítási lépések

A Renault-Nissan megállapodás aláírását, illetve a Nissan Revival Plan meghirdetését követően eltelt időszak fontosabb döntéseiről, a hozott intézkedésekről és az elért eredményekről adunk elemző értékelést a következőkben. A jelen fejezetben elsőként az egyes vállalati funkcionális területeken vizsgáljuk meg az együttműködés hatását, majd – ehhez kapcsolódva – a földrajzi szinergiák érvényesítésére tett közös lépéseket tekintjük át, és végül a partneri összefogás egyes szervezeti-vezetési problémáinak kezelését vizsgáljuk meg. Az együttműködés során elért gazdálkodási eredményeket egy külön önálló részben mutatjuk be.

Funkcionális területek

A Nissan átszervezésének egyik legsürgetőbb feladatát képezte a beszerzési tevékenység megújítása, s ehhez kapcsolódóan a koordinált beszerzési politika kialakítása a Renault-val szoros összhangban. E feladat teljesítésének konkrét módozatait az alábbi alfejezetből ismerhetjük meg.

Beszerzés

Az előzőekben utalás történt arra, hogy a Nissan a Japánban hagyományos keiretsu-rendszert alkalmazta saját termelő-felhasználói vásárlásainál. A kis- és középüzemi beszállítók és más alvállalkozók „elkötelezettségének” erősítése érdekében – hasonlóan a többi japán nagyvállalathoz és óriáscéghez – a Nissan a kisebbségi részesedések birtoklásával, továbbá exkluzív szerződésekkel kötötte magához a kooperációs partnereket. (Az utóbbiak ugyanakkor szinte átláthatatlan kereszttulajdonlasi kapcsolatokat létesítettek egymás között.) Az 1990-es évtized végére a szövetvényes hálózatú beszállítói kör olyan mértékben szélesedett ki a Nissan égisze alatt, hogy egyféle alkatrészt sok esetben több alvállalkozótól szállítottak az összeszerelő üzemekbe, mégpedig eltérő minőségben, illetve árakon, és a felhasználó szempontjából nehezen programozható ütemezésben. Ily módon az egy-egy beszállító által legyártott alkatrészek vagy részegységek mennyisége egyre gazdaságatlanabbá vált a Nissan számára, következésképpen folyamatosan növekedtek az autógyártó konszern beszerzési kiadásai. (HVG, 1999b) Ghosn eltökélten szakított a keiretsu-tradíciókkal, és sorra szabadította fel a kisebbségi tulajdonlásokra fordított befektetéseket.

Amikor a francia menedzser a Nissanhoz érkezett 1999 tavaszán, összesen négy milliárd dollár(!) lekötött tőkét regisztrált – kisebbségi részesedések formájában – a beszállító cégek százainál. Noha esetenként a befektetés összege elérte a száz, sőt két-százmillió dollárt, a Nissan számára egyáltalán nem biztosított irányítói befolyást az ilyen nagyságrendű tulajdoni hányad. Például a Fuji Heavy Industries nevű cégben meglévő, csekélynek mondható négy százalékos részesedés 216 millió dollárt kötött le, miközben pénzhiány hátráltatta a modern formavilágot tükröző Nissan gépkocsitípusok fejlesztését. (Ghosn, 2002)

A kisebbségi tulajdonhányadok megszüntetésével nem lazultak meg a beszállítói-felhasználói kapcsolatok a Nissan és az alvállalkozók között, ellenkezőleg: a kooperációs kötelékek – a szerzett tapasztalatok szerint – rövid időn belül még inkább megerősödtek, és egyben hozzájárultak a beszállítói profitok fokozatos növekedéséhez. Ebben közrejátszott, hogy – az átszervezési programban foglaltak szerint – a Nissan megkezdte a beszállítók számának radikális csökkentését (2001 március végéig 30 százalékkal sikerült szűkíteni – az exkluzív szerződések felülvizsgálatával – a beszállítói kört). Ghosn az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában már meghonosodott „vertikális partnerségi kapcsolatrendszer” kialakítására törekedett. Ezek a tartós együttműködési viszonylatok a közös célok, valamint a kölcsönös kockázat- és felelősségvállalás jegyében folytatott kooperatív tevékenységen alapulnak, a szakosodott (nagyüzemi méretű) alkatrész- és részegységgyártók jóval kisebb körének bevonásával. „A Nissanak globális szinten tevékenykedő, a beszállításra a világ bármely részén képes partnerekre van szüksége” – indokolta törekvését a francia menedzser. (K. S., 1999)

A stratégiai távlatú vertikális partnerségben a beszállítói-felhasználói kapcsolatokat a feladatok és felelősségek megosztása, a folyamatos információcsere, a koncepcionális egyetértés jellemzi. A vertikális partnerségi kapcsolatrendszer gyakorta felöleli a teljes értékláncot a fejlesztéstől a termék kiszállításáig terjedően: a részegység- és alkatrészgyártókat már a termékfejlesztési koncepció kidolgozásának kezdeti szakaszába bevonják; a beszállítók teljes körű felelősséget vállalnak az adott termékkomponens műszaki fejlesztéséért és gyártásáért; a szállító és a felhasználó együttesen keresik a termelékenység nö-

velésének, a beszállítói árak, ill. az összköltség csökkentésének módozatait. A nagy amerikai gépkocsigyártók közül elsőként a Chrysler helyezte ilyen bizalmi alapokra a beszállítókkal fenntartott kapcsolatait, Európában pedig a Renault tett hasonló úttörő kezdeményezést a „Twingo plató” működtetésével. (Lamming, 1993; Midler, 1994; Donada-Garrette, 1995)

Lényeges megtakarítási tényezőként szerepelt továbbá a két partnervállalat szinergiaérvényesítési koncepciójában a beszerzési tevékenységek összevonása. A közös alkatrész-beszerzés lehetőségeinek felkutatása 1999 végén kezdődött (Woodruff, 2000), s a következő év folyamán már négyszázmillió dollár megtakarítást érthettek el az együttműködő felek. A közös fellépéssel ugyanis jóval nagyobb volumenű megrendeléseket adhattak a beszállítóknak, így jelentős árkedvezményeket értek el az alkatrészgyártóknál. A későbbiekben fontos szervezeti lépésnek tekintették a Renault és a Nissan vezetői az új közös „procurement vállalkozás” létrehozását a beszerzés hatékonyságának további javítására – a 2001 áprilisában ötvenötven százalékos tulajdoni részesedéssel alapított joint venture jövőbeni tevékenységére vonatkozóan a két vállalat szakértői évente 15 milliárd dollár értékű beszerzéssel számoltak az első középtávú időszakban. A különféle nyersanyagok, részegységek és szolgáltatások egyeztetett vásárlásával néhány éven belül a két autógyártó összes beszerzési szükségletének 70 százalékát is kielégítheti – terv szerint – a beszerzési funkciót ellátó közös vállalat. (The Wall Street Journal Europe, 2001a)

Gyártmányfejlesztés

A terméktervezés vonalán a Nissan Revival Plan – mint láttuk – számos új modell fejlesztését irányozta elő a jórészt előregedett Nissan-típusok felváltására. Ezek között szerepelt egy új kisautó piacra dobásának terve; az intenzíven meginduló tervezési munkának köszönhetően a minicar kifejlesztése mindössze két évet vett igénybe, így 2002 áprilisában megkezdheték az új típus forgalmazását Japánban. Kiemelendő továbbá, hogy a Nissan fejlesztői – együttműködve a Renault formatervezőivel – régóta áhított sikert értek el az észak-amerikai piacon: az Év Autója címet elnyerő Altima modell iránti kereslet 2002 első felében rendkívüli mértékben megnőtt az Egyesült Államokban. (G. S., 2002a) Figyelemre méltóak még a Nissan fejlesztési erőfeszítései a terepjárók kategóriájában: az új X-Trail típus – amelyet Kínában is forgalmazni

szándékoznak a japánok – a Terrano és Frontier Pickup modellek által képviselt kínálatot bővíti. A Renault-Nissan megállapodás értelmében egyeztetett gyártmánytervezési tevékenység kezdődött meg azon modellek kifejlesztésére is, amelyeket közös padlívázakkal, motorokkal és erőátviteli rendszerekkel gyártanak majd a jövőben. Az első ilyen Nissan-Renault autó prototípusát 2002 februárjában mutatták be Tokióban: az Európában „Micra”, Japánban „March” márkánévvvel forgalomba kerülő gépkocsit főként a személyautót először vásárló fogyasztók körében kívánják értékesíteni a partnerek. (G. S., 2002b) A közeljövőben a Renault új Mégane-típusainak platformjára tervezi kompakt autóit (például a „felfrissített” Almerát) a Nissan; ezzel a közös padlívázzal, felfüggesztéssel és átviteli rendszerrel évente kétfélmillió személyautót szándékoznak együttesen gyártani a kooperáló felek.

Termelés

A termelés területén a Nissan Revival Plan olyan mértékben irányozta elő a Japánban meglévő gyártókapacitások csökkenését, hogy optimális termelési hatékonyság legyen elérhető a továbbiakban is működtetett anyaországi üzemeknél (a program összességében harminc százalékkal tervezte visszafogni a Nissan hazai termelését). Az elhatározott gyár-szanálások végrehajtása során – tekintettel a japán foglalkoztatási hagyományokra – csak részben folyomottak az elbocsátások eszközéhez, emellett a felvételek befagyasztásával, előnyugdíjazással, részmunkaidős alkalmazással és más rugalmas foglalkoztatási módszerekkel érték el a termelői létszám időarányos csökkenését.

Az egyes földrajzi régiókban rendelkezésre álló gyártókapacitások maximális kihasználása érdekében a Renault és a Nissan elsőként Latin-Amerikában tett összehangolt lépéseket. (A partnerek mexikói és brazil gyártóbázisainak kölcsönösen hatékony kihasználására a földrajzi szinergiák tárgyalásánál térünk vissza.) Úgyszintén a partneri együttműködés szellemében bontakozott ki az a tanulási folyamat, amelynek során a Nissan termelési tapasztalatainak átadására kerül sor a Renault egyes franciaországi gyáraiban. A Nissan motorgyártó tevékenységének korábbi sikeres irányítója – követve néhány japán kollégáját – 2001 őszén vette át Párizsban termelésvezetői megbízatását abból a célból, hogy a Renault motorgyártó részlegénél meghonosítsa és folyamatosan biztosítsa a magas szintű Nissan-minőséget. Egy másik jellemző példa a szakmai kompetenciák átadására: a Renault egyik vidéki gyárában (Douai) a Mégane-modell sorozat

második generációjának gyártásához olyan, a Nissan mérnökei által tervezett speciális gépeket állítottak üzembe, amelyek alkalmazásával a lehető legpontosabb illeszkedéseket lehet elérni a szériatermelés során. (Tierney – Zammert, 2002)

Jellegzetesen „távol-keleti” az a mód, ahogyan a Nissan termelési szakemberei közvetlenül magyarázzák el a Renault munkásainak az alapvető assembly-line technikát. A tíz-tíz fős dolgozói csoportok tagjainak precízen megmutatják többek között, miként vegyék igénybe „gazdaságosan ésszerű” mozdulatokkal a jobb és a bal kezüket a szükséges műveletek elvégzésére. Ugyancsak a Nissan hatására terjed a Renault összeszerelő üzemében az ún. „standard operating paper” használata: ez az egyoldalas tájékoztató lap az adott egyéni munkahely műveleti sorrendjét tünteti fel, kézzel rajzolt vázlatos sémákkal kiegészítve. Az instrukciós lapokat a gyártósoroknál dolgozó tapasztalt senior munkások készítik el a „hivatalos” technológiai utasítások alapján. Ezzel a megoldással a betanított munkások számára gyakran bonyolultnak tűnő műszaki dokumentációkat szemléltetik közérthető formában. (The Wall Street Journal Europe, 2002a)

A termelés területén új fejleményt jelent a Renault-Nissan összefogás keretei között, hogy a Nissan – járműveinek ugrásszerűen megnövekedett észak-amerikai kereslete miatt – terjeszkedésbe fogott az Egyesült Államokban. A japán konszern közel kétmilliárd dollár értékű termelő beruházást irányzott elő a közelmúltban a Smyrnában működő gyár bővítésére, valamint a Mississipp-i állambeli Cantonban tervezett haszonjárműgyár létesítésére. Az utóbbi termelőegységben – további kapacitások kiépítésével – évi négy-százezer gépkocsi gyártásával számol a Nissan növekedését meghirdető Ghosn. (B. T. J., 2002)

Egy 2002 szeptemberében napvilágot látott hír szerint, Ázsiában a kínai piac teremt újabb növekedési-terjeszkedési lehetőséget a Nissan Motornak: a japán konszern vegyesvállalatot hoz létre a Dongfeng Motor kínai céggel évi 550 ezer gépjármű előállítására, mintegy 8550 milliárd yen (1,03 milliárd dollár) értékű beruházással. (NAPI Gazdaság, 2002c)

Marketing-értékesítés

A marketing-értékesítés területén ugyancsak több stratégiai jelentőségű akcióra került sor a Nissan Revival Plan megvalósításáért. Ghosn döntése nyomán –

a francia menedzsert egyébként a Nissan elnöki feladatkörének teendőivel is megbízták 2000 júniusától – a reklámmunkát a következőkben csak egy ügynökségre bízták, és felülvizsgálták a Nissan-dealerekkel kötött szerződéseket. Az egységes marketing- és értékesítési politika jegyében hozták létre 2001 márciusában azt a szervezeti egységet (global marketing and sales organization), melynek feladatát – többek között – a soron következő két évben kifejlesztésre váró 18 Nissan-modell eredményes piaci bevezetése képezi. (The Wall Street Journal Europe, 2001b) A forgalmazás rendszerének megújításával egyúttal további szinergiák elérésére törekedett a két partnervállalat a világ különböző térségeiben. Az utóbbi időben világszerte ambiciózus hirdetési kampányokat indított el a Nissan, a vállalati image maradéktalan helyreállításának szándékával. A japán cégcsoport egy év alatt több mint hétszázmillió dollárt költ előreláthatóan hirdetésekre csak az Egyesült Államokban. (Zaun, 2002c)

Földrajzi szinergiák

Az ázsiai jelenlét fokozása érdekében a Renault az 1999-es együttműködési megállapodást követően rövidesen igénybe vette a Nissan régóta kiépített távolkeleti disztribúciós hálózatát. Például Japánban már az együttműködés első évében ötven Nissan-kirendeltség kezdte forgalmazni a Renault járműveket, melyek darabszámát az addig eladott évi háromezerről 15 ezerre kívánja emelni 2004-ig a francia konszern. A későbbiekben a Renault saját forgalmazási hálózat létesítését is tervezi a szigetországban, hasznosítva a Nissan évtizedeken át szerzett helyi ismereteit. Ausztráliában szintén a Nissan tulajdonú értékesítési hálózat munkatársainak segítségével fogott hozzá a Renault a forgalmazás megszervezéséhez, míg Ázsia más országaiban (például Thaiföldön, Malaysiában és a Fülöp-szigeteken), ahol a Nissant inkább független forgalmazó cégek képviselik, a Renault az utóbbiakra támaszkodik az elosztás rendszerének kialakításában.

Az Egyesült Államokban, Kanadában és Latin-Amerikában ugyancsak kínálkoztak lehetőségek a szinergikus előnyök érvényesítésére. A Nissan a japánok közül elsőként hatolt be az észak-amerikai térségbe az 1970-es években, s azóta – több termelő üzem régióbeli építésével párhuzamosan – szerteágazó értékesítési hálózatot is létesített. Ez a forgalmazási infrastruktúra az összefogás révén megnyitja a francia autógyártó számára a világ legnagyobb felvevő piacát az Egyesült Államokban és Kanadában még kevésbé

ismert, korszerű Renault-modellek, így az egyik legújabbnak számító „Avantime” elnevezésű luxus egyterű típus előtt.

Mexikót tekintve, a Renault 1999 decemberében jelentette be, hogy a Nissannal együttműködve ismét visszatér a latin-amerikai országba (a Renault japán szövetséges partnere a második legnagyobb autógyártónak számít Mexikóban).

