

BODNÁR Hajnalka

Sikertényezők a Westel 900-nál

A szerző a mobil (GSM) „telefonia“ piacát vizsgálja a bevezetés időszakában, és bemutatja Magyarország egyik sikeres cégének, a Westel 900 GSM Mobil Távközlési Rt-nek első két évében alkalmazott stratégiáját. A cikk megírásának célja azon főbb stratégiai szempontok megjelenítése, melyek lehetővé tették, hogy a Westel 900 a gyorsan változó környezeti kihívásokra megfelelően reagáljon.

1993 augusztusát írjuk. „Hódíthat a rádiótelefon“ - írja augusztus 27-i számában az Új Magyarország. Előző nap hirdették ki a magyarországi GSM-tender eredményét, melyen öt nemzetközi konzorcium közül a Matáv-US West, valamint az Észak-európai távközlési vállalatokat és a magyar Mol-t és Antenna Hungáriát tömörítő Pannon GSM konzorcium nyert. A nagy vesztes, a német távközlési vállalat csalódott, és csak több mint egy évvel később vigasztalódik meg, mikor a MATÁV Rt tulajdonosává válik. Az eredményhirdetést követő hatodik héten a MATÁV és a US West új vállalatot alapít; megszületik a WESTEL 900 Részvénytársaság.

Három évvel később, 1996. végén a Westel 900 a hazai mobil távközlési piac vezetőjeként minden előzetes várakozást meghaladóan több mint 224.500 előfizetőt tudhat magáénak. Működésének második évében már nyereséget termel, és három év alatt 320 millió dollárt ruház be, melynek harmadát saját forrásból termeli meg. Eközben az ország első huszonöt legnagyobb árbevételű vállalata közé kerül (1996-ban 36,5 Mrd Ft-os árbevételével), mindössze 730 dolgozót alkalmazva. 1995 év végén ISO 9001 minősítést ér el, majd 1996 decemberében megnyeri az európai normáknak megfelelően először kiírt Nemzeti Minőségi Díjat a szolgáltató kategóriában.

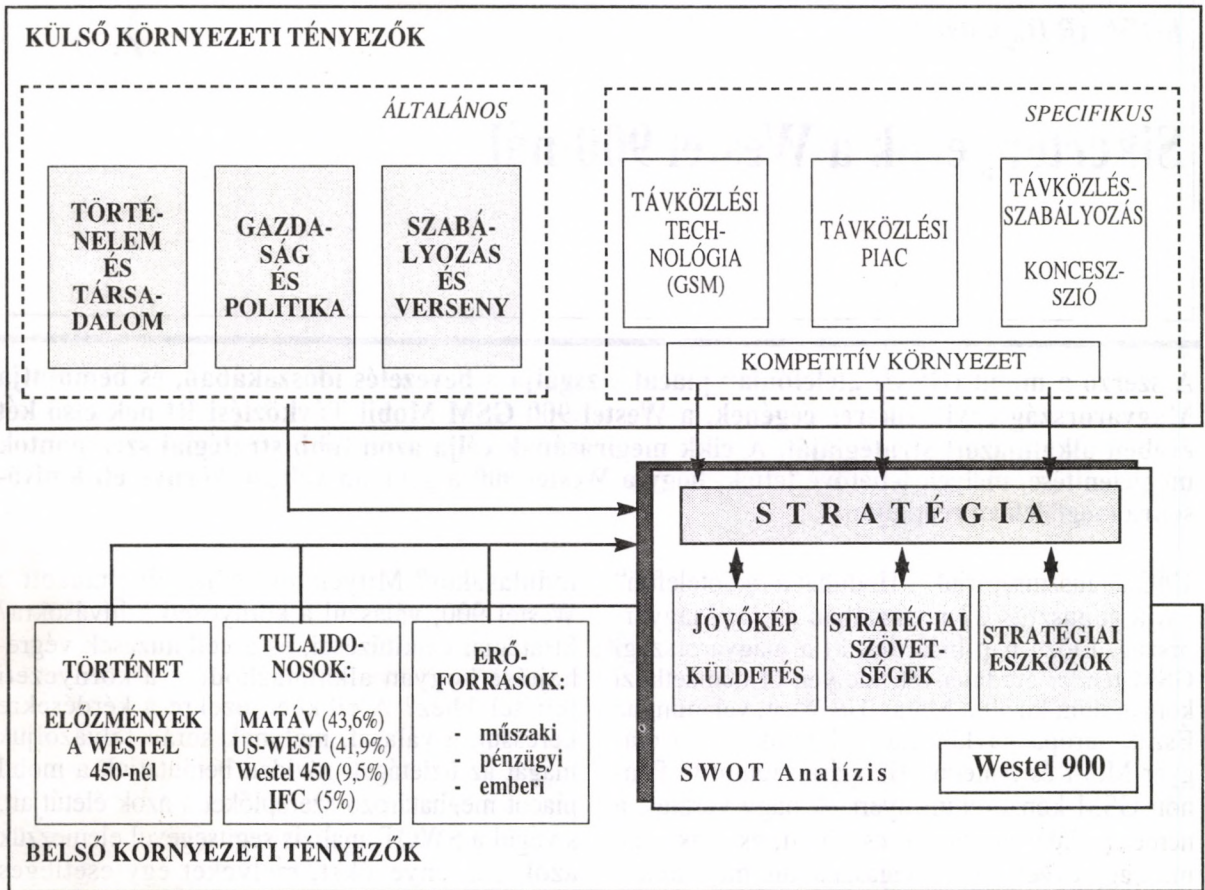
Minek köszönhető ez a nemzetközi összehasonlításban is kiemelkedő vállalati teljesítmény? Melyek azok a külső és belső környezeti tényezők, melyek meghatározóak voltak a vállalat

indulásakor? Milyen stratégiát alkalmazott a Westel 900, válaszul a környezeti kihívásokra? Stratégiai célkitűzései, és a célkitűzések végrehajtása hogyan alkalmazkodtak a környezeti feltételekhez? A cikkben ezekre a kérdésekre keressük a választ, melynek során felvázoljuk magát az üzletágat, röviden bemutatjuk a mobil piacot meghatározó szereplőket s azok életútjait, s végül a SWOT analízis segítségével elemezzük azokat a tényezőket, melyeket egy esetleges külföldi befektető figyelembe vehetett, amikor a magyarországi mobil távközlésbe kívánt befektetni.