Évtizedekkel ezelőtt a Renault úgy jelenhetett meg első ízben a mexikói piacon, hogy – alkalmazkodva az ország akkori gazdasági jogrendszeréhez – vegyesvállalatot alapított egy ottani kamiongyártó céggel, a Diesel Nacional vállalattal. A Renault Mexicana közös vállalat szerelte össze az R5 és R12 típusokat a Franciaországból szállított részegységekből és alkatrészekből, majd kizárólagos joggal forgalmazta Mexikó egész területén a személygépkocsikat. (Tari – Buzády, 1996)

A latin-amerikai együttműködés során a Renault már 2000-tól igénybe vette a Nissan mexikói termelőbázisának egyes, kapacitásfelesleggel rendelkező üzemait a saját modellek gyártásához, és egyben felhasználta helyi értékesítési tevékenységéhez a Nissan mexikói forgalmazási hálózatát. A regionális problémák vizsgálatára életre hívott egyik vállalatközi koordinációs team (North and Central America Regional CCT) 1999 nyarán nyomban felismerte a Mexikóban elérhető szinergikus előnyöket. Néhány hónapon belül részletes megvalósítási tervet dolgozott ki a Nissan gyártó kapacitásainak lekötésére, azt követően pedig nem egészen egy évvel később – 2000 decemberében – már az első Renault-modelleket bocsátották ki a Nissan mexikói szerelősorairól. (Ghosn, 2002)

Dél-Amerikában, az ún. Mercosur piacon (Brazília, Argentína, Paraguay és Uruguay) a Renault nyújt segítséget a Nissan terjeszkedéséhez (ebben a térségben a franciák számítanak az ötödik legnagyobb autógyártónak). A tervek szerint a Nissan új Frontier Pick-up modelljét 2002-től a Renault brazíliai gyártószorain szerelik össze, és további négy új japán modell gyártására kerül sor ugyanazon termelőegységben 2005-ig. (Flament-Fujimura-Nilles, 2001) Egy másik dél-amerikai országba, nevezetesen Peruba viszont ismét csak a Nissan segítségével kíván visszatérni a Renault: a tervek szerint a Nissan Motor helyi forgalmazója, a Maquinarias SA értékesíti a jövőben a Renault kis- és közepes kategóriájú személygépkocsijait. (The Wall Street Journal Europe, 2001c)

Közismert, hogy Európában a két konszern egyaránt rendelkezik termelői és forgalmazási célú létesítményekkel. Az utóbbi, disztribúciós részlegek tevékenységének racionalizálása során elsőként kialakítják a Nissan amszterdami forgalmazási központja és a Renault párizsi elosztási centruma közötti ésszerű munkamegosztást. (A változtatást úgy hajtják végre, hogy Amszterdamban fokozatosan megszüntetnek több mint 800 munkahelyet, miközben Párizsban 350 fő új, marketing-értékesítési feladatokkal megbízott munkatársat alkalmaznak.) Ehhez kapcsolódóan kerül sor az európai disztribúciós hálózatok kölcsönös partneri igénybevételére: az ilyen irányú lépések között említhető a Nissan könnyű teherautóinak megjelenése a Renault-dealerek hálózatában, valamint a Nissan szerepvállalása egy kereskedelmi, „van” típusú Renault-gépkocsi nagy-britanniai forgalmazásában, továbbá közreműködése egy másik Renault-használmű értékesítésében a kontinensen működő saját hálózat igénybevételével. (The Wall Street Journal Europe, 2002b)

Szervezeti és vezetési problémák kezelése a gyakorlati együttműködés során

Döntési és koordinációs mechanizmusok működtetése és továbbfejlesztése

Ghosn egyik első ténykedése volt a Nissannál a hatásköri és felelősségi rendszer megreformálása. A francia menedzser ugyanis, az egyértelmű szabályozás hiányából fakadóan korán szembesült a felelősség áthárításának gyakori megnyilvánulásával a japán vállalatcsoportnál. Az egymásra mutogatás, a másik részleg hibáztatása nemcsak a funkcionális területek (például a kutatás-fejlesztés, a termelés vagy az értékesítés) között „dívott”, hanem az egyes földrajzi régiókban sokszor elszigetelten tevékenykedő egységek (például a tokiói konszernközpont, illetve az európai és az észak-amerikai részlegek) között is. Akadályozták emellett a döntési és utasítási jogkörök egyértelmű elhatárolását a Nissan szenior menedzserei körében tradicionálisan kialakult „tanácsadói” vezetői posztok. A tanácsadók feladatát eredetileg a hatékony japán munkaszervezési módszerek átadása képezte, elsősorban a Nissan külföldi leányvállalatainál. Az operatív felelősséget gyakorlatilag nem viselő tanácsadók (advisers) munkája azonban idővel „redundánssá” vált a Nissannál, tevékenységük pedig egyre inkább aláásta a vonalbeli (termelésirányító) menedzserek tevékenységét. Ghosn ezért újradefiniálta a tanácsadók (és más Nissan-me-

nedzserek) munkaköri kötelességeit olyan módon, hogy a továbbiakban közvetlen operatív (line) felelősség hárult rájuk a vezetői munkában. (Ghosh, 2002)

Egy további intézkedéssel – a Nissan Revival Plan meghirdetése után fél évvel – Ghosh megszüntette a regionális elnökök (regional presidents) pozícióját a japán konszern egészében, és helyettük életre hívott négy ún. „menedzsment bizottságot” a regionális műveletek folyamatos irányítására és felügyeletére.

Ami a funkcióközi teamek és a vállalatközi teamek működését illeti, tevékenységük jellege módosult a Renault-Nissan kooperáció előrehaladásával. Amíg az összefogás korai szakaszában a helyzetfeltárás és a javaslatok kidolgozása (több mint kétezer ötlet előzetes felvetésével) állt a teamek munkavégzésének középpontjában, a későbbiek során áthelyeződött a hangsúly a reorganizációs terv megvalósításának figyelemmel kísérésére, illetve a vállalatközi koordináció napi problémáinak kezelésére. E koordinációs csoportok működtetésével végül is az a cél vezette a két konszern csúcsmenedzsereit, hogy eredményesen mozgósítsanak a radikális változásokra és a szervezeti tanulás lehetőségeinek kialakítására.

Kiemelendő még, hogy az együttműködés eddig eltelt közel négy éve alatt a Renault és a Nissan partnerségi kapcsolatrendszerében meghatározott elmozdulás történt a döntési és koordinációs mechanizmusok jogilag formalizáltabb működtetése felé. Ghosh számol be arról, hogy a Renault vezetése a szervezeti összefogás csúcshintű felügyeletének és koordinálásának intézményes formájára kezdettől fogva a közös vállalatot (illetve több joint venture szervezet alapítását) javasolta, mint a legalkalmasabb megoldást. (Ghosh, 2002) A Nissannál viszont a kezdeti stádiumban húzódoztak a közös irányítás jogi intézményesítésétől, és ezért hívták életre végül is a felek által jogi szempontból „informálisnak” tekintett koordinációs csúcshintű bizottságot (Global Alliance Committee), továbbá szervezték meg a vállalatközi teamek (cross-company teams) hálózatát.

A jogilag szabályozottabb koordinációs mechanizmusok első szervezeti „lecsapódásaként” lehetett értékelni a Renault-Nissan beszerzési közös vállalat létrehozását. A következő szervezeti-jogi lépésnek egy másik közös vállalat alapításáról szóló elhatározás tekinthető: a hollandiai székhelyű „joint-management company” feladatát a tevékenységi integráció fokozásában (közös járműkomponensek kijelölése), a döntéshozatali folyamatok gyorsításában, a francia és japán menedzserek kölcsönös cseréjének előmozdításában,

valamint az együttműködés formalizált eszközökkel történő átfogó kontrolljában jelölték meg a partnervállalatok első számú vezetői. Külső szakértők úgy vélekedtek erről a – 2001 őszen tervbe vett – koordinációs „erő-szervezetről”, mint a korábban létrehozott Global Alliance Committee jogi intézményesítésének formájáról. Ugyanezen megfigyelők valószínűsítették azt is, hogy az új irányító egység adta keretek között a japán fél az eddigénél nagyobb szerephez jut a globális vállalati stratégia kialakításában. (Miller – Zaun, 2001)

Szervezeti kultúrák találkozása

Amikor a Renault és a Nissan első alkalommal bejelentették, hogy a jövőben összefognak a versenyképesség növeléséért, az autóiipari szakértők rögtön emlékeztettek a két vállalatcsoport szervezeti kultúrájának eltéréseire, és az ebből következően várható együttműködési nehézségekre.

A Nissan és a Renault szervezeti kultúráinak különbözőségei végső fokon a Távols-Kelet, valamint a Nyugat sok évszázados politikai, gazdasági és kulturális fejlődésének eltérő jellegzetességeire vezethetők vissza. A kulturális tényezők hatását tekintve, a távols-keleti országok történelmében nagyon régóta meghatározóak voltak a vallási-ideológikus kapcsolatok, különösen a konfucianizmus térhódítása. Ennek a VI. században Kínából elterjedt vallásos értékvilágnak a befolyását a legutóbbi évtizedekig lehetett érzékelni a Távols-Kelet jó néhány országában, köztük Japánban. (Egy, az 1980-as években készült szociológiai felmérés szerint, például a japán nagyvállalatok felső vezetőinek egyik legkedveltebb olvasmánya Konfuciusz. A kínai gondolkodó etikai tanításában fontos szerepe volt a feljebbvaló (úr) és az alattvaló (szolga) közötti hierarchikus kapcsolatnak, amiből következik – a modern Japán társadalmi-gazdasági viszonyaira értelmezve – az idősebb korú személy feltétlen vezetői-főnöki jogosultsága a fiatalabbal szemben, illetve a főnök vitathatatlan tekintélye.

A távols-keleti társadalmakban évszázadok óta jellemző továbbá a kollektívizmus, a „csoportszellem”, míg az egyén, az individuum mindvégig háttérbe szorult a világnak ebben a térségében. Ezzel szemben az európai történelem során a polgári forradalmak megteremtették az individualisztikus liberálpitalizmus kibontakozásának feltételeit.

Közös jellemzője még a távols-keleti országoknak, hogy – noha a XIX. század végétől igyekeztek elsajátí-

tani a nyugati technika és kultúra különféle elemeit – erőteljesen őrizték és őrzik nemzeti hagyományaikat. A hagyománytiszteltet következtében többek között a japán, a koreai és a kínai nemzeti kultúra (és azon belül a szervezeti kultúra) jelentősen eltér a nyugattól. (Marosi, 1997)

A japán cégek szervezeti kultúrájának tradicionális összetevőjét képezi napjainkban is a sajátos vállalati munkaügyi rendszer. E szisztémában az életre szóló (nyugdíjig való) foglalkoztatás, valamint a szenioritás elvének alkalmazása jelentett fő gondot a Nissan megújítására törekvő Ghosn számára. A távol-keleti szervezeti kultúrát kevésbé ismerő francia menedzser meglepődve tapasztalta, hogy a Nissannál az előmenetel és a javadalmazás nem az egyén aktuális teljesítményével függ össze alapvetően, hanem az életkorral, illetve a munkában eltöltött szolgálati idővel. Ghosn úgy döntött: szakít a rangban, beosztásban és bérezésben való előrelépés szenioritási elvével, és a japán konszern új, teljesítményközpontú előmeneteli, illetve ösztönzési-javadalmazási rendszerét a munkavégző egyének életkorától, nemétől és nemzetiségétől függetlenül alakítja ki.

A szenioritási rendszer változtatása során a francia vezető azért bizonyos fokig tekintettel volt a Nissan-hagyományokra, és nem törekedett mindenáron a legfiatalabb tehetséges munkatársak pozícióba helyezésére. Például az általa újonnan kinevezett „senior elnökhelyettesek” megelőzően egytől-egyig hosszabb időt töltöttek el a Nissannál, túlnyomó többségük azonban nem a legrégebb „káderek” közül került e vezetői állásokba. (Ghosn, 2002)

A bérezés terén ugyanakkor elterjedt volt a japán vállalatcsoportnál, hogy rendszerint nem az egyéni teljesítményeket javadalmazták, hanem a munkavégző csoportok teljesítményének egészét ismerték el. A Nissannál – hasonlóan más japán cégekhez – azt vallották ugyanis, hogy „valójában nehéz a csoportban egyéni leg jó munkát végezni a többi csoporttag jó munkája nélkül”. (Marosi, 1997) Ghosn módosította ezt a kompenzációs rendszert, amikor – követve a nyugati vállalati gyakorlatot – az egyéni teljesítményekre alapozta a javadalmazást a vezetői és végrehajtói munkakörökben.

Újabban figyelmet keltett a két konszern együttműködésben az a fejlemény, hogy a Nissan-kultúra jellemző vonásainak egyes megnyilvánulásai tapasztal-

hatók a Renault részlegeinél. A Nissan-hatás közvetítésének egyik első jeleként értékelték a megfigyelők a japán partnervállalatnál szokásos zöldszínű munkaruhaviselést a Renault munkásait instruáló japán termelésirányítók körében. Szintén a Nissan-kultúra növekvő befolyásának tekinthető az a Renault-nál meghonosodó gyakorlat, hogy a francia cég tervező szakemberei – a „vendég” japán termelési menedzserek határozott kívánságára – részletes beszámolókat készítenek az előforduló gyártásközi meghibásodások összes lehetséges konstrukciós okairól. (The Wall Street Journal Europe, 2002a)

Ugyancsak a japán partner szervezeti kultúrájához történő alkalmazkodás jegyében született konszenzus egy kifejlesztésre váró közös platform ügyében. A Renault és a Nissan tervezői hónapokig nem tudtak egyetértésre jutni a padlózás műszaki megoldásában (tudniillik a japán autógyártónak több speciális követelményt kellett kielégítenie a Nissan-modellek kiterjedt világpiaci értékesítése miatt). A Renault részéről – ügyelve arra, hogy az összefogáson belül ne kényszerítsék akaratukat a másik félre – végül egy módosítható platform tervével „rukkoltak elő”, amit már a Nissan-nál szokásos kollektív döntéssel fogadtak el mindkét tervezői csoport tagjai. (Tierney-Zammert, 2002)

A Renault-Nissan kooperációban elért gazdálkodási eredmények

A Business Revival Plan meghirdetése után egy hónappal tette közzé a japán konszern az 1999 áprilisa és szeptembere között eltelt félév gazdálkodási adatait: a vállalatcsoport nettó vesztesége 324 milliárd yenre rúgott, és az értékesítés havi volumene (1,2 millió darab jármű) 8,5 százalékkal csökkent az előző év hasonló időszakához viszonyítva. Ezek a szám adatok nyilvánvalóan nem tükrözhettek még a Renault-Nissan együttműködéstől várt kedvező hatásokat. Ghosn ezért jónak látta közölni a nyilvánossággal, hogy a 2000. március 31-én záruló pénzügyi évet további jelentős veszteséggel zárja majd a Nissan, mert a szerkezetátalakítással járó rendkívüli kiadások is túlnyomórészt a folyó üzleti évet terhelik. Az éves veszteség végül 684 milliárd yenre (kb. hatmilliárd dollárra) növekedett, s ennek következményeként döntött úgy a japán konszern igazgatótanácsa, hogy – a cég 1951-ben történt tőzsdei bevezetése óta először – nem fizet osztalékot részvényeseinek. (NAPI Gazdaság, 2000)

A következő időszakban már erőteljesen hatni kezdtek a reorganizációs program intézkedései, ezért

2000 őszén a Ghosn vezette Nissan-menedzsment 250 milliárd yen összegű nyereség elérését tűzte ki a 2000/2001-es pénzügyi év végéig. Ezt az előirányzatot – az optimistább piaci megfigyelők várakozásaira is alaposan ráczafolva – jóval felülmúlta a Nissan Motor: a 2001. március 31-én véget ért üzleti évben 331 milliárd yen adózott eredményt ért el a japán autógyártó. Az üzemi nyereség a szóban forgó időszakban több mint háromszorosára nőtt, s így a bevételarányos üzemi nyereség a 2003-ra tervezett 4,5 százalékhelyett – már két évvel korábban – 4,75 százalékra emelkedett. (G. S., 2001) Megjegyzendő, hogy a kiugróan jó gazdálkodási eredményt viszonylag szerény mértékű, 1,9 százalékos árbevétel növekménnyel érte el a Nissan Motor, összesen 2,63 millió darab jármű (személygépkocsi és kis haszonjármű) értékesítésével.

A japán vetélytársak hamarosan felfigyeltek a Nissan rövid távon elért sikereire, sőt a Toyotánál egyenesen riadalmat keltettek a jelzett pénzügyi eredmények. A legnagyobb japán autógyártó ugyanis évek óta hasonló erőfeszítéseket tett a költségek csökkentésére, de a kiadások szisztematikus, lassú lefaragásával nem ért el átütő erejű javulást. Mivel a Nissan költségtakarékossági intézkedései között nagy súllyal szerepelt a beszerzési költségek radikális csökkentése, a Toyota is elszánta magát a beszállítói kapcsolatok tüzetesebb felülvizsgálatára. Így derült fény például arra, hogy a hagyományosan kötődő beszállítók egy jelentős része magasabb árakat számlázott az „anyavállalat” Toyotának, mint a hasonló alkatrészeket és részegységeket igénylő General Motors-nak vagy Volkswagen-nek. (Sz. J., 2001)

Ami a partnervállalat Renault gazdálkodását illeti, a francia cégcsoport 1999. évi árbevétele 5,2 százalékkal múlta felül az előző évit, miután eladási rekordot ért el 2,3 millió darab személygépkocsi és kis teherautó forgalmazásával. A konszern üzemi nyeresége a vártnál is jobban, 15 százalékkal nőtt, főként az 1998-ban elindított költségtakarékossági programnak (beszerzések optimalizálása, termelés hatékonyságának növelése) köszönhetően. Mindamelllett a konszolidált nettó nyereség – az egyszerű tételeket is figyelembe véve – 534 millióra esett vissza az előző évi 1,35 milliárd euróról (a Nissan veszteségei, illetve az ott megkezdett reorganizáció mintegy háromszázmillió euróval csökkentették a nettó nyereséget, továbbá 584 millió eurót különítettek el a Renault-nál a

korongedményes nyugdíjazás tartalékalapjára). A Renault vezetése a következő években az értékteremtő folyamat marketing-értékesítési oldalára kívánt összpontosítani, és azzal számolt egy újabb racionalizálási program elindításával, hogy hat hétről két hétre lerövidül a gépkocsi megrendelése és átadása közti időtartam, a készletállományt pedig sikerül a felére csökkenteni. (G. S., 2000)

A francia autógyártó pénzügyileg jól teljesített 2000-ben, hiszen – 34,3 milliárd euró árbevétel mellett – az adózott eredmény (kerekén egymilliárd euró) megkétszereződött az előző évhez viszonyítva. Ugyanakkor kisebb figyelemzető jelzéseként értékelték az iparág szakértői, hogy a Renault európai piaci részesedése 11 százalékról 10,5 százalékra esett vissza 1999-hez képest. Ennek ellenére a Renault-Nissan páros együttes eladásai (a francia gyártó európai és nem európai összértékesítése 2,38 millió jármű volt) az előkelő negyedik helyet biztosították a kooperáló partnerek számára a világ legnagyobb autógyártóinak 2000. évi rangsorában. (2. táblázat)

Visszakanyarodva a Nissan tevékenységéhez, a japán konszern működési eredményei a továbbiakban is látványos javulásról tanúskodtak. A 2001/2002-es üzleti év első felében több mint negyven százalékkal növelte üzemi nyereségét a Nissan, míg adózott nyeresége (230 milliárd yen) 34 százalékkal múlta felül az előző üzleti év hasonló időszakának eredményét. A pénzügyi év egészének adatait tekintve, az üzemi nyereség végül 69 százalékkal emelkedett (a minden korábbi szintet meghaladó 490 milliárd yenre), az adózott konszernszintű eredmény pedig 372 milliárd yen (kb. hárommilliárd dollár) összeget ért el. (NAPI Gazdaság, 2002b) A rekorderedményeket a folytatódó költségtakarékossági intézkedéseknek, továbbá a japán valuta leértékelődésének köszönhetően elsősorban a japán vállalatcsoport. A gazdálkodási mutatók egyben azt is jelezték, hogy a Nissannak sikerült egy évvel korábban teljesítenie a hároméves megújulási terv minden fontosabb előirányzatát (Zaun, 2002a), beleértve a japán cég adósságainak 700 milliárd yen alá történő szorítását (az adósságállomány 2002 március végéig ténylegesen 435 milliárd yenre csökkent). A sikeres „turnaround” arra készítette Carlos Ghosnt, a Nissan – immár a japán közvélemény által is elismert – első számú menedzserét, hogy héttagú végrehajtó bizottságával hozzákezdjen egy új, több évre szóló „Post-Nissan Revival Plan” kidolgozásához, a 2003 áprilisától kezdődő időszakra vonatkozóan. (Williams, 2001)

2. táblázat

A világ legnagyobb autógyártóinak rangsora 2000-ben, a legyártott személygépkocsik és könnyű haszonjárművek darabszáma alapján

Rangsor	Vállalat (vállalatcsoport) megnevezése	Termelés (ezer db)
1.	General Motors	8.796
2.	Ford	7.148
3.	Toyota	5.359
4.	Renault-Nissan	4.910
5.	DaimlerChrysler	4.864
6.	Volkswagen	4.860
7.	Fiat	2.521
8.	PSA Peugeot-Citroën	2.519
9.	Honda	2.395
10.	Hyundai	1.602

Forrás: Flament-Fujimura-Nilles (2001)

A partner cégcsoport Renault nehezebb időszakot élt át 2001 folyamán. A francia autógyártó az év elejétől kibontakozó világgazdasági recesszió, továbbá a szeptember 11-i terrortámadás okozta keresletcsökkenés nyomán „profit warning” kiadására kényszerült. A Renault SA azt közölte a nyilvánossággal 2001 október végén, hogy üzemi nyeresége a gyenge első félévi teljesítménynél is alacsonyabb lesz (az első félévben a tavalyi 5,5 százalékról 1,6 százalékra olvadt a profitráta). Figyelemre méltó körülmény emellett, hogy a konszolidált első félévi nyereség döntő hányada az akkor 36,8 százalékban birtokolt Nissantól származott, 220 millió euró hozzájárulással.

Az év végi eredmények azután egyértelműen rávilágítottak, hogy a modellválaszték felfrissítése előtt álló Renault számára igencsak fontossá vált a japán üzletrész hozadéka: a francia konszern a kiemelkedően nyereséges Nissannak köszönhetve valójában, hogy elkerülte a veszteséget 2001-ben (G. S., 2002c). Bár a Renault árbevétele (36,5 milliárd euró) hat százalékkal múlta felül az előző év forgalmi adatát, a 2001-ben elért üzemi eredmény 473 millió euróra zuhant a megelőző év 1,84 milliárd eurós eredményével szemben. Az adózott csoportszintű eredmény mindemellett csak kisebb mértékben, 1,1 milliárd euróról 1,05 milliárd euróra csökkent, köszönhetően a Nissan-tulajdonhányadból származó 497 millió eurónak. A Renault vezetői elsősorban az értékesítés növekvő nehézségeivel magyarázták a gyengébb eredményeket; összesített adataik szerint különösen a gazdasági válsággal sújtott Argentínában és Törökországban estek vissza jellem-

zően a francia cég eladásai (Miller, 2002). Az európai piacon ismét csökkent a Renault részesedése 2001-ben, főként a hazai rivális PSA Peugeot-Citroën új modelljeinek sikere miatt. A verseny éleződésére való tekintettel a Renault a korábban tervezett 12 százalékos részesedés helyett már csak 11 százalék elérését tűzte ki célul az európai piacon, 2005-ig. A módosult stratégiai irányvonal értelmében a piaci részesedés növelésével szemben inkább a jövedelmezőség javítását helyezi a jövőben előtérbe a Renault.

A Nissan Motor 2005-ig szóló előirányzatai viszont az utóbbi két év lendületes fejlődésének folytatódását prognosztizálják. Terv szerint a megelőző pénzügyi év 6.200 milliárd yenes árbevételét 6.500 milliárd yenre kívánják növelni 2003 márciusáig a Nissannál, míg az üzemi nyereség 490 milliárd yenről 550 milliárd yenre, az adózott eredmény 372 milliárdról 380 milliárdra emelkedik a 2002/2003-as üzleti évben. A távolabbi kilátásokat tekintve Ghosn elnök a Nissan összes adósságának kiegyenlítését ígéri 2005-re, az eladott gépkocsik számát pedig terv szerint 3,6 millió darabra emeli a Nissan Motor ugyanezen időszakban. (Zaun, 2002b)

Elméleti reflexiók a Renault-Nissan összefogás gyakorlati tapasztalatairól

A Renault-Nissan megállapodás aláírását közvetlenül megelőző és követő időben számos nyilatkozat, kommentár látott napvilágot a két autógyártó tervezett együttműködéséről. Az egyes megnyilatkozások és vélekedések azonban sokszor eltérő kifejezéseket, fogalmakat használtak az összefogás jellegének, a vállalkozói kapcsolat mibenlétének meghatározására. A leggyakrabban előforduló megjelölésként a „stratégiai szövetség” fogalom szerepelt, de nemegyszer olvashattuk a külföldi és hazai gazdasági sajtóban az „akvizíció”, a „részleges összeolvadás”, a „fúzió”, vagy a „közös vállalat” kifejezéseket is. Ez nem meglepő, hiszen közgazdaságtudományi-vállalatelméleti síkon sem tisztázott teljesen egyértelműen, hol húzódik a határ a vállalati stratégiai szövetség és a vállalatfelvásárlás, illetve a vállalati egyesülés között. (Török, 1999)

A Renault és a Nissan felső vezetői következetesen „stratégiai szövetséget” emlegettek a megállapodás kapcsán. Így például a Renault igazgatótanácsa a „létrejövő stratégiai szövetség előnyeit” méltatta, amikor 1999 tavaszán nyilatkozatban foglalt állást az együttműködés mellett. A Nissan menedzsmentje a „szövetség teljesen új formájára” utalva, az „egyenrangú partnerek kooperatív tevékenységét” hangsúlyozta a

megállapodást üdvözlő közleményében. A francia és a japán fél közötti stratégiai kooperáció megvalósítására tett egyik első gyakorlati lépés, a „Global Alliance Committee” elnevezésű grémium életre hívása is a tervezett összefogás „szövetséges” jellegére utalt. Ugyanakkor a gazdasági szaklapok emlékeztettek arra, hogy az úgynevezett „Nissan-akvizícióval” szerzett irányító részvénycsomag vétőjogot biztosít a Renault-nak a japán cég stratégiai döntéseinél. Más tudósítások részlegesen fúzióként értelmezték a szerződéses megállapodásban foglaltakat, ismét más sajtókommentárok egyenesen a Renault és a Nissan, közel ötmillió járművet együttesen előállító „közös vállalatáról” írtak.

Fogalmi értelmezések

Megítélésünk szerint a Renault-Nissan összefogás jellegének tudományos igényű elméleti közelítéséhez mindenekelőtt a stratégiai szövetség, az akvizíció és a fúzió fogalmainak körültekintő tisztázása szükséges. A stratégiai menedzsmentelmélet, illetve a szervezet- és vezetéselmélet tudományterületeinek oldaláról, aspektusából az alábbi fogalmi értelmezések rajzolódhatnak ki az elemzés számára.

A stratégiai szövetség (strategic alliance) a szervezeti kapcsolatok sajátos, újszerű megjelenési formája, melynek alapvető jellegzetességeire, megkülönböztető vonásaira nézve még nem alakult ki egységes álláspont a stratégiaelmélet (szervezetelmélet) nemzetközi irodalmában. A teoretikus megközelítések mindazonáltal a következő vonásokkal jellemzik legtöbbször a vállalati stratégiai szövetségeket. (Mockler, 1999; Culpán 2001)

- az üzleti felek megőrzik stratégiai és szervezeti jogi önállóságukat,
- hosszabb távra szóló, részben közös célokat valószínűsít meg,
- kölcsönösen előnyös, kockázat- és haszonmegosztáson alapuló együttműködést folytatnak,
- erőforrásaik közös felhasználásával meghatározott mértékben integrálják alapvető tevékenységüket.

E fogalmi összetevők, leíró jegyek alapján – figyelemmel a tranzakciós költségelmélet „piac” és „hierarchia” kategóriápjára – nem tekinthetők megítélésünk szerint stratégiai szövetségeknek egyfelől az alkalmilag létrejövő, hagyományos adásvételi kapcsolatok, másfelől a cégösszeolvadások és – felvásárlások. Hasonló megfontolásból nem sorolhatók a stratégiai szövetségekhez a tevékenységi integráltság bizonyos fokával jellemezhető, de rövid távra (néhány hónapnál nem hosszabb időre) szóló együttműködés-

sek, vagy azok a vállalkozói kapcsolatok, amelyek gyakorlatilag nélkülözik a tevékenységi összefonódás elemeit (például hosszú távú szállítási keretszerződések, tisztán pénzügyi manőverek közös lebonyolítása), vagy egyszeri megvalósítást igénylő, speciális feladat kivitelezésére létesültek.

Megjegyzendő elhárítva, hogy egyes stratégiaelméleti kutatók a „baráti alapon” létrejött vállalati fúziókat és felvásárlásokat elvileg a stratégiai szövetség fogalmi köréhez tartozónak tekintik. Velük szemben a stratégiai menedzsment számos elméleti képviselője hangsúlyozza azonban, hogy a vállalati szövetségek keretei között a partnerek megtartják stratégiai mozgásterüket és szervezeti- jogi önállóságukat (ideértve a szövetségből való kilépés lehetőségét), míg a fúziók és felvásárlások révén kialakuló új szervezeti formációkban – erős központi kontroll mellett – egységesített vállalatpolitikai célokat követnek a korábban teljesen önállóan és függetlenül gazdálkodó egységek. Ez utóbbi értelmezést elfogadva térünk rá a következőkben az akvizíció (felvásárlás) és a fúzió (egyesülés) fogalmainak megvilágítására. A definíciók olyan ügyleteket, tranzakciókat írnak le, amelyek a stratégiai szövetségek kialakulását jóval megelőzően, a múlt század elejétől terjedtek el a nyugati kapitalista országokban.

A felvásárlás az az ügylet, amelynek egy vállalat irányítást (kontrollt) szerez más vállalat vagy annak egy részlege felett. Az ilyen összefonódás során a részesedésszerzés (befolyásszerzés) különböző fokozatai alakulhatnak ki; a meghatározó részesedés stratégiai befolyást biztosít a tulajdonosnak. A felvásárlás minősített esete az ún. átvétel vagy bekebelezés (takeover), amikor a felvásárlási ajánlatot nem előzi meg a célvállalat igazgatótanácsának erre vonatkozó meghívása. (Haspeglagh – Jemison, 1991; Sudarsanam, 1995; Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari, 1997; Picot 2002)

Az egyesülés (merger) olyan ügylet, amelynek két vagy több, előzőleg független vállalat fuzionál. Az ilyen összefonódás során legalább az egyik vállalat megszűnik (bár nem tekinthető felvásároltnak). Az egyesülési folyamat végbemehet összeolvadással vagy beolvadással: összeolvadás esetén két vagy több vállalatból egy új jogutód vállalat jön létre, míg a beolvadásnál az egyik vállalat megtartja jogalanyiságát, a másik (a többi) pedig – jogalanyisége megszűnésével – részévé válik a „befogadó” vállalatnak. (Rock – Sikora, 1994; Harvard Business Review Paperbacks, 2001; Molnár, 2000) Mindkét egyesülési mód gyakorlatilag visszafordíthatatlan.

A Renault-Nissan összefogás stratégiai elméleti és versenyjogi értelmezésben

Ha összevetjük a fenti meghatározásokat a Renault-Nissan megállapodás főbb pontjaival, a következő megállapításokat tehetjük:

- A Renault 36,8 százalékos tulajdonhányadot szerzett (zártkörű alapítke-emelés útján) a Nissan csoport anyavállalatában, s ez meghatározó befolyást biztosított számára a japán konszern stratégiai döntéseinél. Bár nem szűnt meg a Nissan szervezeti jogi különállása, a szerződés értelmében Carlos Ghosnt kinevezték a második számú vezetővé, aki „teljhatalmat” kapott a japán cég radikális átszervezéséhez. Ezzel szemben a Nissan elnök-vezérigazgatójának beválasztása a Renault igazgatótanácsába inkább csak szimbolikus jelentőséggel bírt, következésképp a felvásárlás (akvizíció) ismérveire utaltak a szerződés ezen megvalósított pontjai.
- A megállapodásnak az a kitétele, mely szerint a Renault opciót kapott a tulajdoni hányad öt éven belüli emelésére, a vállalatfelvásárlás irányába történő további határozott lépés szándékát jelezte. Igaz, hogy a Nissan szintén opciós jogot szerzett a Renault-részvények jövőbeli birtoklására, de a tulajdonlás mértékéről és a részvényvásárlás időpontjáról nem rendelkezett az együttműködési szerződéssel.

A Renault-Nissan összefogás jellege, lényegi sajátossága egy, a szerződés aláírását követő rövid időszak után új megvilágítást kapott: a Nissan elnöke Yoshukazu Hanawa úgy nyilatkozott 1999 júliusában, hogy a japán konszern minél előbb ugyanakkora hányadra kíván szert tenni a Renault-ban, mint amely részese-déssel a francia cégcsoport rendelkezik a Nissanban az együttműködési megállapodás óta. Ez a szándék legalábbis a részleges fúzió jövőképét vetítette előre a partnerek kapcsolatában, a Renault azonban ezúttal sem sietett a konkrét időpont megjelölésével és a japán részvényvásárlás – általa jóváhagyandó – nagyságának közlésével.