Környezeti tényezők

Az üzletág elemzéséhez a környezetet három fő csoportba osztottuk. Az *általános külső környezeti tényezők* olyan feltételrendszert jelentenek, melyek nem változnak gyorsan, hatásuk azonban alapvető. A *specifikus környezeti tényezők* a távközlési iparág technológiai, piaci és szabályozási környezetét képezik. A távközlésben mint gyorsan fejlődő iparágban ezen tényezők gyorsan változhatnak, a stratégiai alkalmazkodás ezért kulcskérdés. A *belső környezeti tényezők* már a vállalat létrehozásakor determinálják annak stratégiáját. A cég története, tulajdonosai, valamint a rendelkezésére bocsátott erőforrások olyan tényezők, melyek változása lassú, meghatározó ereje viszont alapvető. A vállalat belső környezeti tényezői befolyásolják a stratégia napi alkalmazását, ugyanakkor a kialakított stratégia viszszahat rájuk és alakítja azokat.

Környezeti tényezők



• **Általános külső környezeti tényezők**

Az általános külső környezeti tényezők az adott területen működő minden vállalkozásra hatnak, hatásuk intenzitása azonban iparáganként változó. Az általunk vizsgált üzletág szempontjából a történelmi, társadalmi fejlődés, a gazdaságpolitikai változások, valamint a szabályozással és a versennyel kapcsolatos kérdések érdemelnek nagyobb figyelmet.

Történelmi okok és a társadalmi fejlődés eredményeként a távközlési szektor szerepe ellentétesen alakult Nyugat- és Kelet-Európában, köztünk hazánkban is. A különbség fő oka az utóbbi régióban a háború utáni egyre fokozódó műszaki elmaradottság, az állandósult tőkehiány és nem utolsósorban maga a szocializmus mint társadalmi berendezkedés. Ebben a rendszerben a gyors és hatékony információáramlás a társadalomra veszélyforrást jelentett, nem csoda tehát, ha a távközlés fejlesztése nem kapott elsőbbséget. Változást a 90-es évek elején lezajlott folyamatok hoztak.

Az 1990-es évek elején már minden kelet-európai ország tisztában volt azzal, hogy modern távközlési és informatikai alaphálózatok és szolgáltatások létrehozása, elterjesztése nélkül a piactudomány felé tartó gazdaságok nem válhatnak versenyképesekké, s hogy ezek nélkül nem lehet a világgazdaság vérkeringésébe bekapcsolódni, modern bank- és biztosítási rendszereket kialakítani, külkereskedelmi tranzakciókat lebonyolítani.

A magyar gazdaságpolitika csak a rendszer-váltást közvetlen megelőző időszakban ismerte fel a távközlés szerepét a gazdaság fejlődésében. Első lépésként 1990 januárjában a Magyar Postát három részre tagolták, és ezzel lehetővé tették a magyar távközlés liberalizálásának megkezdését. Megalakult a Magyar Posta, a Magyar Műsor-szóró Vállalat –1992 októberétől Antenna Hungária Rt – valamint a Matáv Rt.

Eredetileg az első szabadon választott magyar parlamentnek 1990 őszén kellett volna döntenie a *távközlési törvényről*, melyre azonban

három évet kellett várni. A késelem egyik oka az volt, hogy a gazdasági törvények háttérbe szorultak a törvényalkotási dömping során, a másik oka pedig az, hogy sem a monopolizált fejlődés, sem a szabadabb távközlési piac hívei nem tudtak fölénybe kerülni a parlamenti lobbyzás során a másikkal szemben. A monopolista lobby a piac 90-95 %-át jelentő közcélú távbeszélő hálózat többségi állami tulajdonban tartását tűzte ki célul. Szerintük csak az állami monopólium lett volna garancia arra, hogy a keresztfinanszírozás révén ne csak a nyereségesen fejleszthető területeken épüljön ki a telefonhálózat.

Időközben, 1992-ben elfogadták a *koncessziós törvényt*, melynek lényege az, hogy az állam a koncessziós szerződés kapcsán – a monopólium tulajdonosaként – szabadon mérlegelhet és szabadon választhat a beérkező ajánlatok közül. A koncessziós rendszernek az a sajátossága, hogy ugyanazon ügyletnél mind a két jogintézménynek – a használati jogátengedésnek és a hatósági engedélyezésnek – helye lehet. A koncessziós törvény azt dönti el, hogy melyek a kizárólagos állami jogok, illetve állami tevékenységek, és melyek adhatók koncesszióba.

Három évnyi várakozás után végre 1993 nyarán a Távközlési Törvény elfogadásával lényeges döntések születtek a magyar távközlés történetében. Közben, 1992 őszén kiírták az első távközlési koncessziós pályázatot a GSM mobiltelefon hálózat kiépítésére, melynek eredményhirdetésére nem sokkal a törvény elfogadása után 1993 augusztusában került sor.