A nemzetközi piaci versenyszabályozás szemszögéből tekintve az összefogást, a Renault-Nissan megállapodás – jelentőségénél fogva – nem kerülte el az Európai Unió és Japán versenyhatóságainak figyelmét. A versenyjog érvényesítésének hivatalos őrei azt vizsgálták, hogy ez a kontinenseken átívelő összefogás létrehoz-e piaci dominanciát, illetve a felek együttműködése korlátozza-e a piaci versenyt? Amit az Európai Unió (Európai Közösség) versenyszabályozásából itt célszerű felidézni az az, hogy a Római Szerződés 85. cikkelye (kartelltilalom), továbbá 86. cikkelye (gaz-

dasági erőfölénnyel való visszaélés tilalma), valamint a Tanács későbbi 4064/89. EGK számú rendelete (fúziókontroll) vonatkoznak hatályos jogszabályként a vállalatközi megállapodásokra, fúziós ügyletekre (A 85. cikkelyt az 1997-ben aláírt Amszterdami Szerződés 81. cikkelyre, a 86. cikkelyt pedig 82. cikkelyre számozták át). A 85. cikkely (későbbi 81. cikkely) tiltja a vállalatok közötti olyan megállapodásokat és összehangolt magatartásokat (összejátszásokat), amelyek célja (vagy hatásának eredménye) a tagállamok közötti kereskedelem befolyásolása, illetve a közös piacon belüli verseny korlátozása, torzítása. A 86. cikkely (későbbi 82. cikkely) megtiltja a domináns versenyhelyzettel való egyoldalú visszaélést, mint a közös piaccal összeegyeztethetetlen vállalati magatartást. Végül a vállalati egyesületekről szóló 1989-es Tanácsi Rendelet a „közösségi léptékű” fúziókra és felvásárlásokra bejelentési kötelezettséget ír elő, a piaci erőfölényt teremtő koncentrációk megakadályozására. (Török, 1999)

Az EU (EK) versenyszabályozásának kezdeti időszakában egy-egy szervezetközi megállapodás, illetve tranzakció kapcsán azt vizsgálta elsődlegesen a közösségi versenyhatóság, hogy az ügylet vállalati együttműködésnek, vagy vállalati koncentrációnak minősül-e? Vállalati együttműködés esetén a további vizsgálódás – a 85. cikkely (későbbi 81. cikkely) illetékességét tartva szem előtt – a versenykorlátozó „összejátszás” tényének megállapítására, avagy kizárására irányult. A koncentrációt eredményező vállalati egyesületeket és felvásárlásokat viszont – a 86. cikkely (későbbi 82. cikkely) értelmében – a piaci erőfölénnyel való visszaélés szempontjából minősítették versenyellenesnek, avagy versenykonformnak az EU(EK) Bizottságának felelős munkatársai. A későbbiekben a 4064/89. számú, fentebb hivatkozott rendelet határozta meg viszonylag pontosan, hogy milyen fúziók (egyesületek) és felvásárlások (akvizíciók) tartoznak – méretük miatt – a közösségi szabályozás alá. A rendelet szerint valamely fúziós vagy akvizíciós ügylet akkor minősül „közösségi léptékűnek”, ha az érintett vállalatok világszerte lebonyolított éves összeforgalma több mint ötmilliárd ECU, és legalább két érintett vállalatnak az EK-n belüli forgalma több mint 250 millió ECU. (Farkas-Várnay, 2000) A rendeletet 1997-ben módosították: eszerint, ha a fúzióban vagy az akvizícióban résztvevő vállalatok összeforgalma eléri a 2,5 milliárd eurót, vagy ha legalább három tagállam mindegyikében a vállalatok forgalma eléri a 100–100 millió eurót, akkor közösségi dimenziójú koncentrációról van szó. (Horváth, 2002)

A Renault-Nissan kontinensközi ügylet esetében a franciák által vásárolt 36,8 százalékos tulajdoni részesedés versenyjogi szempontból tökekonzentrációt eredményezett, éspedig meghatározó befolyás szerzésével (a Renault-t követő második legnagyobb Nissan-részvénytulajdonos mindössze 3,5 százalékos részvéncsomagot birtokolt). Ami az akvizíció méretét, dimenzióját illeti, a két vállalatcsoport együttes forgalma sokszorosan meghaladta az EU (EK) Bizottsága által korábban meghatározott, illetve módosított nagyságrendeket, így a szerződő feleknek – a 4064/89. számú rendelet előírása szerint – a megállapodást követő egy héten belül értesíteniük kellett a tranzakcióról a közösségi versenyhatóságot. A koncentrációt ellenőrző brüsszeli munkacsoport a következőkben arról formált véleményt, hogy az összefonódás miként hat az ún. „érintett piacra”. Tekintve, hogy a Közösség piacértelmezési gyakorlatában külön-külön képezi vizsgálat tárgyát a „releváns földrajzi piac” és a „releváns termékpiac” (Lakner-Szijjártó, 1996), a versenyhatóság mindkét vetületben elemezte a Renault-Nissan megállapodás piaci konzekvenciáit. Végső kimenetelében a Bizottság versenyügyekkel foglalkozó igazgatóságának fúziós munkacsoportja nem mutatott ki olyan koncentrációs hatást az összefonódás kapcsán, ami korlátozná, akadályozná az autópiacon versenyt az Európai Unió tagállamaiban. (Versenyfelügyeleti Értesítő, 1999) Hasonló következtetésre jutott Japánban a szigetország versenyhatósága is.

A vállalatközi integráció erősödése

A gyakorlati együttműködés kibontakozását követően (döntési és koordinációs mechanizmusok fokozatos bevezetése, a Nissan Revival Plan kidolgozása és lendületes megvalósítása, szervezeti kultúrák közelítése), szükségszerűen merült fel a kooperáló partnervállalatok között a kapcsolatrendszer teljes körű áttekintésének újólagos igénye. E felülvizsgálat eredményeként hoztak határozatot 2001 őszén egy önálló jogi személyiségű „erősszervezet” létrehozásáról, amelynek a közös stratégiára vonatkozó döntéshozatali folyamatok meggyorsításában szántak szerepet. Az új közös vállalat alapvető feladatát a termékfejlesztéstől az értékesítésig terjedő együttműködés átfogó koordinálásában jelölték meg. A „joint-management company” létrehozása kapcsán a két fél határozottan leszögezte, hogy mindketten elutasítják a DaimlerChrysler fúzió mintájára történő totális egyesülést, mert – az integráció erősítésével párhuzamosan – fenn akarják tartani a két autógyártó „független karakterét”. (Zaun, 2001)

A viszonylagos különállás deklarálása ez esetben a Renault-Nissan összefonódás olyan vetületeire irányította rá a figyelmet, amelyek viszont – az összefonódás előzőekben jelzett vonásaival szemben – a stratégiai szövetség jellegzetességeivel rokoníthatóak. A szerteágazó együttműködés keretében ugyanis additív, versenyt megőrző és komplementer típusú kooperációk (Tari, 1998) alakultak ki a gépjármű ágazatban közvetlen versenytársnak számító felek között. Az „additív” típusú, nagyságrendi megtakarításokkal járó kooperatív tevékenység során a partnerek új közös autómódellekkel jelennek meg a piacon (például a közösen kifejlesztett Renault-Nissan kisautóval). A „versenyt megőrző” típusú kooperációban – amely együttműködésre úgyszintén a gazdaságos termelés követelménye készíti a két céget – több millió darab gépkocsit terveznek előállítani – közös platformokon – a Renault és a Nissan egységei (például az alsó középkategóriás Renault Mégane és Nissan Almera egymással versenyző utód-modelljeibe építik be a közös padlóvázakat). Végül a „komplementer” együttműködés során a partnerek kölcsönösen használják fel a világ különböző régióiban működtetett termelőegységeiket és forgalmazási hálózataikat (például a Renault, a Nissan észak-amerikai értékesítési hálózatának segítségével kíván néhány év után ismét fellépni az USA autópiacon a merész formatervezésű „Avantime” buszlimuzinnal és a „Safrane” utódjának számító „Vel Satis” szedán-luxusautóval).

A Renault SA és a Nissan Motor Co. „a kapcsolatok szorosabbá fűzésének jegyében” 2001 október végén állapodott meg arról, hogy a japán cég 15 százalékos részesedést szerez a Renault-ban, míg a francia autógyártó 44,4 százalékra növeli a Nissanban birtokolt tulajdoni hányadát. A megállapodás 2002 közepéig irányozta elő a Nissan számára a Renault-részvények vásárlását (állami kézben lévő részvények eladása, illetve újonnan kibocsátott Renault-részvények értékesítése útján). A felek ugyancsak a jelzett időre tervezték megnövelni a Renault tulajdoni részesedését (előreláthatóan új Nissan-részvények kibocsátásával). A kereszttulajdonlás létrejöttét nemcsak racionális, hanem emocionális okokból is szükségesnek ítélték a partnervállalatok, aminek – megfogalmazásuk szerint – „motiváló hatása lesz az elmélyülő szövetség működésére”. (Zaun-Ingrassa, 2001; Napi Gazdaság, 2001)

A két vállalatcsoport közeledésének folyamatát tovább követve, újabb mozzanatként lehet értékelni Carlos Ghosn 2002 májusában tett nyilatkozatát. A japán cégnél sikert-sikerre halmozó, időközben vitathatat-

lanul az első számú Nissan-vezetővé előlépett francia menedzser lehetségesnek mondta ugyanis, hogy – Louis Schweitzernek, a Renault elnök-vezérigazgatójának 2005-re tervezett visszavonulását követően – egy személyben átvénné a Renault és a Nissan elnöki, valamint vezérigazgatói posztjait. A közös elnök-vezérigazgató személye biztosítékot jelentene arra, hogy „a két cég stratégiája kompatibilis maradjon a jövőben” – vélte Ghosn. (Zaun, 2002) A maga részéről Schweitzer eltérően nyilatkozott az utódlás kérdéséről: elképzelése szerint a Renault-nál különválasztanák az igazgatótanács elnöki posztját a konszern munkaszervezetének vezérigazgatói posztjától. Ez esetben Ghosn kapná a vezérigazgatói megbízást, míg Schweitzer megőrizné az igazgatótanács elnöki székét. (The Wall Street Journal Europe, 2002c)

Mindent egybevetve, a Renault-Nissan „házasság” olyan szervezeti szimbiózis jegyeit mutatja néhány eltelt év után, amelyben kifejezésre jutnak – bizonyos mértékig „vegyesen” – a stratégiai szövetség, a felváltás és a fúzió jellegzetességei.

Versenyjogi szempontból kétségkívül vállalati koncentrációról van szó, konkrétan a Renault számára meghatározó befolyást biztosító akvizícióról. A Renault SA ugyan nem szerzett többségi részesedést a Nissan alaptőkéjében, legnagyobb részvényesként azonban „de facto” (ténylegesen) irányítja a japán vállalatcsoportot. (A Renault 2002 tavaszától rendelkezik 44,4 százalékos részvényesomaggal, míg a Nissan csupán 13,5 százalékos részesedésre tett szert ugyanezen időszakról a Renault-ban.)

A stratégiai menedzsmentelmélet nézőpontjából szintén az állapítható meg első megközelítésre, hogy a Renault-Nissan összefogásban a japán fél elveszítette stratégiai döntéshozatali önállóságát, azaz kapcsolatuk nem tekinthető vállalatközi együttműködésnek, független szervezetek stratégiai szövetségének. Ugyanakkor a partnervállalatok viszonylagos különállása, deklaráltan „független karaktere” azt jelzi, hogy nem tűnt el a két konszern közötti szervezeti határvonal, nem került sor teljes összeolvadásra vagy beolvadásra (maguk az együttműködő felek is elhatárolódtak a „totális egyesülés” lehetőségétől). Továbbá az sem állítható, hogy a Nissan „lecsúszott volna” egy alárendelt leányvállalat státusába, mert a japán cégcsoport mozgásteret nem szűkült le lényeges mértékben olyan alapvető vállalati funkciók gyakorlásánál, mint a kutatás-fejlesztés, a termelés, vagy a marketing-értékesítés. Sőt, az évről-évre erősödő Renault-Nissan integráció számos eleménél kimutathatóak az egyen-

rangú stratégiai partnerségre való törekvés ismérvei (közös indított projektek, joint venture alapítások, vállalatközi menedzser mobilitás stb).

Végül felvetődhet a kérdés, miért választotta a Renault – versenystratégiájának eszközeként – a kockázatosabb megoldást, az akvizíciót, és miért nem ítélte előnyösebbnek a kevesebb elkötelezettséggel és kölcsönösen kisebb mérvű függőséggel járó, „tisztán” szövetségi kapcsolatok ápolását a Nissan-nal? A válasz – megítélésünk szerint – a Nissan előzőleg kialakult súlyos gazdálkodási helyzetében, eladósodottságában keresendő: a japán cégcsoportnak sürgősen mentővőre volt szüksége, s ezt csak komoly tőkeinjekció révén tudta biztosítani a Renault. A „szokásos” stratégiai szövetségben rendelkezésre álló erőforrások minden valószínűség szerint kevésnek bizonyultak volna a Nissan számára, s ezért döntött végül is a Renault a sajátosan hibrid jellegű „akvizíciós szövetség” mellett, tartózkodva egyidejűleg attól, hogy egyetlen döntési központtal bíró szervezetbe olvadjon partnerével. A tulajdonosi kötelék szerencsés módon a Renaultnak is előnyére vált, mert az „együttélés” harmadik évében az immár látványos eredményeket produkáló Nissan segítette ki nyereségével a fő részvényesét. (Az előrejelzések szerint a 2002. év második felében már 900 millió euróval járul hozzá a Nissan a francia autógyártó eredményéhez.) (Zaun, 2002d)

A Renault-Nissan összefogás távolabbi jövőjét mérlegelve valószínűsíthető, hogy – amennyiben a Nissan hasonló nagyságrendű tulajdoni részesedést szerez a Renault-ban – a kapcsolatrendszer átalakulhat „részleges fúzióvá”. Különösen akkor van realitása az ilyen összefonódásnak, ha – Carlos Ghosn elképzelése szerint – a két vállalatcsoport csúcspanaszvezetése egyetlen személy, a közös elnök-vezérigazgató kezébe kerül át néhány éven belül.

Hivatkozások

- Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (1997): Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- B. T. J. (2002): Bővíti kapacitását a Nissan az USA-ban. NAPI Gazdaság, június 25.
- Barnard, B. (2000): Renault's renaissance. Europe, July-August
- Culpan, R. (2001): Global business alliances. Theory and practice. Quorum Books, Westport
- Direct (1999): le Journal du Management Renault, Mars-Avril
- Donada, C. – Garrette, B. (1995): Le partenariat vertical: définitions et exemples. Les cahiers de recherches. Groupe HEC, Jouy-en-Josas

- Farkas B. – Várnay E. (2000): Bevezetés az Európai Unió tanulmányozásába. JATEPress, Szeged
- Figyelő (1997): Francia autóipar – a függetlenség csapdája. Augusztus 28.
- Flament, A-E. – Fujimura, S. – Nilles, P. (2001): Renault and Nissan – a marriage of reason. INSEAD-EAC, Singapore
- Ghosh, C. (2002): Saving the business without losing the company. Harvard Business Review, January
- G. S. (2000): Ismét költségcsökkentést tervez a Renault. NAPI Gazdaság, február 10.
- G. S. (2001): Rekordprofitot ért el a Nissan Motor. NAPI Gazdaság, május 19.
- G. S. (2002a): Amerikai terjeszkedésbe kezd a Nissan. NAPI Gazdaság, május 9.
- G. S. (2002b): Piacra lép a Renault-Nissan frigy első gyümölcse. NAPI Gazdaság, február 28.
- G. S. (2002c): A Nissannak köszönhetően nyereséges a Renault. NAPI Gazdaság, február 14.
- Harvard Business Review Paperbacks (2001): Harvard Business Review on mergers and acquisitions. Harvard Business School Press, Boston
- Haspelagh, P. – Jemison, D. B. (1991): Managing acquisitions – creating value through corporate renewal. The Free Press, New York
- Horváth Z. (2002): Kézikönyv az Európai Unióról. Magyar Országgyűlés, Budapest
- HVG (1999a): Renault-Nissan frigy – egy francia Tokióban. Április 17.
- HVG (1999b): Leépítés a Nissannál – lemenő nap. Október 30.
- K. S. (1999): Szigorú Renault-menedzser a Nissannál. NAPI Gazdaság, október 20.
- Lakner Z. – Szijjártó I. (1996): Versenyélenkítés, iparpolitika és fúziókontroll. Európa Fórum, 2. szám
- Lamming, R. (1993): Beyond partnership. Strategies for innovation and lean supply. Prentice-Hall International, London
- Lavin, D. (1998): Amid mergers, Renault stand alone. The Wall Street Journal Europe, May 15-16.
- Marosi M. (1997): Távol-keleti menedzsmet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Midler, C. (1994): L'auto qui n'existait pas. InterÉdition, Paris
- Miller, S. (2002): Renault's operating margin declines. The Wall Street Journal Europe, February 13.
- Miller, S. – Zaun, T. (2001): Renault and Nissan create new group, enhancing alliance. The Wall Street Journal Europe, October 15.
- Mockler, R. J. (1999): Multinational strategic alliances. John Wiley & Sons, Chichester
- Molnár M. (2000): Vállalatfelvásárlások és -összeolvadások. Vezetéstudomány, 7-8. szám
- NAPI Gazdaság (2000): Elmarad az osztalékfizetés a Nissannál. Március 31.
- NAPI Gazdaság (2001): Erősíti kapcsolatait a Nissan és a Renault. Október 31.
- NAPI Gazdaság (2002a): Csökkent az állami tulajdon a Renaultban. Április 5.
- NAPI Gazdaság (2002b): A Standard & Poor's javított a Nissan hitelbesorolásán. Május 13.
- NAPI Gazdaság (2002c): Kínában terjeszkedik a Nissan Motor. Szeptember 20.
- Nissan Motor Co., Ltd. (2000): Fact File
- Ono, Y. (2000): Nissan Motor posts a large net loss for latest year. Asian Wall Street Journal, May 22.
- Picot, G. (szerk.) (2002): Handbuch Mergers and Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Renault SA (2000): Annual Report 1999.
- Rock, M. L. – Sikora, M. (szerk.) (1994): The mergers & acquisitions handbook. McGraw-Hill, New-York
- Sudarsanam, P. S. (1995): The essence of mergers and acquisitions. Prentice Hall, London
- Sz. J. (2001): A Nissan követésébe kezdett a Toyota. NAPI Gazdaság, április 10.
- Tari E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Tari E. – Buzády Z. (1996): Versenyársak közötti stratégia szövetségek a világ autógyártásában. Szervezetek-Struktúrák-Stratégiák. Ipargazdasági Szemle, 1-3. szám
- The Wall Street Journal Europe (2001a): Renault and Nissan will consolidate procurement units. March 13.
- The Wall Street Journal Europe (2001b): Nissan changes management as part of revival plan. March 22.
- The Wall Street Journal Europe (2001c): Renault plans to return to Peru. January 10.
- The Wall Street Journal Europe (2002a): Rescued by Renault, Nissan now works to return the favor. April 5.
- The Wall Street Journal Europe (2002b): Nissan obtains Renault autos to sell in European markets. June 11.
- The Wall Street Journal Europe (2002c): Renault chairman appoints Nissan's Ghosn as next CEO. April 29.
- Tierney, C. – Zammert, A. (2002): Renault-fejlesztések – második generáció. Figyelő, Augusztus 1-7.
- Török Á. (1999): Bevezetés a mikroszféra-kezelés gazdaságpolitikájába az Európai Unióban és Magyarországon. Miniszterelnöki Hivatal, Budapest
- Versenyfelügyeleti Értesítő (1999): A Renault SA irányítászerzése a Nissan Motor Co. Ltd. és a Nissan Diesel Motor Co. Ltd. felett. Október
- Williams, M. (2001): Ghosn intends to remain with Nissan for the long haul. The Wall Street Journal Europe, March 23-24.
- Woodruff, D. (2000): Renault, Nissan plan to merge some functions. Asian Wall Street Journal, May 16.
- Zaun, T. (2001): Nissan and Renault offer details on integration. The Wall Street Journal Europe, October 31.
- Zaun, T. (2002a): Nissan meets cost-cut targets a year ahead of schedule. The Wall Street Journal Europe, February 11.
- Zaun, T. (2002b): Nissan, helped by cost cuts, expects to post 12% rise in net. The Wall Street Journal Europe, May 10-12.
- Zaun, T. (2002c): Nissan shifts focus to universal strategy. The Wall Street Journal Europe, October 10.
- Zaun, T. (2002d): Nissan boosts profit forecast. The Wall Street Journal Europe, October 24.
- Zaun, T. – Ingrassia, P. (2001): Discussions advance on size of stake Nissan plans to purchase in Renault. The Wall Street Journal Europe, October 30.