Ugyanebben az évben kihírdették a Matáv Rt. privatizációs pályázatának eredményét is, melynek értelmében a hazai távközlési piacon lényegében még a monopolpozícióban lévő cég 30 %-a került a Deutsche Telecom és az Ameritech páros kezébe (MagyarCom néven).

A lobbyk harca a liberalizáció győzelmével ért véget és a már megjelent távközlési törvénynek megfelelően kezdték meg helyi regionális telefontársaságok alakítását, melyre 1993 végén koncessziós pályázatot írtak ki. Ezzel tulajdonképpen elindult az a folyamat, amellyel a Matáv országos monopóliumhelyzete egyes régiókban megszűnt.

A helyi koncessziós pályázatok nyomán végül is az ország (Budapesttel együtt) 54 körzetéből 18 került a versenytársakhoz, akik azonban az adott körzetek lakosságának számát, azaz a potenciális előfizetők számát tekintve csupán a piac 15-20%-át ölelték fel. Ugyanakkor megin-

dult a verseny, mely ösztönzőleg hatott a különböző telefontársaságokhoz tartozó körzetek telefonfejlesztéseire (pl. Gödöllőn, Pápán, Szegeden).

1995 végén a Matáv privatizációja tovább folytatódott, és megszűnt az állami többségi tulajdon; a Deutsche Telecom és az Ameritech együttesen több, mint 70%-ban váltak tulajdonossá.

A közeljövő lépései várhatóan a további liberalizáció irányába mutatnak. Várható egy (vagy több) új mobil szolgáltató koncessziója a DCS (1800 MHz-es) szolgáltatásban, és 2002 után a Matáv monopolhelyzetének megszűnése a hazai és a nemzetközi távhívásban. Mindezeknek megfelelően létrejöhet az Európai Unió normáihoz igazodó liberalizált távközlés Magyarországon.

Az elmúlt öt évben végrehajtott változásoknak köszönhető, hogy 1996 nyarán az Európai Unióhoz való csatlakozási kérelem dokumentumai közül elsőként a távközlésről szóló fejezetet fogadták el.

• **Specifikus külső környezeti tényezők**

Távközlési technológia; a GSM

A Westel 450 Rádiótelefon Kft társasági szerződését ugyan már 1989. december 4-én aláírták, de maga a mobil távközlési szolgáltatás 1990 októberére óta létezik Magyarországon. A távközlési technológia, amelyet a Westel Rádiótelefon Kft. használ, az NMT 450-es celluláris telefonrendszer (Nordic Mobil Telecom), mely a nevéből is következően az északi skandináv országokban az 1980-as évek elején meghonosodott, és Európában, valamint néhány ázsiai országban elterjedt analóg rendszer. A magyarországi rendszer másokkal nem kompatibilis, ezért az analóg előfizetők készülékeiket csak Magyarországon használhatják.

Ugyanakkor igen gyorsan fejlődött a mobil távközlési technológia, világszerte tucatnyinál több eltérő technológia honosodott meg. Tekintettel az európai országok előfizetőinek egyre nagyobb mozgékonyására és a szolgáltatások iránti igényekre, az európai távközlési hatóságok és a szolgáltatók elhatározták, hogy kifejlesztik az európai digitális celluláris rendszer szabványait.

1987 szeptemberében 13 ország írta alá azt a megállapodást (Memorandum of Understanding) melynek értelmében elhatározták új össz-európai digitális rendszer (a GSM = Groupe Spécial Mobile) bevezetésére.

A GSM céljai a következők voltak:

- Össz-európai rendszer legyen, mely lehetővé teszi, hogy az előfizetők készülékeiket és a szolgáltatást egész Európában, és más kontinenseken is használhassák, illetve igénybe vehessék (ezt hívják „roaming“-nak, magyarul kalandozásoknak, illetve barangolásnak, bár inkább az angol szó terjedt el a magyar nyelvben is).
- Biztonságát tekintve lehallgathatatlan és a jogosulatlan használatot kizáró legyen.
- Nagy kapacitása legyen és tegye gazdaságossá a frekvencia-spektrum használatát.
- Tegye lehetővé kisebb és kevesebb energiát fogyasztó készülékek használatát.
- A készülékek legyenek olcsóbbak, s nyújtson sokféle szolgáltatást.

A GSM szolgáltatáshoz a SIM (Subscriber Identity Module) kártyával lehet hozzájutni. A készülék csak a kártya behelyezésével használható, amikor is az előfizetőnek be kell ütnie a saját négyjegyű személyazonosító számát (PIN - Personal Identification Number). A SIM kártya a világon bárhol használható, ahol GSM hálózat működik, és az előfizető szolgáltatója szerződéses kapcsolatban van a helyi szolgáltatóval (roaming).

Hosszabb távon a GSM-nek további lehetőségei vannak. Nemcsak létrehozott egy összeurópai rendszert, hanem máris utat nyitott egy sokkal nagyobb méretű versenyhez, amilyen a nemzeti piacok védelmének időszakában nem volt lehetséges. A GSM rendszer magyarországi bevezetése lényeges lépés volt, hiszen a távközlési rendszerek modernizálása együtt jár az európai integrálódással. A GSM rendszert Magyarországon valamivel később vezették be, mint több nyugat-európai országban, így néhány tapasztalat már felhasználható volt és el lehetett kerülni néhány műszaki és kereskedelmi hibát is, ami az új rendszer bevezetésénél máshol fellépett. Sok szempontból Magyarország egyike volt azoknak az országoknak, melyek elsőként profitálhattak mindazokból az előnyökből, melyeket a GSM rendszer kínált.

A GSM jóval túllépte a várakozásokat. Nemcsak Európában, hanem az egész világon elterjedt, és mára a legtöbbször által használt mobil távközlési rendszerré vált.

A GSM MoU történetének mérföldkövei:

- ⇒ 1982 – A Groupe Spécial Mobile megalakulása, a szabványosítás megkezdése.

- ⇒ 1987 – A Memorandum of Understanding aláírása tizenkét európai országgal tizenhárom taggal.
- ⇒ 1991 október - az első működő GSM rendszerek bemutatása a genfi távközlési világitállításon.
- ⇒ 1992 január – GSM kereskedelmi szolgáltatást indít, elsőként a finn Radiolinja jön létre.
- ⇒ 1992 végéig – hét európai országban indul meg a szolgáltatás.
- ⇒ 1993 végéig – tizennyolc országban harminckét szolgáltató.
- ⇒ 1994 végéig – negyvenhárom országban hatvankilenc szolgáltató (köztük 1994 márciusában a Westel 900 és a Pannon GSM)
- ⇒ 1995 végéig – hatvankilenc országban száztizzenhét szolgáltató.
- ⇒ 1996 júniusáig – nyolcvanegy országban százharminchárom szolgáltató.
- ⇒ 1996 novemberében az MoU százkilencvenegy tagot számlál, és világszerte kilencvennyolc országban működik, vagy indul el a közeljövőben a GSM, illetve a szintén az ezen technológián alapuló DCS/PCS szolgáltatás, amely csak a felhasznált frekvenciatarományban különbözik a GSM-től.

A távközlési piac nemzetközi trendjei

A távközlés üzlet, méghozzá a legnagyobbak közül való!

A kommunikációs technika világméretű fejlődésének köszönhetően a távközlés ma az egyik leggyorsabban fejlődő, legígéretesebb üzletág. A piacutatók a következő évekre átlagosan legalább kétszer akkora növekedési rátával számolnak, mint az egyéb iparágaknál. Az alábbi táblázat jól szemlélteti a nagy nemzetközi telefontársaságok forgalmának alakulását az 1990-93-as években. (1. táblázat)

Az előrejelzések azt mutatják, hogy a távközlési szolgáltatások és készülékek forgalma az 1993-as 440 milliárd dollárról 2000-re 700 milliárd dollárra emelkedhet (159 %), ami azt jelenti, hogy ezzel a forgalmi mutatóval a kommunikációs iparág felválthatja az autóipart mint vezető iparágat. (Figyelő, 1993 január 21.)

A távközlés fejlesztése a világ minden részén lényeges kérdés. Mint az Európai Közösség Bizottsága egyik ülésén megállapította: „A távközlés a legkritikusabb terület a modern társadalom idegrendszerének befolyásolására.“ (Marketing 1993/4)

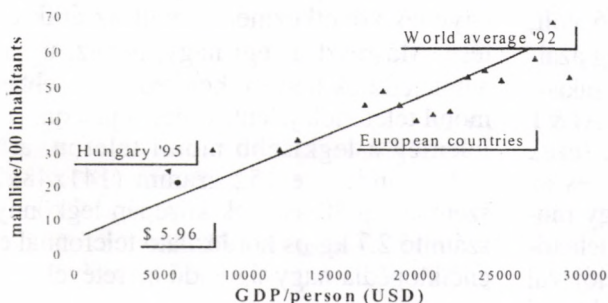
A távközlési szolgáltatások árbevételének növekedése

Vállalat	Millió deviza	Forgalom		Növekedés
		1990	1993	%
Ameritech	USD	10,663	11,710	109,82%
AT & T	USD	62,191	67,156	107,98%
Sprint	USD	8,345	11,367	136,21%
US West	USD	9,369	10,294	109,87%
British Telecom	GBR	12,315	13,242	107,53%
France Telecom	FFR	123,645	127,005	102,72%
Deutsche Telecom	DEM	40,589	58,988	145,33%
Cable & Wireless	GBR	2,316	3,825	165,16%
Singapur Telecom	USD	2,221	3,190	143,63%
Nippon Telecom	YPY	6,022	6,504	108,00%
MATÁV	HUF	21,306	49,301	231,39%

Forrás: The World's Major Telcos (OVUM 1995) Statisztikai Évkönyv MATÁV 1993

A távközlés fejlettségét leginkább az ország általános gazdasági fejlettségéhez viszonyítják, és a nemzetközi összehasonlításban ezen mutatók egymáshoz viszonylag jól korrelálnak. (2. ábra)

A telefon-ellátottság és a gazdasági fejlettség összefüggése



A telekommunikációs iparágon belül a legnagyobb növekedés egyértelműen a vezeték nélküli (mobil) iparágak köszönhető. A mobil távközlési piacot leginkább az jellemzi, hogy a '90-es évek elején még a legderülátóbb előrejelzők sem gondolták volna, hogy ilyen óriási ütemben

1. táblázat

hódítja majd meg a világot ez az üzletág. Az 1994-es adatokhoz viszonyítva, mely akkor már harmincnégy millió ügyfelet mutatott, az 1995-ös adatok ötvenöt millióra növekedtek. A világ mobil távközlési előfizetőinek száma jelenleg évente hatvan %-nál nagyobb növekedést mutat. (Mobile Telephony – Internet)

Jó példa a fentiekre Anglia, ahol a bevezetéstől számított tíz éven belül 1994-re – négy mobil céggel a piacán – körülbelül évi hetvenöt %-os növekedés figyelhető meg, melynek köszönhetően a mobil cégek összesen három millió előfizetőt tudhattak magukénak. Lényegesnek tartom itt megjegyezni, hogy 1983-ban, amikor Angliában elhatározták a mobil telefonok bevezetését, az előrejelzések 1990-re 100.000 előfizetővel számoltak. Az elsőként bevezetett két mobil cég sikerének köszönhetően ez a szám lényegesen magasabb, több mint 500.000 volt 1990-ben.