FAZAKAS Gergely

HOZAMFAJTÁK

Egy befektetés vagy hitelfelvétel hozamának kiszámítása egyáltalán nem egyértelmű feladat. A cikk célja annak bemutatása, hogy milyen hozamkategóriákat lehetséges értelmezni, hogyan történhet ezek kiszámítása. A szerző bemutatja hogyan kezelik az egyes hozamvariációk a pénzáramlások tagjait, az időt és a befektetési helyzet egyéb paramétereit. Végül kísérletet tesz arra, hogy értelmezze, hogy az egyes esz-közoldali (befektetési) és forrásoldali döntéseknél milyen hozamdefiníciót tekintünk alapértelmezésnek.

Mottó:

A pénzügyest az különbözteti meg a többi közgazdásztól,
hogy egynél több kamatlábat ismer.

- I. „Egy kereskedő 100 000 dollárt fizet egy rakomány gabonáért, és biztos benne, hogy egy év múlva 132 000 dollárért el tudja adni. Ha a kamatláb 10%, akkor mennyi a befektetés jelenértéke?” (Brealey-Myers, 1992)
- II. „A Magyarország 2000 Befektetési Alappal elérhető hozam 150%!” (Reklámanyag, 1993)
- III. A Mobil pénztárjegy sávós kamatozású értékpapír. 1995 májusában az induló kamatláb 28%, ez három hónapnyi lekötésre jár. Minden további egy negyedéves lekötési idő-növekmény további 1%-pontos kamatláb-növekedést jelent – de csak az adott periódusra. Befektetőnk a második negyedév végén váltotta ki pénztárjegyét. (Merkantil Bank, 1995)
- IV. Globex kötvény. Futamidő 22 hónap, kamatláb a teljes futamidőre 42%. Lejáratkor a cég felszámolása már megkezdődött, a kötvényesek 0 Ft-ot kapnak befektetésükből vissza. (Globex, 1998)
- V. Lakástakarékpénztári kölcsön. Futamidő 52 hónap. Kamatláb évi 6%, havi törlesztés. Kezelési költség évi 1% a fennálló hitelállományra. 650 E Ft hitel felvétele, 14 227 Ft-os havi törlesztőrészlettel jár. A hitel felvételéhez vagyonértékelést és közjegyzői nyilatkozatot kell tennünk, ezek ára összesen mintegy 50 E Ft (2001)

Általában hasonlóan dodonai, aluldefiniáltak tűnő megfogalmazással találkozhatunk pénzügyi problémáink során. Hiába tudjuk a kamatszámítás vagy jelenérték-számítás elvét – problematikussá válik helyzetünk, ha a gyakorlati konstrukciók közül kell választanunk. A bankokból, a médiából, a hirdetések-ből származó információk hol szándékosan, hol akaratlanul, hol a sztenderdeknek megfelelően, hol azokkal ellentétesen, mindenesetre túl gyakran szűkre szabottak. Ilyenkor persze pénzre is megy, ha a forrás-bevonó és a forrásnyújtó között rossz az információ-áramlás, máshogy értelmezi a két fél a kapott információkat és ez alapján magát a konstrukciót.

A cikk célja egyfajta rendszerezés:

- szeretnék egyrészt vállalható (egyértelmű, az adott értelmezés alá tartozó minden alesetre megfeleltethető, de a nem oda tartozókat kizáró) *definíciókat* (D) adni a hozamfajtákra,
- másrészt a hozamfajták közti választásnál segítséget adni az alkalmazásához szükséges feltételek ismertetésével (F),
- harmadrészt rávilágítani arra, hogy az egyes alternatívák közül melyik milyen helyzetben fogható föl – szerintem – mint alapértelmezés (szokvány, sztenderd) (A). Ez azt is jelenti, hogy az alapértelmezések használatával egyértelmű alaphelyzeteket nem, csak az ettől való eltéréseket szükséges az említésekkor definiálni.

A cikket bizonyos fokig töprengésre és vitára buzdítónak érzem. Ez a célkitűzésből már következik, viszont lesz olyan folyománya, hogy a szakcikkeknek megszokotthoz képest kevesebb hivatkozható szakirodalmi forrásra fogok támaszkodni és utalni.

Ami mindennek az alapja

Hozam alatt az egységnyi befektetett tőkére jutó tőkenövekményt (nyereséget), vagyis a Nyereség / Befektetett tőke viszonyt értem. (D) A hozam tehát relatív mutatószám, mértékegysége százalék vagy nincs neki (20% vagy 0,2).^{*} A kifejtés során tisztáznunk kell ebben a képletben a számláló és nevező mibenlétét, valamint a lehetséges átlagolások módját.

Nyereségen – a megszokott számviteli sztenderdek-től eltérően – több időszak pénzáramlásának egyenlegét értem. (D) Befektetések esetében szokásosan az első időszakokban negatív, a későbbi időszakokban pozitív pénzáramlások jelentkeznek (A) – a nyereség ezen nominális (diszkontálás és deflálás nélküli) pénzáramlásoknak az egyenlege. Hitelfelvétel esetében először jellemzően pozitív, később jellemzően negatív pénzáramlások következnek (A) – a nyereség most is mindezeknek a pénzáramlásoknak az előjeleket figyelembevevő összege.

A nyereség szokásos alapértelmezései, hogy

- nominális,
- tiszta (nettó), tehát adók, járulékos költségek és -bevételek utáni pénzáramlásokból építkezik,
- „stockosított”, azaz az eredeti pénzáramlást, flow-adatot az adott időszak végéhez, adott pillanathoz rendeli,
- előjeles érték, tehát a hétköznapi veszteség fogalom is beleértendő. (A)

A lehetséges hozamvariációk közti döntésnél alap-elv, hogy az kompatibilis legyen a befektetési helyzettel, végső soron a használt pénzáramlás-sorozattal konzisztensen definiáljuk.

Lehetséges értelmezések

Éves vagy befektetési időszakra jutó hozam?

A bevezetőben említett ötéves ingatlanbefektetésnél 15%-os hozam vonatkozhat éves és ötéves szakaszra is.

^{*} Sajnálatos módon a befektetési alapokról szóló törvény az alap egy jegyre jutó nyereségét is hozamként definiálta, hiszen a megszokott relatív fogalom helyett egy abszolút forintösszeget jelölt ugyanerre a fogalomra. („Hozam: a befektetési alap saját tőkéjének az adóval és kezelési költséggel csökkentett osztaléka, illetve tőkenövekménye.”) (1991. évi LXIII. Tv. a befektetési alapokról.)

a) A két lehetőség közül egyszerűbbnek tűnik a *befektetési időszakra jutó hozam* definiálása és használata. Pl. a Globex kötvény esetében, a teljes futamidőre ígérték a 42%-os hozamot, (illetve utólag szemlélve, 22 hónap alatt érthették el a 100%-os hozamot).

b) Alapértelmezésként mégis az *éves (sztenderd időszakra jutó) hozamot* (A) tekintjük. (Az éves hozam kifejezés helyett általánosabban a sztenderd időszakra jutó hozam talán megfelelőbb, hiszen változékony inflációs időszakban, például a 90-es évek elejének szovjet- és jugoszláv utódállamaiban, Romániában stb. gyakran havi, esetleg heti időszakra mint sztenderd periódusra adták meg a hozam- és inflációs adatokat).

A fenti példában a Globex kötvény ígért éves hozama:

$$r_{\text{éves}} = \sqrt[22]{1,42} - 1 = 21,08\%$$

A hozamadat éves periódusra való átszámításának *szükségességét* a befektetések összehasonlíthatóságának igénye adja. Ennek során azonban *feltételezéssel* élünk: a hasonló feltételek melletti újrabefektetési lehetőségek elvével. (F)

A hasonló feltételek melletti újrabefektetés két és fél részfeltételezést takar.

- az egy évnél rövidebb befektetések hasonló feltételekkel megújíthatóak,
- az egy évnél hosszabb befektetések esetében változatlan az újrabefektetési helyzet, azaz a piaci hozam (a két feltételt együtt a vízszintes hozamgörbével is definiálhattuk volna)
- és további fél feltételként, eldöntendő kérdésként, hogy egy-egy befektetési időszak végén a megszerzett nyereség újrabefektethető-e vagy nem.

Néhány speciális hozamfajtánál nem is szükséges az, hogy hasonló feltételek mellett fektethessünk be újra, hanem elegendő az újrabefektetési lehetőségek ismerete vagy annak jó becslése.

Kamatos kamat vagy egyszerű kamat

Folytatásként ezt a fél feltételt tekintjük. Kétfajta kamatszámítási elvet ismerünk.

a) Alapértelmezés, hogy a hozamszámításnál *kamatos kamatszámítás* (tényleges kamat, effektív kamat) (A) elvét használjuk, azaz az alapegyenletünk:

$$C_t = C_0 * (1 + r)^t$$

t (az idő) bármilyen értékére (A: mértékegysége év).

A számításmenet mögötti feltételezés a pénzek adott időszakonkénti újrabefektethetőségének elve (F). Ennek az „adott időszaknak” a hossza a konkrét konstrukció függvénye, és kamatozási periódusként definiáljuk:

Kamatozási periódus az az időszak, amennyi idő alatt a pénzek újrabefektethetőek, azaz kifizetik vagy tőkésítik (a kamatfizetés alapjául szolgáló alaptőkéhez adják) őket. (D) A kamatozási periódus alapértelmezése az egy év (A), de például a pénztárjegyünk (I. példa) esetében ez csak fél év.

A sztenderd időszakra jutó hozam megadásával a befektetés adott kamatozási periódusát konvertáljuk éves kamatozási periódusra. Például a Mobil pénztárjegyünk esetében a féléves befektetési időszakra jutó hozamot a kamatos kamat számítási képletével transzformáljuk éves (kamatozási) periódusra. A befektetési jegyünk az első negyedévben 7, a másodikban 7,25% pontnyi kamatot fizetett, tehát 100 Ft befektetése ellenében 114,25 Ft-ot fizetett ki fél év múltán.

Az éves hozama:

$$r = (1 + 0,1425)^2 - 1 = 30,53\%$$

A befektetés hozamát számtalan befektetési időszakra vagy ezzel egyenértékűen számtalan kamatozási periódusra megadhatom:

a sztenderd módon: éves $r = 30,53\%$ *egyenértékű* azzal, ha

$$\text{félévre: } r = 14,25\%$$

vagy háromhónapra: $r = \sqrt[3]{1,3078} - 1 = 6,89\%$ (Ez utóbbi eset az adott pénztárjegy- befektetés esetén feltételezi, hogy háromhavonkénti hasonló feltételek melletti újrabefektetéssel ugyanazt a hathónapos befektetést tudom rekonstruálni. Az adott pénztárjegy példánál ez nyilvánvalóan nincs így, de más feltételezést lehet gyártani hozzá – pl. ketten fektetünk be, egymásután 3–3 hónapra, összességében így tudnánk megvenni egy hathónapos pénztárjegyet.)

b) *Egyszerű* (névleges, lineáris) kamatozásnál a feltételezés az, hogy a kamatozási periódus megegyezik a befektetési időszakkal, azaz nincs újrabefektetés (F). A két elv közti különbséget tehát úgy lehet a legegyszerűbben definiálni, hogy egyszerű kamatszámításnál a kamatozási periódus hossza a befektetési időszakkal egyezik meg, míg kamatos kamatszámításnál a sztenderd időszakkal. (Persze, ha a sztenderd időszak egyben a befektetési időszak is, hiszen pont egy évre fektetünk be, a kétfajta kamatszámítás azonos értéket ad.) Egyszerű

kamatozásnál a képletünk tehát bármilyen t értékre:

$$C_t = C_0 * (1 + kt) - \text{ ahol } k \text{ az egyszerű kamatláb jele.}$$

Minden más kamatszámítási elnevezés e két elv mutációjának tekinthető.

Pl. a gyakorlatban gyakran alkalmazott *napi kamatozás* egyszerű kamatozás, ahol a sztenderd időszak egy év helyett egy nap. A kamatozási periódus viszont nem egy nap, hanem az egyszerű kamatszámítási elvnél megszokott módon a befektetés tényleges futamidejével egyezik meg. (Alapértelmezésben rövidebb egy évnél.)

Az elméletben sűrűn használt *folytonos kamatozás* kamatos kamatozás, ahol a kamatozási periódus hossza tart a nullához.

Várható hozam – elvárt hozam – optimista kimenet

A bevezetőben említett Ingatlanalap (II. példa) 15%-os hozama mennyiben tekinthető az ingatlan-beruházás *átlagos, minimálisan* elvárható, esetleg *maximális* hozamaként? A probléma onnan ered, hogy sokszor nem definiáljuk, az adott befektetésre jellemző átlagos (várható) hozamról vagy az alternatív befektetésekkel realizálható hozamértékről beszélünk.

Ha a probléma diszkontálással oldható meg (jelenérték-számításra van szükségünk pl. – vagyion- vagy eszközértékelés kapcsán, avagy NPV-számítást kell végezzünk egy megvalósíthatósági elemzés esetén), akkor a *piaci elvárt* hozamot szükséges becslünk.

- Ha befektetői pozícióban vagyunk, saját befektetésünk számára ez a *minimálisan* elvárható hozamot jelenti, csak az alternatív hozamot meghaladó befektetéssel akarunk foglalkozni.
- Ha hitelfelvevői pozícióban vagyunk, akkor a piaci hozam maximális hozamkövetelményként funkcionál: csak akkor vesszük fel az adott hitelt, ha nem haladja meg ennek hozama a piacon elérhető más, hasonló hitelek elvárt hozamát.

A befektetés *várható* (átlagos) hozamának becslése a belső megtérülési ráta (Internal Rate of Return, IRR) kiszámítását jelenti (D). Ez a számításmenet feltételezi a teljes pénzáramlás-sorozat ismeretét, beleértve a bekerülési értéket is – ami jelenérték-számításnál maga a cél, a végeredmény lenne. A belső megtérülési ráta alapértelmezésben hozammutatóként fogható fel, tehát a kamatos kamat elve alapján kell értékét kiszámítani (közelíteni, iterálni). Elképzelhető azonban egy betét vagy hitelfelvét belső névleges kamatlábjának kiszámítása is – például a magyar gyakorlatban az éven be-

lülü betétek esetében ez a sztenderd megoldás (EBKM). (Az Egységes Betéti Kamatláb mutató – EBKM – éven belüli futamidő esetén egyszerű, éven túli futamidő esetén kamatos kamattal számítja ki a befektetés belső megtérülését. A Teljes Hiteldíj Mutató – THM – minden lejáratra belső hozamot számít.) (Vö. 41/1997. (III. 5.) Kormányrendelet)

A kibocsátó által közölt adatok azonban gyakran nem felelnek meg a statisztikai értelemben vett várható érték fogalomnak. A kibocsátó által megadott adatok inkább az értelmezési tartományról egy optimista kimenet kiválasztását jelentik, semmint egy átlagos értéket. Gondoljunk például a kötvények meghirdetett kamatlábra – valószínűnek tűnik, hogy a meghirdetettnél nagyobb kamatlábat nem fog a kibocsátó fizetni, az azonban jelentős valószínűséggel bíró esemény lehet, hogy az ígértnél kisebb lesz a kifizetett kamat.