A skandináv államok a kezdetektől fogva a világ mobil távközlésében az egyik meghatározó szereplők voltak. Közülük is jelentős növekedést figyelhetünk meg Svédországban, ahol 1994 elején már a lakosság tíz %-ának volt mobil telefonja, majd ez a szám egyetlen év alatt, 1995 végére tizenhét %-ra növekedett.

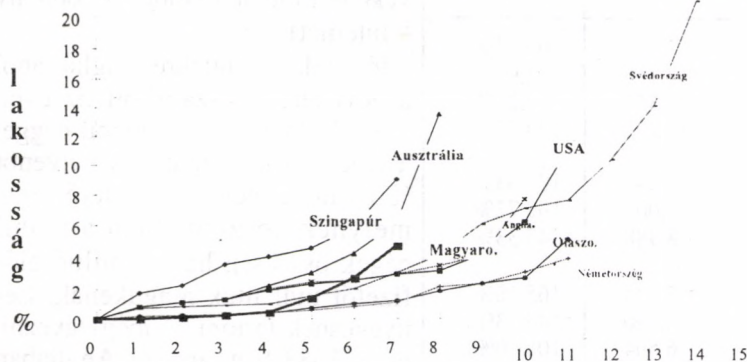
A magyar mobil távközlés fejlődése nemzetközi viszonylatban is kiemelkedőnek tekinthető. Ahhoz képest, hogy az egyes országokban hány éve vezettek be mobil távközlést, hazánkat a piaci behatolásban (azaz a mobil telefonnal rendelkezők számának az össz lakossághoz mért arányában) csak Singapore és Ausztrália előzi meg eddig. Magyarország ráadásul gazdaságilag lényegesen elmaradottabb, mint az ábrán feltüntetett országok. (3. ábra) Ebből nyilvánvalóan következik, hogy a fizetőképesség keresletet az egyes országokban nem az egy főre eső GDP, vagy más hasonló gazdasági mutatók befolyásolják leginkább. A nemzetközi tapasztala-

lat szerint, melyről egy 1996 szeptemberében készült OECD tanulmány is beszámol, a piaci behatolás leginkább meghatározó tényezője a távközlésben a liberalizáció mértéke.

bil tarifák nagyon magasak voltak, és akkoriban még csak bérelhetőek voltak a mobil telefonok. Ebben az időben mind a piac nagysága, mind a növekedési ütem nagyon lassú volt. Az 1990-es évek elején, a dereguláció hatására két új versenytárs jelent meg a piacon, melynek következtében mára a japán mobil piac óriási méretű növekedést mutat.

3. ábra

A mobil ellátottság fejlődése



A z ü z e m e l t e t é s é v e i

Vajon melyek azok a tényezők, melyeknek köszönhetően ilyen gyors növekedést lehet elérni, és vajon folytatódna-e ezek a tendenciák a jövőben is?

Erre a kérdésre a következő távközlési trendek elemzésével adhatjuk meg a választ:

- dereguláció
- versenyhelyzet
- technológia

⇨ Dereguláció

Az első lényeges mérföldkő a dereguláció volt, azaz, hogy új piaci lehetőségek nyíltak meg azért, hogy a világ nagy monopóliumai szétszakadtak: pl. a nagy amerikai monopólium, az AT&T 1984-ben hét ún. „Baby-Bell-re“ szakadt (ezek egyike egyébként a már ismert US West és az Ameritech is). Ugyanakkor az európai nagy monopóliumok is ezt az utat követik és így lehetőség nyílt arra, hogy a társaságok privatizációjával új versenytársak kapjanak lehetőséget, akik új szolgáltatások bevezetésével „felrázzák“ a piacokat.

⇨ Versenyhelyzet

Szoros korrelációs kapcsolat figyelhető meg a piaci verseny kialakulása és az előfizetők számának alakulása között.

Japánban például az 1980-as évek végén a mobil távközlés monopól helyzetben volt, a mo-

szolgáltatók, és az előfizetők szám 1994-re már három millióra nőtt. Ez persze annak is köszönhető, hogy az új versenytársak megjelenésével a kezdeti magas ár lecsökkent, mely által már nemcsak az üzleti élet dolgozói közül kerültek ki az előfizetők, hanem szélesebb körben, újabb piaci szegmensekben is elterjedt a mobil telefon.

⇨ Technológia

Az új technológia bevezetésével megnőtt a piac mérete, hiszen a jobb frekvenciakihasználásból eredően a kapacitás megnövekedett, aminek egyenes következménye volt az árak csökkentése. Másrészt a régi nagy, nehéz, úgynevezett autótelefonok helyett hordozható, zsebben elférő mobil telefonok jelentek meg a piacon. A világon jelenleg a legkisebb mobil telefon, a NOKIA 8110 mindössze 152 gramm (141x48x25mm), szemben a 80-as évek közepén legkönnyebbnek számító 2,7 kg-os hordozható telefonnal és annak enciklopédia-nagyságrendű méretével.

A mobil távközlés jövője

Az előrejelzések szerint a jelenlegi ötvenöt millió mobil előfizető szám az évszázad végére elérheti a háromszázötven milliót, az ezredforduló követően pedig a beszéd-távközlés közel fele mobil forgalommal válhat. Műszakilag nincs akadálya az ilyen mértékű növekedésnek, kereskedelmileg pedig a nagyságrendi előnyök a

mobil távközlés árát közelebb hozzák majd a vezetékes távközlési árakhoz.

Azonban ha mindenki mobilt használ, mi lesz a vezetékes rendszerekkel? A már kiépült, és közben technológiailag továbbfejlődő vezetékes rendszerek használata elsősorban szervezetekhez, illetve helyhez kötött lesz, amíg a mobil rendszerek személyekhez kötődnek. A vezetékes hálózatok várhatóan az információs országok „bejártaivá” válnak, széles sávú interaktív képtelefon, videó, vásárlási és oktatási célokat szolgálva. A mobil hálózatok intelligenciájának fejlődése hamarosan lehetővé teszi a személyhez kötődő telefonnia elterjedését, ugyanakkor erős piaci szegmentációt vonz maga után.

És ha mindez megvalósul, a föld lakossága 99 %-ának még mindig nincs mobil telefonja ...

Távközlési szabályozás, Koncesszió

A magyar távközlésben az első koncessziós szerződéseket a GSM szolgáltatókkal kötötték 1993 őszén. A koncesszió egy állami monopólium (ez esetben a frekvenciahasználat) szigorú feltételek melletti, határozott időre történő vállalkozásba adását jelenti. A két GSM szolgáltató tizenöt évig jogosult használni 8-8 Mhz frekvenciát a koncessziós díj megfizetése ellenében. Ez az időszak legfeljebb felével, azaz 7,5 évvel lesz meghosszabbítható újabb díjfizetés ellenében. A koncessziós szerződések részletei üzleti titoknak minősülnek, azt azonban tudni lehet, hogy részletesen szabályozzák nemcsak a technológiai és kereskedelmi feltételeket, hanem az így létrehozott duopólium piaci versenyének feltételeit is.

A magyar távközlés árai szabályozottak, úgynevezett „price cap”, azaz legmagasabb ár szabályozása formájában. Az évente megállapított árplafont a termelői árindex változásához kötik. A mobil távközlés azonban speciális árképzést, úgynevezett díjcsomagokat használ, melyeken belül az egyes piaci célcsoportokat célzó különböző belépési díjakat, havi díjakat, és időszakonként változó percdíjakat találunk. A jelenlegi árszabályozás lehetőséget nyújt a díjcsomag képzésre (havi díj + forgalmi díj), de az árplafon szabályozás alapvetően nem alkalmas ilyen díjstruktúrák regulációjára, sőt egyes esetekben gátolja a versenyárak szabad alakulását, ezért a liberalizáció további fejlődésével az árszabályozás visszaszorulása, sőt megszűnése lenne kívánatos.

A Koncessziós szerződésekben és a tarifaszabályozási rendeletekben előírtakat egy állami szerv, a Hírközlési Főfelügyelet ellenőrzi. Az ő hatáskörébe tartozik a frekvenciadíjak kiszabása és beszedése is, melyet szintén a Koncessziós szerződés nevesít. Az ellenőrzés módjában azonban kiütőköznnek az elsőként megkötött távközlési koncessziók gyermekbetegségei: a HIF jogosítványai, ellenőrzési joga nincs megfelelően körülhatárolva, és gyakran máshogyan értelmezi a megkötött Koncessziós szerződéseket, mint a szerződő felek, azaz a Koncessziós vállalatok vagy a Minisztérium. Az ebből származó viták egyenes következményei a Magyarországon még csak rövid múlttal rendelkező koncessziós környezetnek.

A Koncessziós Törvénynek speciális hatása volt az egyik nyertes konzorciumra, a Matáv-US West-re, melynek akkor már létezett egy mobil cége, a Westel Rádiótelefon Kft. A törvény kimondja, hogy az elnyert koncesszió megvalósítására külön koncessziós vállalatot kell alakítani, ezért nem volt más választás, és minden gazdasági ésszerűség ellenére ugyanazon két tulajdonos gyakorlatilag ugyanazon tevékenységre létre kellett hozzon egy új vállalatot.

Így és ezért alakult meg 1993 októberében a Westel 900 Mobil Távközlési Rt.

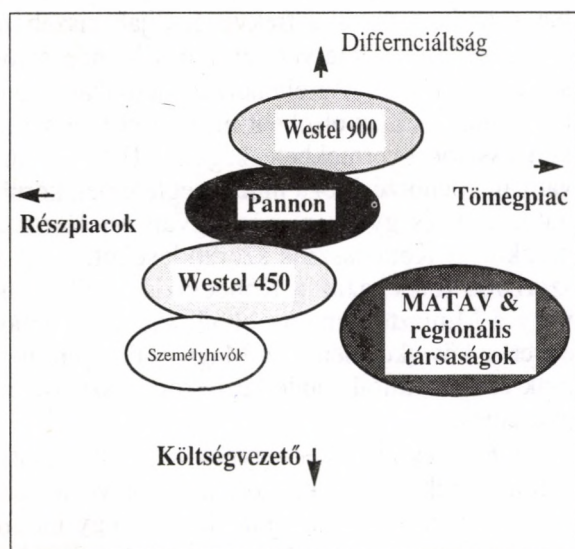
Kompetitív környezet

A magyar távközlési piac hagyományos szereplője, a MATÁV, és az 1989-ben létrehozott Westel 450 Kft mellett 1994-ben jelentek meg a helyi telefontársaságok és a személyhívó szolgáltatást nyújtó vállalkozások, melyek piaci szerepe mind- eddig marginálisnak bizonyult. Az 1993-ban kihirdetett GSM koncessziós tendert két társaság nyerte, melyek közül a Westel 900 tulajdonosain keresztül már korábban piaci szereplő volt, új belépőnek számított azonban a Pannon GSM.