Hogy az optimista kimenet melyik szélső értéket jelenti – maximális vagy minimális hozamot – megintcsak attól függ, hogy forrásnyújtók vagy forrásbevonók vagyunk-e. Ha forrásnyújtók, akkor a kibocsátói tájékoztatókban megjelenő hozamértékek általában a számunkra elérhető maximális hozamokat tükrözik. Ha forrásbevonók, hitelfelvevők vagyunk, akkor a pénzintézetek által megadott kamatláb-adatok általában minimális értéként foghatók fel – a hitelfelvét (részben esetleg még ismeretlen) járulékos költségei ezt emelni fogják. Igaz viszont, hogyha rossz adósoknak bizonyulunk, akkor a megadott hozam a hitelnyújtó számára is mint optimista kimenet funkcionál.

Bruttó vagy nettó hozam

A két kifejezés közti különbséget kétféleképpen is meg lehet ragadni, attól függően, hogy milyen pénzáramlás-elemekben térnek el egymástól.

Bruttó hozam alatt magának a befektetésnek a pénzáramlásából számított hozamát értjük, adózás és a járulékos költségek (esetleg bevételek) nélkül. (D)

A *nettó hozam* a bruttó hozamtól kétfajta értelemben is eltérhet.

Alapértelmezésben a kétfajta hozam a *fizetendő adókban* különbözik. A bruttó hozam ebben az összefüggésben tehát mindenfajta adózás előtti, a nettó pedig mindenfajta adózás utáni pénzáramlásokat használ (D). Az adók körének megállapítása sem egyértelmű. A jövedelemadók – társasági nyereségadó, személyi jövedelemadó, forrásadók (árfolyamnyereség-adó, kamatadó, osztalékadó) – mindenképp beletartoznak. Egyfajta járulékos elemként értelmezhetőek a forgalmi

és fogyasztási adók hatásai, hiszen a vállalkozások pénzáramlásának mind a nagyságát, mind esedékeségét befolyásolhatják.

Tágabb értelmezésben a nettó hozam az összes járulékos pénzáramlást, illetve a pénzzé átszámítható egyéb módosító tényezőket (akár pozitív, akár negatív nagyságúak) is hozzáveszi a befektetés pénzáramlásához. Miután ez a hozamkategória szemléletében eltér a nettó hozamoktól, javaslom a *tisztított nettó hozam* kifejezést rá (D).

(Tisztított bruttó hozamot is lehet számolni, ha az adók hatását nem, a járulékos elemeket viszont figyelembe akarjuk venni, de kevés értelmét látom a jobban megragadható, tágabb körre értelmezhető adók hatását negligálni, viszont a kevésbé számszerűsíthető, szubjektívebb járulékos tényezőket figyelembe venni, korrigálni.)

A hozamszámítás fenti definíciójának (pénzáramlások egyenlege/befektetett tőke) a befektető *szempontjából* a leginkább a (tisztított) nettó hozam kiszámítása felel meg, hiszen minden pénzáramlás-elemet figyelembe kell vennünk – és ebből nem lehetnek kivételek sem az adók, sem a járulékos pénzáramlások. Ugyanakkor érzékelnünk kell, hogy a hozamoknak ez a három kategóriája az objektív értékektől mindinkább a szubjektívebb értékek felé halad.

- A kibocsátó az adott konstrukció konkrét bruttó hozamára hivatkozhat, ami a tranzakció minden szereplőjére, rá mint kibocsátóra és az összes forrásnyújtóra érvényes.
- A befektetők viszonylag nagy körére, akikre azonos adózási szabályok vonatkoznak, elég egyértelműen meghatározhatóak a nettó hozamok – ez az érték más befektetői csoportra más lesz, a kibocsátóra pedig lehet, hogy megegyezik a bruttó hozamával, de ha például adókedvezményeket kap, akkor el is térhet attól.
- A járulékos tényezők átszámítása pedig szinte minden szereplő számára más szubjektív elemeket hozdozhat, amelyek egy része nem is, vagy csak nagyon nehezen számszerűsíthető. A kibocsátó szempontjából a forrásbevonás nettó tisztított hozama a kibocsátás járulékos költségei miatt gyakran meg is haladhatja a bruttó hozamát.

A fenti, bevezető példák különböző időszakokból származnak és különbözőek a befektetéseik tárgyai is. A Magyarország 2000 Befektetési Alap 1993-as meghirdetésekor 20%-os forrásadót kellett az elért tőke nyereségek után fizetni, tehát a kibocsátó által jósolt (meghirdetett) 150%-os bruttó hozam és a befektető

által várhatóan realizált nettó hozam között jelentős különbség volt várható. A III. és IV. kötvénykibocsátás példája abból az időből származik, amikor már 0%-os volt a kamatadó, esetükben a bruttó és a nettó hozam tehát megegyezett.

Úgy gondolom, hogy a hozamokkal kapcsolatos összes értelmezési probléma közül az adók és járulékos pénzáramlások kezelése okozza a legtöbb fejfájást. Ott érzem a legfőbb nehézséget, hogy már az adott befektetés vagy hitelfelvétel pénzáramlásait is különböző pontossággal, különböző szubjektívítási fokkal tudjuk becsülni az egyes szereplők – a kibocsátó, a befektetők teljes köre, az adott befektető, a befektetési eszköz stb. – szempontjából. Az értékelési helyzetet, az értékelő elfoglalt helyét, azt, hogy mennyire általánosan vagy személy-specifikusan kívánja értékelni az adott tranzakciót szükséges tehát először is definiálnunk, amikor a pénzáramlást becsüljük

Ezek alapján összefoglalóan úgy érzem, hogy arra kellene törekednünk, hogy olyan hozammegadást tekintsünk alapértelmezésnek, ami az értékelési helyzetet a leginkább adekvát.

Mindezek figyelembevételével az elvileg minden tényezőt beépítő tisztított hozam helyett általában inkább a kevésbé szubjektív *nettó hozamot érdemes a hozamszámítás alapesetének (A)* tekinteni.

Pontosabban:

- *diszkontálásnál*, az elvárt (piaci) hozamokat használva, a *nettó hozam* az alapértelmezés, bármelyik szereplő is végzi azt,
- a befektető szempontjából a *projekt IRR-jének* kiszámításakor a *nettó hozam* a releváns, azaz a befektetés IRR-jét a más befektetésekkel elérhető *nettó hozamokkal* kell összevetnie. Megfelelő (szubjektív, befektető-specifikus) adatok birtokában mind az adott befektetés IRR-jét, mind az alternatív befektetések hozamát a tisztított *nettó hozamokig* pontosíthatja,
- a *kibocsátó* szempontjából, a forrásnyújtókkal történő kommunikációjában az objektív *bruttó hozam* lehet a legfontosabb.

Alaphozam – részlegesen teljes hozam – teljes hozam

A forrásbevonó helyzetével még nem foglalkoztunk. A fizetendő kamatokon túl ugyanis az ő szempontjából is felmerülhetnek járulékos pénzáramlások.

Lássuk például az V. példát az LTP-ről. A felvett hitel kamatlába 6%, ez névleges kamatláb. A havi törlesztések miatt ez 6,17%-os hozamnak (kamatos kamattal) felel meg. Ezt a konstrukció *alaphozamának*

értelmezhetjük. (D) Erre különböző járulékos költségek rakódnak. Kiszámíthatjuk a konstrukció *THM-jét* is (ami csak fogyasztói hitelekre lenne kötelező, 41/1997. (III. 5.) Kormányrendelet). A fizetendő éves 1%-os hitelkezelési díjat is beszámítva (minden megkezdett év elején, az akkor fennálló tőketartozásra kifizetve) a hitelfelvétel belső hozama 7,44%. Ebben az értékben tehát a *hitelnyújtó* (ő és csak az ő) számára fizetendő járulékos költségek is szerepelnek. A mi hitelfelvevőnknek azonban egyéb járulékos költségei is vannak, ezért ez még nem a teljes elvesztett hozama. Így a hitelnyújtó számára fizetendő teljes hozamot célszerű lenne valamilyen köztes hozamkategóriával jelölni, hiszen az alap-pénzáramlásnál többet fizetünk számára, viszont nem az összes járulékos hatást veszi figyelembe – talán a *részlegesen teljes hozam* lenne a jó elnevezés (D).

Ha a közjegyző és a vagyoneértékelő 0. időszaki költségét is beszámítjuk, 11,73%-os éves hozamot fizetünk – ezt nevezhetjük *teljes hozamnak*. (D) A hitelfelvevők teljes hozama tulajdonképpen a befektetők tisztított nettó hozamával állítható párhuzamba (értékük persze nem egyenlő, hiszen járulékos pénzáramlásokat nemcsak egymásnak, hanem harmadik szereplőknek is fizetnek). Mindkettő figyelembe veszi a járulékos pénzáramlásokat is, szemben a befektető bruttó hozamával vagy a hitelfelvevő alaphozamával. A párhuzamok ellenére mégsem javaslom hitelfelvételekre is az alapkalkuláció hozamánál a bruttó hozam, a járulékos hatások figyelembevételével a nettó hozam kifejezést, mert szokatlan és így nehezen értelmezhető lenne, hogy hitelfelvételekor a bruttó hozam adja az alacsonyabb értéket és a nettó hozam a magasabbat. (Most pl. a hitelfelvevő szempontjából a hitel bruttó hozama 6,17%, nettó hozama 11,44% lenne – mindenképpen furcsa terminológiát eredményezne.)

A hitelfelvételi lehetőségeket is célszerű minél specifikáltabban, minél több járulékos pénzáramlást figyelembe véve elemezni, és ezzel párhuzamosan minél teljesebb hozamfajttával értékelni. De míg egy adott befektető a teljes hozamok (teljes hozamnak megfelelő IRR-k) alapján tudja rangsorolni a számára szóba jöhető hitelfelvételi lehetőségeket, addig egy kötvénykibocsátó a kibocsátási tájékoztatóban kénytelen az alaphozamot megadni – ennél szubjektívebb pénzáramlások-elemekkel és hozamokkal nem kalkulálhat.

Összefoglalva az utolsó két problémát: Az egyes szereplők adott eszköz-forrás döntéseikben a lehető legkonkrétabb, legszubjektívebb alapon kell

döntéseiket meghozniuk. Gyakorlatilag az eszközoldalón megszerezhető *nettó hozamaikat* kell a *forrásoldalon* elszenvedett teljes hozamukkal szembeállítaniuk.

Ex ante hozam – ex post hozam

A befektetések vizsgálatának két jellemző időperiódusa van: a befektetés lezárása, realizálása előtti és utáni szakasz. A lezárás előtti (esetleg a befektetés maga sem történt meg) szakaszban csak ex ante, becsült adatok, az eloszlások alapján számolt várható értékek adhatóak meg a befektetés összes, csak később realizálódó paraméterére – így a befektetés hozamára, kamatlábjára is (D). A lezárás után az előzetesen még csak eloszlásával jellemezhető értéktartományból már csak egy realizált, ténylegesen megvalósult érték, az ex post adat marad (D). Ez az ex ante – ex post ket-tősség mind a konkrét befektetés, mind a piaci (alternatív) lehetőségek hozamának becsülésénél – kiszámításánál fennáll.

A jellemzőbb az, hogy a befektetéseket a befektetési döntés meghozatala előtti periódusban vizsgáljuk: lényegibb feladat tehát a hozamok lehetséges értelmezési tartományának, eloszlásának, a várható értékek becsülésének elemzése. A realizált hozamok (vagy azok a hozamok, amelyeket az alternatív lehetőségekkel realizálhatott volna) kiszámítása az általános műveltséghez tartozó rutinmunkaként minősíthető.

Alapértelmezésről ebben az összefüggésben nehéz beszélni, ez helyzetfüggő. Mégis kijelenthetjük, hogy alaphelyzet inkább az ex ante elemzés: diszkontálásnál, az „elvárt hozamok” említésekor adott, hogy ex ante típusú elemzés szükséges. (A) *Ex ante* hozamról beszélünk akkor is, ha adottak a befektetés várható pénzáramlásai, és ebből kell a várható belső megtérülési rátát becsülni.

Nominálhozam – reálhozam

A *nominális hozam* a tényleges pénzértékekből, a pénz vásárlóerejének romlását figyelmen kívül hagyva számolható. (D) A *reálhozam* esetében a nominális hozamból kiszűrjük – alapértelmezésben – az *infláció* hatását. (D) (Elképzeltető az is, hogy a pénz vásárlóerejének romlását az adott befektetési területen a fogyasztói árindexnél jobban jellemzi valamilyen *más árindex*, és így a nominális hozamok deflátoraként azt érdemes szerepeltetni.)

Abban, hogy a nominális- vagy a reálhozamot érdemes alapértelmezésként definiálni, megint az a fő

szempont, hogy a befektetés pénzáramlása alapértelmezésben nominális vagy reál nagyságú-e. Ex post egyértelműen a nominális nagyságok adottak. Ex ante, a becsléseknél is jellemzően a *nominális nagyságokat* lehet első lépésben, további paraméter becslése nélkül becsülni. Nominális nagyságokat rögzítenek a fix pénzáramlású befektetéseknél (fix kamatozású vagy nem kamatozó, hitelviszonyt megtestesítő befektetések). Rövid- és középtávon, a változó pénzáramlású befektetéseknél is a nominális pénzáramlásokat egyszerűbb becsülni, hiszen a kiinduló helyzet, a szcenáriók, stratégiák léte, a jövőre vonatkozó határozottabb elképzelések mind-mind a nominális pénzáramlások közvetlen becsülését teszik lehetővé. (Ez alól természetesen kivételek az olyan befektetések, ahol a pénzáramlást eleve az inflációhoz vagy más árindexhez kötik – de ezeknél a befektetési konstrukcióknál utalást kell elhelyeznünk, illetve találnunk arra, hogy az alapértelmezéstől eltérően nem a nominális pénzáramlásokat definiálják.) Csak hosszabb távra (a vállalatértékelési gyakorlatban a belátható 5–10 évi időtávon túli időszakra) szokták reál növekedési ütemekkel és reálhozamokkal becsülni a pénzáramlásokat illetve a befektetések jelenértékét.

Mindezek után jogosnak tűnik, hogy általánosságban a nominális pénzáramlásokra való tekintettel a *nominális hozamokat* tekintsük alapértelmezésnek. (A)

Lejáratig tartott – a tartási időre jutó – újrabefektetéssel számolt hozam

Az eddigiekben nem fordítottunk lényegi figyelmet arra, hogy a *befektetési időszak* (ami az adott befektetőre jellemző, vagyis ameddig neki pénzáramlásai vannak a befektetés kezdetétől annak végső realizálásáig) és a *futamidő* (ami a befektetés tárgyára jellemző születésétől pusztulásáig, pénzügyi befektetések esetében kibocsátástól lejáratáig) eltérhet egymástól. Alapértelmezésnek a hátralévő futamidőre szóló hozamot vagy más néven *lejáratosi hozamot* (D, A) tekinthetjük.

Ha a befektető az eszköz lejáratára előtt lezárja befektetését, a *tartási időszakra* (holding period) jutó hozamát (D) érdemes kiszámolni – pl. rövid távú spekulációs ügyletek, kötvények volatilitását kihasználó spekulációk esetében.

Az *újrabefektetéssel számolt hozamot* a fordított esetben érdemes használni, ha a befektetési időszak túlnyúlik az eszköz futamidején. (D) Illetve nem is pontosan a futamidőn, hiszen a befektetési időszak kétféle értelemben nyúlhat túl az eszköz életén, azaz

kétféle értelemben beszélhetünk a befektetésből származó pénzeink újrabefektetéséről:

- Ha az átlagos hátralévő futamidőnél (vagy ezzel hasonlóan a durationnál) hosszabb a hátralévő befektetési időszak, azaz ha az időben előbb megkapott pénzáramlások újrabefektetését kell megoldani (ld. Kötvények ex post hozamszámítása az alternatív hozamokkal való újrabefektetést figyelembevéve).
- Ha maga a hátralévő futamidő telik le előbb, és a befektetésből realizált teljes pénzüsszeget kell újra befektetni – mondjuk egy hosszabb ideig tartó befektetés teljes hozamával való összevetés kedvéért.

A háromféle hozam között nem kellett különbséget tennünk, amikor az egész időszakra vonatkozó IRR-t kiszámítottuk, azaz feltételeztük a vízszintes hozamgörbét – ekkor az azonos hozam melletti újrabefektetés mindhárom hozamra azonos végeredményt ad.

Ha a hozamgörbe nem vízszintes, akkor a befektető tényleges befektetési időszakára jutó és a befektetési eszköz futamidőjére jutó hozamok el fognak térni egymástól.