A GSM szolgáltatók piacra lépését követően két év alatt - 1996-ra - a magyar távközlésben az alábbi piaci versenyhelyzet alakult ki. (4. ábra)

A vezetékes szolgáltatók elsősorban tömegpiacot elégítenek ki, a többi szolgáltatóhoz képest olcsó árakon. A Westel 450 analóg szolgáltatása a részpiacok irányába szorul, elsősorban vidéken számíthat újabb előfizetőkre. A személyhívók olcsó, de a GSM-hez képest erősen korlátozott szolgáltatást nyújtanak. A két GSM szolgáltató stratégiájának különbsége jól tetten érhető a Pannon alacsonyabb árú, de inkább a vállalkozók részpiacát célzó magatartásával, míg a

A távközlési piac szereplői



Westel 900 némileg magasabb áron ugyan, de már megcélozza a fizetőképes magánelőfizetői piac felső rétegeit is. Az árak vonatkozásában a Pannon GSM a bevezetés időszakában (1994-1995) több mint tíz százalékkal olcsóbban nyújtotta szolgáltatását, mellyel szemben a Westel 900 jobb lefedettséggel, illetve jobb szolgáltatási minőséggel differenciálta magát.

Fenyegetettség az új piaci befektetők részéről egyrészt a távközlés koncessziós szabályozásából ered, hiszen a Matávnak 2002-ig, a GSM szolgáltatóknak pedig az adott technológiában legalább tizenöt évig biztosítottak monopol, illetve duopol jogokat. A Matáv mellett a koncessziós jogok elnyerésével lépnek piacra az új vezetékes szolgáltatók, az ő szerepük azonban csak regionális lehet. A személyhívók későn léptek piacra, és a GSM-mel szemben technológiai hátrányuk miatt nem játszhatnak jelentős szerepet a távközlési piac egészében.

A magyar távközlési piac legközelebb várható új belépője a kilencvenes évek végén a GSM technológiát alkalmazó, de egy másik frekvenciasávon működő DCS mobil szolgáltató lehet. A másik lehetőség az Európai Unióhoz való kapcsolódás révén a tervezettnél korábban történő újabb vezetékes szolgáltató(k) megjelenése, mivel az Unióhoz való csatlakozás a jogharmonizáció keretében maga után vonhatja a Matáv monopol jogai idő előtti lebontásának (és ezzel a koncesszió újratárgyalásának) szükségességét. Erre azonban csak akkor kerülhetne sor, ha a Matáv jelenlegi tulajdonosait a kormány kompenzálná, hiszen a megkötött szerződésekkel szerzett jogok

védelve szintén fontos része az európai normatíváknak. A lehetséges piacralépők esetében jelentős korlátot fog jelenteni a több száz milliós, a vezetékes szolgáltató(k)nál esetleg több milliárd dolláros beruházási szükséglet. Az ilyen piacralépő már csak a jelenlegi piaci szereplőkénél alacsonyabb, de még mindig az iparág-nak megfelelő megtérülésre számíthat.

• Belső környezeti tényezők

Mindhárom mobil távközlési cég egyik legfőbb célja piaci részesedésük növelése. Ahhoz, hogy ezt el tudják érni, fő feladatuk több területen – így a kereslet, termékek, árak, forgalmazás és tájékoztatás viszonylatában – jelentkező ellentmondások feloldása. Ide tartozik a megfelelő piaci kapcsolat kellő idejű, vagyis a tényleges forgalmazást megelőző kialakítása, az ugyancsak előre meghatározott, következetes piaci behatolás és nem utolsó sorban a tartós piaci jelenlét.

A mobiltelefonok megjelenésükkor luxuscikknek számítottak. Első vásárlóik olyan üzletemberek voltak, akik kevésbé voltak árérzékenyek, hiszen szükségük volt erre a szolgáltatásra.

A mobil szolgáltató cégeknek mindenekelőtt a piac ellentmondásaival kellett szembenézniük. A Westel Rádiótelefon Kft. marketing igazgatója még 1994 elején is azt nyilatkozta (Cégvezetés, 1994 április), hogy sokan még mindig úgy gondolják, hogy a rádiótelefon olyan, mint a CB rádió, tehát ahhoz, hogy felhívjunk valakit, a másik félnek is rádiótelefonnal kell rendelkeznie. A lakosság nem volt tisztában azzal még három év elteltével sem, hogy a rádiótelefon csak mobilitásban, hordozhatóságban tér el a hagyományos telefonkészülékektől.

A „történelem“, mint belső környezeti tényező a Westel 900 életében különös jelentőségű, hiszen a már jól bevezetett „Westel“ márkanév, valamint a Westel Kft keretein belül épített infrastruktúra és iparági tapasztalat ellensúlyozták a versenytárs tulajdonosainak évtizedes mobil marketing tapasztalatát, mely a világon ebben az üzletágban a legfejlettebb skandináv piacokról származott, és azt, hogy a versenytárs tulajdonosai akkorra már tapasztalatokkal rendelkeztek GSM hálózatok építésében és működtetésében is.

A verseny első éveiben a kulcskérdés az volt, hogy a Westel 900 ki tudja-e használni történeti háttérét a versenytárs műszaki és nemzetközi marketing tapasztalatának ellensúlyozására. A Westel 900 tulajdonosai számára kihívást jelen-

tett, hogy a Westel Kft-nél tapasztalatot szerzett vezetői és szakértői gárdát kétfelé kellett osztani, és mindkét cégnél új munkatársakat kellett bevonni.