Természetesen mindegyik esetben megkülönböztethető az ex ante becslés és az ex post realizált érték. Annyit kell csak ehhez megjegyezni, hogy újrabefektetés esetén ex ante a piaci hozam (becslés), ex post a konkrétan megvalósított következő befektetés hozamával kell tőkésítenünk.

Prompt – futures hozam

A hozamok megadásánál alapértelmezésnek tekintettük, hogy befektetésünk most indul, és a jelentől t ideig tartó hozammal kell értékelnünk – amit a $0t$ paraméterekkel, vagy rövidítve t paraméterekkel jelölhetünk. Lehet azonban, hogy mondjuk egy két év múlva induló, hároméves befektetés megvalósításáról kell döntenünk, és ekkor a két év múlva induló, hároméves befektetések alternatív hozamát kell becsülnünk. (Jelölése: ${}_2r_3$) Alapértelmezés mindkét esetben, hogy *prompt* hozamokat (A) adunk meg – azaz azt próbáljuk eltalálni, hogy a befektetés kezdetekor milyen információk fognak rendelkezésre állni, és ezek segítségével szeretnénk a hozamokat megbecsülni. (D) A *futures* (forward) hozamok esetén a befektetési időszak kezdetét megelőző információk alapján történik meg a becslés – ott tehát nem a majdani információk (és azok hatásainak) becslése az értékelés eszköze, hanem a pillanatnyilag rendelkezésre álló adatok felhasználása. (D) Prompt és futures hozamok között

tehát nem abban van különbség, hogy milyen időszakra vonatkoztatjuk a hozamokat, hanem abban, hogy mikori információk alapján becsüljük értéküket. Ez persze azt is jelenti, hogy adott időszakra számtalan időpontban, és emiatt számtalanféle *futures* hozam számítható, de *prompt* hozam csak egy. Igaz, ezt a becslési időtartam rövidülésével egyre pontosítani tudjuk, tehát (azt az egy) konkrét *prompt* hozam értéket becsüljük újra és újra.

A *futures* hozamok becslési technikája, jelentősége erősen eltér a *prompt* hozamokétól.

Egyrészt a jövőre vonatkoztatott hozamokat a jelenbeni információk alapján akarjuk értékelni – de ezeknek a *prompt* információknak már van egy sűrített kifejezése, a *prompt* hozamok becslése. Ennek köszönhető, hogy a *futures* hozamok becslési centruma (a „reális *futures* hozam”) a *prompt* hozamokból származó.

Másrészt a *futures* hozamok jellemző, ha nem is kizárólagos attribútuma, hogy valakik ezt a jövőbeli hozamügyletet megkötötték, tehát szerződésükben fixálták az adott időszakra vonatkozó hozambecslésüket. Ez a jövőbeli hozambecslés azonban attól függetlenül is létezhet, hogy konkrét fogadást kötöttek volna rá.

Harmadrészt a jövőre vonatkozó *prompt* hozamoknak gyakran a *futures* hozamok a becslési centrumai, tehát a jövőre vonatkozó *prompt* hozamok várható értékei az arra az időszakra vonatkozó, legfrissebb *futures* hozamérték körül kell ingadozzon.

Piaci hozam – alternatív hozam

A befektetések piacát elemezve általában központi szerepet kap a piac egésze mint egy nagy portfólió vagy mint az átlagos befektetés. Ezen befekteteskosár hozamát szokás *piaci hozamnak* vagy a *piaci portfólió hozamának* (D) nevezni. Amikor a mi befektetésünket szeretnénk értékelni jelenérték-számítással, akkor a más, hasonló befektetések alternatív hozamát, az adott befektetés *piaci* hozamát kell figyelembe vennünk. (Fájdalom, gyakran ezt is elvárt *piaci hozamnak* nevezik – az „*adott befektetés piaci hozama*” megjelölés helyett.)

Kamatszámítási módszerek egyenértékűsége

A különböző módszerek, különböző függvények közti megfeleltetésnek háromféle jelentősége van.

- a) A különböző függvények egymással való megfeleltetése egy adott függvényhelyen, egy adott időpont-ra. Például egységnyi pénzzel elindítva, a 21%-os

névleges kamatlábbal kamatozó betét egyéves időtávra ugyanúgy 121%-os lejárati összeget ad, mint a félévenként 10% hozamú konstrukció. Félfévenre viszont az első 1 Ft betett összegre csak 1,105, míg a második csak 1,1 Ft-ot ad. A két függvény tehát (az induló pontot nem számítva) csak egyetlen pontban metszi egymást. Azt, hogyha két függvény értéke értelmezési tartományuk egyes pontjaiban megegyezik, nem célszerű egyenértékűségnek nevezni: Ha ez az értékazonosság egy-egy diszkrét pontban áll fenn, az *adott függvényértékek közti egyenlőségről* érdemes beszélni. (D)

- b) Egyes függvények folytonosan, szakaszokon azonos értékeket adnak. Például a 20%-os EBKM-et adó betétek és 20%-os THM-et adó hitelek függvénye az egy év és annál hosszabb lejárati időkre azonos függvényértéket ad. Ezek a függvények az értelmezési tartomány bizonyos *szakaszain egyenértékűek*. (D)
- c) És végül két *függvény egyenértékű* egymással, ha a teljes értelmezési tartományon azonos függvényértékeket adnak. (D) Például egyenértékű egymással az évi 21%-os hozamú, a félévenkénti 10%-os hozamú vagy az $\ln 1,21 = 0,191 = 19,1\%$ -os névleges kamatlábú, folytonos kamatozású konstrukció (mindegyik például az első félfév végén 10%-os, az első év végén 21%-os hozamot ad stb.).

Kamatláb kontra hozam

A kamatláb és hozam mutatóit a gyakorlati életben szinte szinonimaként használjuk. Céлом a közöttük lévő különbségeket megmutatása.

- a) Kamatlábat kifejezetten hitelviszonyt megtestesítő ügyletekre lehet megadni, míg hozama mind hitelviszonyt, mind tulajdonosi viszonyt jelentő ügyleteknek lehet.
- b) A kamatláb és a hozam a hitelviszonyt megtestesítő befektetések *pénzáramlásának különböző elemeit* veszi figyelembe. Tekintsünk például egy egyéves kötvényt, ami lejáratkor összegben fizeti a kamatokat. A kamatláb a kamat és az induló tőkeösszeg hányadosa. A hozam esetében a teljes nyereség szerepel a számlálóban, ami a kamaton túl az árfolyamnyereség vagy -veszteség, illetve az egyéb járulékos pénzáramlás-elemek (jutalék, díj, költségek stb.) értékét is tartalmazza. A nevezőben a kezdeti tőkebefektetés szerepel, ami az induló tőkeösszeget túl a 0. pillanatban fellépő egyéb pénzáramlásokat (díj, jutalék, egyéb költség, árengedmény, reprezentatív ajándék stb.) is tartalmazza. A

kamatláb tehát csak az adott konstrukció két ki-tüntetett pénzáramlás-elemére koncentrálna, míg a hozam az összes pénzáramlás-elemet tartalmazza.

- c) Kamatláb és hozam között eltérés van az alapértelmezésbeli *számításmenetben* is. Az eltérés két területen jelentkezik. Egyrészt a magyar gyakorlatban „kamatláb” alatt alapértelmezésben az EBKM számításánál már leírt logikát értjük: éven belül névleges (egyszerű), éven túl kamatos kamatozást értünk alatta, míg a hozam alatt a futamidő teljes időszakán kamatos kamatot.

Másrészt a hozamok esetén a befektetők alapértelmezésben a nettó hozammal kalkulálnak, hiszen alternatív befektetéseik nettó pénzáramlásait nettó hozamokkal kell értékelniük. A kamatlábak esetén már nincs szó az összes pénzáramlás-elem nettó módon való figyelembevételéről. A kamatot magát ugyan lehet adók előtti és adók utáni értelemben is megadni, de a „nettósítás” megintcsak nem egyértelmű: más az egyes befektetői csoportok és más a kibocsátó számára. Mivel azonban a nettó kamatláb a nettó hozamnak csak egy összetevője, megadása, kiszámítása nem is perdöntő – akkor meg inkább az objektívebb bruttó kamatláb ad hasznosabb információt. Ebből következik, hogy kamatlábak alapértelmezésében a *bruttó* értéket célszerű feltüntetni (A).

- d) A kamatlábszámítás és a hozamszámítás nem feltétlenül kezeli azonosan az *eltelt időt*. A kamatszámítás nem egységes az egyéves időszak és a tényleges futamidők kezelésében. Bizonyos rendszerek mindig 360, vagy mindig 365 napos évvel kalkulálnak az év tényleges hosszától függetlenül. Torzítás lehet, ha az eltelt hónapok napjait egységesen 30 naposnak veszik, de lehet, hogy csak annyit a változtatás, hogy a szökőévek februárját is 28 naposnak tekintik. Az is lehet, hogy nem a naptári napok, hanem a munkanapok adják a kamatszámítás alapját. Azonos kamatlábakból kiindulva is különböző pénzáramlásokat kaphatunk a különböző rendszerekkel számolva. Hozamszámításnál ez a többértelműség nincsen – mindig a tényleges futamidőket kell viszonyítanunk az év tényleges napjainak a számához – hiszen a tényleges újrabefektetéseket akarjuk figyelembe venni.

Egy kis ujjgyakorlat

Összefoglalásként megismétlem a cikk főbb állításait.

1. A megadott hozam vagy kamatláb bármilyen időszakra értelmezhető lenne, alapértelmezés az éves időperiódus.

2. Csak kétfajta kamatszámítási elv van: egyszerű vagy kamatos kamat. A folytonos kamatszámítás egyenértékű a megfelelő hozammal számított kamatos kamat számításával. A hozam mindig kamatos kamatszámítást feltételez.
3. Az egyszerű kamatszámításnál a kamatozási periódus a teljes futamidő, ami egy évnél hosszabb is lehet.
4. Azonos kamatos kamatozású függvényt többféleképpen lehet definiálni, a kamatozási periódusok és adekvátan az erre jutó hozamok változtatásával (pl. negyedévente 5%-os hozam vagy félévente 10,25%-os hozam vagy évente 21,55%-os hozam ugyanazt a függvényt jelöli.)
5. Befektetésnél az elvart hozam minimális követelményként, a várható hozam átlagos kimenetként fogható fel, de a tájékoztatókban gyakran az optimista kimenet értéke szerepel.
6. A hozam alapértelmezésben mindig nettó hozam. Tisztázni szükséges, hogy a járulékos költségeket objektíven ki lehet-e szűrni – az ezek hatásával is korrigált hozamot tisztított nettó hozamnak javasolom nevezni. A hitelfelvevő szempontjából a költségekkel növelt pénzáramlásából számított hozamot nem célszerű nettó hozamnak nevezni, inkább a teljes és a részlegesen teljes hozamok elnevezést javaslom.
7. Az adott tranzakció pénzáramlásának becslése attól is függ, milyen szereplő szempontjából, meny-

- nyire általánosan vagy specifikusan becsülünk. Az adók és járulékos költségek kezelését a hozamok értelmezésénél az értékelési helyzethez kell igazítanunk. Amennyire lehet, törekednünk kell a minél szubjektívebb, specifikusabb becslésre és hozamértelmezésre, de az értékelési helyzet gyakran csak az objektív bruttó hozam vagy alaphozam használatát teszi lehetővé.
8. Alapértelmezésben a lejáratú időig tartó időszakra és nominális hozamokat értelmezzük. A tartási időszakra jutó és az újrabefektetéssel számolt hozamok számításának ex post van jelentősége.
 9. A kamatláb elnevezés a hozamtól a következőkben tér el:
 - a) Csak hiteljogviszonyra értelmes.
 - b) A járulékos pénzáramlás-elemeket nem veszi figyelembe.
 - c) Alapértelmezésként éven belül egyszerű, éven túl kamatos kamattal számol.
 - d) Alapértelmezésként bruttó (adózás előtti) pénzáramlásokkal kalkulál.
 10. A különböző módokon megadott pénzáramlás-függvények akkor egyenértékűek, ha értékük az egész értelmezési tartományban azonos. Egyébként adott pontban vagy adott szakaszon fennálló egyenértékűségről lehet beszélni.
- Végezetül szeretném bemutatni, hogy a cikkben említett befektetések, konstrukciók között adatai a lehetséges variációk közül milyen alapértelmezéseknek felelnek meg. (1. táblázat)

1. táblázat

Hozam/kamatláb	I. Gabona	II. Magyarország 2000, 150%	III. Pénztárjegy, 28%-os induló kamatláb, hat hónapra	IV. Globex kötvény, a konstrukció szerint 42% 22 hónapra
Éves – befektetési időszakra jutó	Éves	Éves *	Éves	Éves
Kamatos – egyszerű év a futamidő	Pontosan egy	Kamatos	Egyszerű	Egyszerű
Várható – elvart – optimista	Elvart (minimális): 10% Várható (IRR): 32%	Várható**	Optimista	Optimista
Bruttó – nettó	Nettó	Bruttó	Bruttó	Bruttó
Alap – Részlegesen teljes – Teljes	-	-	-	-
Ex ante – ex post	Ex ante	Ex ante	Ex ante	Ex ante
Nominál – reál	Nominál	Nominál	Nominál	Nominál
Lejáratig – tartási időre jutó – újrabefektetett	Lejáratig	Lejáratig	Tartási időre	Lejáratig
Prompt – futures	Prompt	Prompt	Prompt	Prompt

Hozam/kamatláb	IV. Globex kötvény, utólag – 100% hozam	V. LTP	V. EBKM	VI. THM
Éves – befektetési időszakra jutó	Befektetési időszakra jutó	Éves	Éves	Éves
Kamatos – egyszerű	Kamatos***	Egyszerű	Egyszerű (egy évnél rövidebb) Kamatos (egy évnél hosszabb)	Kamatos
Várható – elvárt – optimista	(Ex post realizált)	Várható	Optimista	Optimista****
Bruttó – nettó	Nettó	- *****	Bruttó	-
Alap – Részlegesen teljes – Teljes	-	Alap: 6,17% Részlegesen teljes: 7,44% Teljes: 11,73%	-	Részlegesen teljes
Ex ante – ex post	Ex post	Ex ante	Ex ante	Ex ante
Nominál – reál	Nominál	Nominál	Nominál	Nominál
Lejáratig – tartási időre jutó – újrabefektetett	Tartási időre jutó	Lejáratig	Lejáratig	Lejáratig
Prompt – futures	Prompt	Prompt	Prompt	Prompt

* A valóságban hét évre, a befektetési időszakra szólt.

** Befektetési jegynél, 1995 előtt hozamígéreteket is megadhattak a kibocsátók. Lehet, hogy viszonylag optimistán becsülték a várható hozamot, az ingatlanbefektetéseknél bizonyára a hét évre 150%-nál (éves 14%-nál) nagyobb hozamkimenetek is elképzelhetők voltak.

*** Miután 22 hónapra adtuk meg a hozamot, vagyis az az időegység, amire a hozamot megadtuk és a kamatozási periódus azonos, egyszerű kamatozással is ugyanez az érték adódna.

**** Hallottunk már rossz adósokról...

***** A hitelnyújtó, azaz az LTP szempontjából bruttó hozam.

Felhasznált irodalom

41/1997. (III.5.) Kormányrendelet
Brealey – Myers (1992): *Modern Vállalati pénzügyek*. Bankárképző-Panem
Fazakas Gergely – Gáspár Bencéné – Soós Renáta – Sulyok-Pap Márta (1999): *Pénzügyi számtan*. Budapest, Perfekt
Martin Hajdu György (szerk.) (2000): *Tőzsdei szakvizsga felkészítő*. Közép-Európai Brokerképző
 Kibocsátási tájékoztató anyagok, 1993, 1995, 1998, 2001

E számunk szerzői:

Dr. HOVÁNYI Gábor a közgazdaság-tudományok doktora, a PTE habilitált egyetemi magántanára; **Dr. BAUER András** PhD egyetemi docens, BKÁE Budapesti Vezetőképző Központ; **Dr. TARI Ernő** egyetemi tanár, Széchenyi Professzori ösztöndíjas, BKÁE; **Dr. FAZAKAS Gergely** egyetemi adjunktus, BKÁE; **RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető; **OSMAN Péter** kandidátus.

Lapunk 2003. februári számában Kiss Tibor: Business Simulation Challenge cikkéből lemaradt a következő lábjegyzet: A cikk az OTKA M 37040, és az OTKA T 034101 pályázat támogatásával készült. A szerzőtől elnézést kérünk.

A szerkesztők

KÖNYVISMERTETÉSEK

VIGVÁRI András

KÖZPÉNZÜGYEK, ÖNKORMÁNYZATI PÉNZÜGYEK

KJK-KERSZÖV

Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest,
2002. 380 p.

A demokratikus társadalomban rendkívül fontos a közpénzekkel – az adófizetők pénzével – való gazdálkodás minősége, a közpénzek hatékony felhasználása s az ezt biztosító szabályozási rendszer. Hiszen mindannyiunk pénzéről van szó, a központi kormányzat és a helyi önkormányzatok számunkra nyújtott szolgáltatásai mindennapjaink minőségét is meghatározzák, befolyásolják az oktatási rendszert, az infrastruktúrákat, a kutatási-fejlesztési tevékenységet stb. Éppen ezért a közpénzekkel történő gazdálkodás jogi keretei sokkal összetettebbek és szigorúbbak, mint a magángazdaságokéi. A könyv a közpénzügyek alapjait, az államháztartás és az önkormányzati gazdálkodás pénzügyi kapcsolatait, az adózási rendszert, az önkormányzati gazdálkodás sajátosságait, az Európai Unió pénzügyi politikáját, az elemzési és ellenőrzési módszereket, feladatokat mutatja be.

Először a kormányzati szektor szerepét, gazdasági szerepvállalását s ennek intézményrendszerét – a közszektor fogalmát – ismerjük meg, annak felépítésével együtt. A szerző ismerteti a tökéletes piac modelljét, a piaci szerkezet torzulásait s az állam szabályozó funkcióját. Bemutatja a központi költségvetés és a társadalombiztosítási alapok működésének fő vonásait, az államháztartási gazdálkodás alapelveit. Az adózási elvek

bemutatása mellett áttekintést kapunk a magyar adórendszeréről és az adózás nemzetközi összefüggéseiről.

Az önkormányzati pénzügyek keretében az önkormányzati költségvetési bevételek sajátos típusait és a kiadásokat ismerjük meg, majd a magyar önkormányzati rendszer és önkormányzati gazdálkodás sajátosságainak, végrehajtó szervezeteinek részletes bemutatása következik. A szerző kiemelten foglalkozik a gazdálkodással kapcsolatos feladat- és hatáskörök jogi szabályozásával s az önkormányzati gazdálkodás főbb területeivel, szól az önkormányzati társulásokról is. Ez utóbbiak létrehozását, a hozzájuk történő csatlakozást az önkormányzati törvény a képviselő-testületek kizárólagos hatáskörébe utalta. A társulási formák: körjegyzőség, hatósági igazgatási társulás, intézményirányító társulás, közös képviselő-testület.

Az önkormányzatok feladataik elvégzését bevételeikből és pénztartalékaik felhasználásával biztosítják. A magyar önkormányzatok finanszírozási rendszerét, tőkekapcsolatainak főbb szabályait tárgyaló fejezet a likviditás menedzselésének lehetőségeit és feladatait, a fejlesztések finanszírozásához szükséges kölcsönforrás-bevonás feltételeit, a hitelképesség megítélésének módját tartalmazza. Megismerjük a fejlesztések, beruházások finanszírozásának forrásait is.

A szerző a hazai helyzet mellett a külföldi gyakorlatot is bemutatja. Ismerteti az önkormányzati gazdaságok főbb típusait, a megoldási lehetőségeket. Táblázatban sorolja fel a különböző önkormányzati rendszerek jellemzőit. Beszámol a volt szocialista országok önkormányzati rendszerének átalakulásáról, az Európai Unió közös költségvetéséről, intézményeiről és feladatairól. Bemutatja a regionális politika pénz-

ügyi intézményrendszerét és a külső forrás-bevonás feltételeit is.

Végül az államháztartási számvitel sajátosságait, az önkormányzatok működési eredményességének, pénzügyi helyzetének elemzését és az önkormányzatok pénzügyi helyzetét szemléltető mutatókat ismerteti. Ez utóbbiak a költségvetés szerkezetéről, a bevételi kapacitásról, a feladatellátás helyzetéről, a pénzügyi kapacitásról, az eladósodottságról és a likviditásról tájékoztatnak. A demokratikus jogállamban az adófizetők tudni akarják, mire fordítják befizetéseiket és azt is, hogy mindenki kiveszi-e a részét a közterhek viseléséből. A partnerek (szállítók, vevők, hitelezők) szintén tudni akarják, hogy megbízható ügyféllel állnak-e szemben. Mindezeket az igényeket a pénzügyi ellenőrzés – mint speciális gazdasági funkció – elégíti ki. Az ellenőrzés alapfogalmain túlmenően az ellenőrzési funkció tartalmáról, az államháztartási ellenőrzési folyamat szakaszairól, legvégül pedig a magyar önkormányzati szektor külső és belső ellenőrzéséről szól a könyv utolsó fejezete.

A szövegben elhelyezett ábrák és táblázatok az összefüggések megértését, az ismeretek könnyebb elsajátítását kívánják elősegíteni. Valamennyi fejezet végén a kulcsfogalmak felsorolása és ellenőrző kérdések találhatóak. A Vitakérdések alkalmat adnak az olvasónak a leírtak átgondolására, a Források és az ajánlott irodalom pedig az érdeklődőknek nyújt további tájékoztatást. A Függelékben a Fogalomtár a könyvben szereplő fogalmak bővebb kifejtését, a táblázatok a mennyiségi összefüggéseket, a Fontosabb jogszabályok jegyzéke pedig a hazai törvényeket és rendeleteket, valamint az EU jogszabályokat tartalmazza.

R. I.

Werner VOGELAUER

COACHING A GYAKORLATBAN VEZETŐK SZAKSZERŰ TANÁCSADÁSA ÉS TÁMOGATÁSA

*KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti
Kiadó Kft.*

Budapest, 2002. 156 p.

A huszadik század második felében a tanácsadás különböző módszerei egyre differenciáltabbak lettek a szervezet- és szociálpszichológiai kutatások, gyakorlati alkalmazások, valamint az információs technológiák fejlődése miatt. Természetesen hatással voltak rájuk a piaci versenyek és a piacok átalakulásai is. A hangsúly a stratégiai tanácsadás, a pénzügyi rendszerek és az emberi erőforrások fejlesztése irányába toltódott el, a piaci versenyekben döntővé vált a feladatokat ellátó személyek minősége. Lényeges követelmény lett az egyéni készségek, ismeretek továbbfejlesztése, a munkahelyi és a munkahelyen kívüli folyamatos tanulás. Az osztrák szerző könyve átfogó képet ad a vezetők szakszerű tanácsadását, fejlesztését célzó coaching folyamatáról, szerepéről, a problémamegoldásban való felhasználásáról ábrák, táblázatok és gyakorlati példák segítségével.

A coaching eredeti jelentése edzés, a coach pedig edzőt jelent, ez utóbbi tágabb értelemben olyan tanácsadó, aki személyre szólóan készít fel a menedzsereket valamely probléma megoldására, vagy a döntések meghozatalára a szellemi erőnlét megedzésével. A vezetői coaching a menedzsment tanácsadás egyik legújabb irányzata. A szerző foglalkozik sikerének okaival, bemutatja jellemzőit, témaköreit, a sikeres coaching legfontosabb feltételeit (kölsönös bizalom, tanulási és fej-

lődesi készség, aktivitás, a környezet támogatása, a coach munkatapasztalata, érdeklődése és képességei stb.). A kapcsolat szempontjából a kölsönös elfogadás, a világos viszony a lényeges, a coachingban az egyéni készségek, ismeretek fejlesztésén van a hangsúly. A tanácsadókkal szemben egyre nagyobb követelményekkel lépnek fel a vállalatok, a vezetők több tudást, eredményesebb munkát kívánnak meg.

A coaching a segítségnyújtás egyik formája a tanulásban, a mindennapi munkában, segít a szakmai problémák megoldásában, amelyekben az objektív és humán-szociális szempontok együttesen találkoznak. Itt a különböző szervezetekben dolgozó emberek tanácsadásáról van szó, hogy feladataikat minél sikeresebben tudják ellátni. A coaching különböző igényekre ad választ: jobb megértéséhez a szerző összehasonlítja tevékenységét az egyéb tanácsadók szerepével. A coach munkájának szempontjait, feltételeit, jellemzőit mutatja be, majd a coaching folyamatát ismerhetjük meg. A kezdeti és kapcsolatfelvételi fázisból kiindulva a munkafázison (problémamegoldás, tervkialakítás) vezet át az út a lezárási, a visszacsatolási és az értékelési fázishoz. A változások korában a személyiség erősítése és fejlesztése a coaching célja. Ennek keretében a saját észleléseink helyes értékelésének és a perspektívaváltásnak a fontosságáról, az életszokásokkal összefüggő egyéni fejlődésről, valamint a változási folyamat feltételeiről olvashatunk a könyvben.

A coaching mint a problémamegoldás és a döntés segédeszköze című részben a változásokkal, a fejlődéssel összefüggő krízishelyzetekről, ezek helyes megítéléséről van szó, ezek eredményeként kell a helyes döntést kidolgoznunk. A felmerülő problémák különböző kérdések formájában jelentkezhetnek: Hogyan tudom a feladatot átvenni? Hogyan lehet a munkafolyamatokat tovább javítani? Hogyan lehet kidolgozni az új stratégiát? Hogyan enyhíthetem környezetemben a konfliktusokat?

stb. Krízis akkor lép fel, ha az eddig bevált cselekvés már nem elég, mert nem hozza az elvárt sikert, a gyorsan változó világban újabb és újabb krízishelyzetek keletkeznek. A krízisnek arra kell ösztönöznie, hogy jövőorientált döntést dolgozzunk ki. A döntés a különböző cselekvési lehetőségek közti választás, fajtái szerint személyeket, szervezeteket, módszert, műszaki és szociális kérdéseket érintők lehetnek. A szerző részletesen bemutatja a döntési folyamat modelljét, elemeit, alternatíváit és a teljes folyamat jellemzőit példák és gyakorlati tanácsok kíséretében.

A könyv további részeiben a coachingnak a menedzsment- és vállalatfejlesztésben betöltött szerepével ismerkedünk meg. Szó van itt az új tanulási formákról, a munkahelyi és a munkahelyen kívüli tanulás összekapcsolásáról, a személyre szabott tanulási módszerről és a személyiségfejlesztés kérdéseiről példák bemutatásával. A coaching vállalatfejlesztési eszköz is, ennek szemléltetéséhez szintén gyakorlatból vett példák nyújtanak útmutatást a helyes alkalmazásokra a célok elérése érdekében. A coach nem ad közvetlenül megoldást a problémákra, hanem a célnak megfelelő kérdésekkel és más eszközökkel (a célok megbeszélésével, csoportos coachinggal) vezeti rá az ügyfelet a megoldásra.

Végül – német, osztrák és svájci vezetők, személyiségfejlesztők körében feltett kérdések alapján – arról tájékozódhatunk, hogy hogyan értékelik az ügyfelek a coachingot. A megkérdezettek mintegy fele a szolgáltatató vállalatok köréből került ki, több mint 40%-át az ipari, a fennmaradó részt a közigazgatási és a továbbképző ágazatok vállalatai tették ki. A válaszokból kitűnik, hogy sok vezető rendelkezik már coaching tapasztalatokkal, a coaching széles körben elterjedt s pozitív kép alakult ki róla. A megkérdezettek 60%-ának válasza szerint a vállalat finanszírozza a coachingot, 19%-ukban maga az ügyfél fizetett érte, máshol a költségeket megosztották. Az is kiderül a válaszokból, hogy 7% nagyra becsüli

a coachingot és hogy mik a negatív hozzáállás okai (nem ismerik, a dolgozók tartózkodása, félnek a magas költségektől stb.). Legvégül azt ismerjük meg, hogy a felmérésben résztvevők milyen követelményekkel lépnek fel a coachinggal szemben.

A könyv hozzájárul a coaching módszerének Magyarországon való elterjesztéséhez, irodalmának hazai nyelvű megalapozásához, hiszen nálunk eddig még nem jelent meg a vezetői coachingot ismertető kiadvány.

Rubóczky István

John GRIBBIN

VILÁGŰR – VÉGSŐ HATÁRUNK

Alexandra Kiadó, 2002

Kiemelkedően jó ismeretterjesztő mű, a XXI. század elején elvárt szakmai színvonalon. Nagyon jónak kell is lennie, hiszen a BBC Világűr sorozatához készült, a BBC-re pedig a nagy szakmai igényesség és a magas minőség a jellemző. 2001-ben készítették, tehát gyakorlatilag a kutatások legfrissebb eredményeire is támaszkodik. Igen sok ismerettel, meglepő, sőt meghökkentő újdonsággal szolgál még annak is, aki érdeklődő laikusként igyekszik jól követni a világűr kutatásáról, a Világegyetem fejlődéstörténetéről szóló ismeretterjesztő irodalmat. És elegánsan szép, mint általában az Alexandra Kiadó nagy albumai.

Az embernek mindig is egyik alapélménye – volt és lesz – a csillagos ég látványa. A szerencsés kevesektől eltekintve ugyan csak töredékét tudjuk felfogni annak, amit látunk, és ez valószínűleg mindig is így lesz. Mai tudásunkkal már eltöprengünk a gondolon, hogy a világ végtelen, de ez csupán steril matematikai fogalom a számunkra, amelyet valóban felfogni, átérezni ugyanúgy nem tudunk, mint a harmadikon túli dimenziókat. A részleteket meg-

ismerve pedig – pl. e könyv segítségével – elképzelhetetlen tér-, idő-, energia- és sebesség nagyságrendekkel kerülünk szembe. És egyáltalán, hol ez a világ? Hiszen már tudjuk, hogy amit látunk, az a múlt rétegei: minél távolabbi az égi objektum, annál régebb óta utazik a fény, amely most hírt ad nekünk róla – így a tér mélye nem az Univerzum mai állapotát, hanem az idők mélyét tárja elénk.

Nagy és jogos önbizalmat is ad, ha a csillagok láttán belegondolunk, mennyi ismeretet tudunk már feltárni, mennyi rejtélyt megfejteni az Univerzum természetéről, fejlődéséről, működéséről törvényeiről és mechanizmusairól, az égi objektumok sajátosságairól. Ezt a teljesítményt igazán az teszi naggyá, hogy olyan világot tudunk kiismerni, amelyet csak a műszerek által közvetített képek révén tanulmányozhatunk. A Világegyetem, és benne a Föld, mint égi objektum kutatása a megismerésért küzdő ember fantasztikus teljesítményeinek sorát tárja elénk. Csak egy az utóbbiak csodái közül, hogy a nikaiai Hipparkhosz a Kr. e. 2. században képes volt pusztán az elméje erejével felfedezni a Föld precesszióját – egy mozgást, amelynek periódus ideje kb. 26 000 év. Itt és most vajon hányan tudnánk utána csinálni?

Ezt a könyvet főként azok fogják kedvelni – és nagyon szeretik majd, akik hajlandók a megismerés érdekében gyakran igen meredek kapaszkodókon is követni a gondolatok menetét. A Világegyetem lehetséges szerkezetére és fejlődéstörténetére vonatkozó magyarázatai, levezetései, következtetései sokszor olyan fogalmakkal dolgoznak, amelyeket földhözragadt képzeletünk nehezen tud kezelni. De hát a kvantumfizikával való találkozásaink is a legtöbbször számára úgy kezdődnek, hogy az ész megáll és levegő után kapkod – majd lassan tisztul a kép és addig elképzelhetetlen távlatok nyílnak meg. Nagyjából ez történik velünk itt is, e könyv számos részénél. A tudás, amit ad, a legmodernebb kutatások által kimunkált elméletek, távlatok, ame-

lyeket elébünk tár, nagyon is megérik a fáradozást. Tény, hogy már a négydimenziós világképet is legfeljebb csak felfogni tudjuk, magunk elé képzelni azonban nem – még inkább így vagyunk sok itt felvázolt elmélettel, mint például a tér és főként az idő kvantált voltaival, az elképzelhetetlenül kicsiny buborékkal, amelyből az egész Világegyetemünk kipattant, a világegyetemek evolúciójának egész képével. A könyv egyebek közt vázolja az egymás mellett létező világegyetemek lehetőségének elméletét. Amint mondja, a kvantumszabályok engedik közvetlen viszonyok kialakulását az egyes világegyetemek között, utalva ezzel a köztük lévő fizikai kapcsolatokra, valamint annak a lehetőségére, hogy az egyes világegyetemek fekete lyukakon keresztül nőnek ki egymásból. A gondolatmenet folytatása pedig még szédítőbb, szülő és bébi univerzumokkal, de feltétlenül érdemes megismerkedni vele. Ha túlságosan hihetetlennek tűnnének egyes feltevések, emlékezzünk rá, hogy a modern elméleti fizika gyakran matematikai konstrukciókból von le köznapi gondolkodással nehezen elképzelhető következtetéseket, a valóban helytállóakat viszont előbb-utóbb kísérletek is igazolják. Ne utasítsuk el az itt olvasottakat csak azért, mert nem tudjuk valóságnak elképzelni őket!

Külön említést érdemelnek az emberközpontú kozmológiával foglalkozó részek. Mindannyian beleütköztünk már a gondolatba, hogy az ismert világ fizikai rendje valahogy túlságosan is célszerű, mintha módszeresen az Élet talajára lenne megalkotva. Ezek a részek sok izgalmas, idekapcsolódó kérdést vetnek fel, megéri elgondolkozni rajtuk.

A könyv rengeteg ismeretet kínál a Világegyetem kutatásáról azoknak is, akik a meredekebb elméletek követésével már nem fáradoznak. Témájához méltóan különlegesen szép képanyaggal szolgál kozmikus felvételekből is. Helyénvaló a figyelmeztetés: aki belefog, nehezen teszi le.

Osman Péter