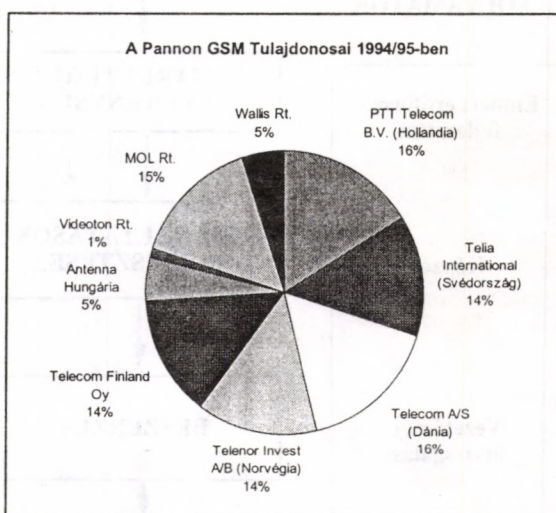
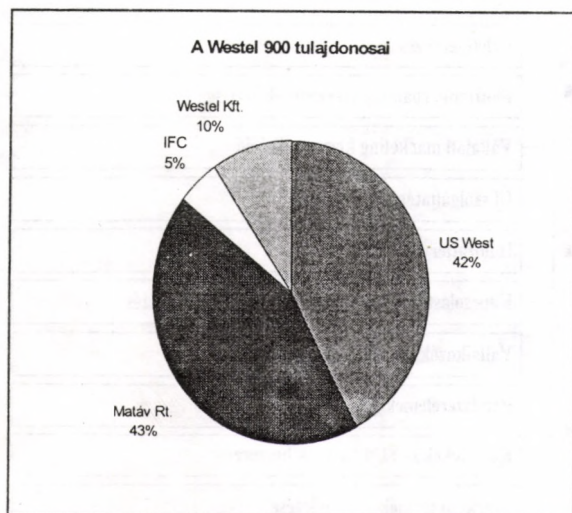
A piaci versenyben végül is a helyi piac ismerete, és a lefedettség gyorsabb kiépítése vált döntő tényezővé az első években. A Westel 900 ennek megfelelően piacvezető pozíciót szerzett ugyan, de a sport világból vett hasonlattal élve ez a mérkőzés legalább tizenöt menetes, és még csak az első néhány menetnek van vége.

A tulajdonosok a Westel 900-nál szakmai befektetők, ezért szerepük meghatározó belső környezeti tényező. Az amerikai US West több, mint egy évtizede nyújt mobil távközlési szolgáltatást saját piacain. Marketing tapasztalatai, a mobil üzlet dinamikájának, finanszírozásának ismerete meghatározó jelentőségű volt a Westel 900 stratégiájának kialakításakor. A US West elsősorban „politikai stabilitása, gazdasági fejlettsége és az itt élő emberek vállalkozó szelleme miatt” fek-

A Westel 900 GSM esetében fontos megemlíteni, hogy a magyar távközlési vállalat (Matáv) tulajdonosi szerepe a privatizációval párhuzamosan többször is változott. Állami tulajdonú, monopol helyzetben lévő vállalként elsősorban a piacra jutás lehetőségét jelentette a US West számára. A privatizációt követően új tulajdonosai az Ameritech és a Deutsche Telecom révén a Westel 900 vezetésében és stratégiájának alakításában a US West-tel egyenrangú partnerré vált. A három távközlési nagyhatalom tudomásunk szerint csak Magyarországon dolgozik együtt a mobil üzletágban. Részvételükkel a Westel 900 három év alatt többségi magyar állami tulajdonú cégből több, mint 70 %-ban multinacionális méretű távközlési cégek közvetlen vagy közvetett érdekszférájába került. Ez a tény azonban nem jelentett lényeges stratégiai váltást, mert piaci stratégiájának kialakításában és annak implementációjában a tulajdonosi befolyásoltságnál lényegesebb szerepet kaptak más külső és belső kör-

5. ábra

Tulajdonosok



tett be ebbe a térségbe. (A US West képviselőjének nyilatkozata a Figyelő 1994 január 27-i számában).

A Pannon GSM tulajdonosai jelentős nemzetközi távközlési tapasztalattal és tőkeerős külföldi befektetők, melyek mellett nagynevű hazai cégeket is találhatunk. A mobil távközlés világszerte Észak-Európában volt a legsikeresebb, és a négy észak-európai vezetékes távközlési szolgáltató holland társukkal együtt rendkívül jó esélyű piaci szereplőként kezdte meg tevékenységét. (5. ábra)

nyezeti tényezők. Ez abban is megnyilvánul, hogy a US West-et a vezérigazgató-helyettes gazdasági igazgató funkciójában magyar szakember képviseli, és a Westel 900-nál dolgozó külföldiek száma a tulajdonosok képviselőiben mindvégig legfeljebb egy fő volt. A magyar menedzsment és szakembergárda kulcstényezője volt a Westel 900 piaci sikereinek.

A Westel 900 tulajdonosa, tíz % nem szavazó részvényt, a Westel Rádiótelefon Kft is. Ennek indoka, hogy jogilag így volt biztosítható az addigra már jól csengő „Westel” név hasz-

nálatának továbbvitele, és a Kft szakemberei (köztük többen a Westel 900 mai vezetői) aktívan részt vettek a GSM tenderajánlat kidolgozásában. A Nemzetközi Pénzügyi Szervezet (IFC) a Világbank leánybankja, az 1995 tavaszán aláírt projekt finanszírozási megállapodás kapcsán vált öt %-ban tulajdonossá. Nemzetközi tapasztalataival, számos mobil távközlési cég gazdálkodásának ismeretével hasznosan segíti a Westel 900 gazdálkodását.

Erőforrások

A versenyhelyzetben működő mobil távközlési cég induló erőforrásokkal való ellátottsága hosszú ideig determinálhatja a piaci pozíciót. Ter-

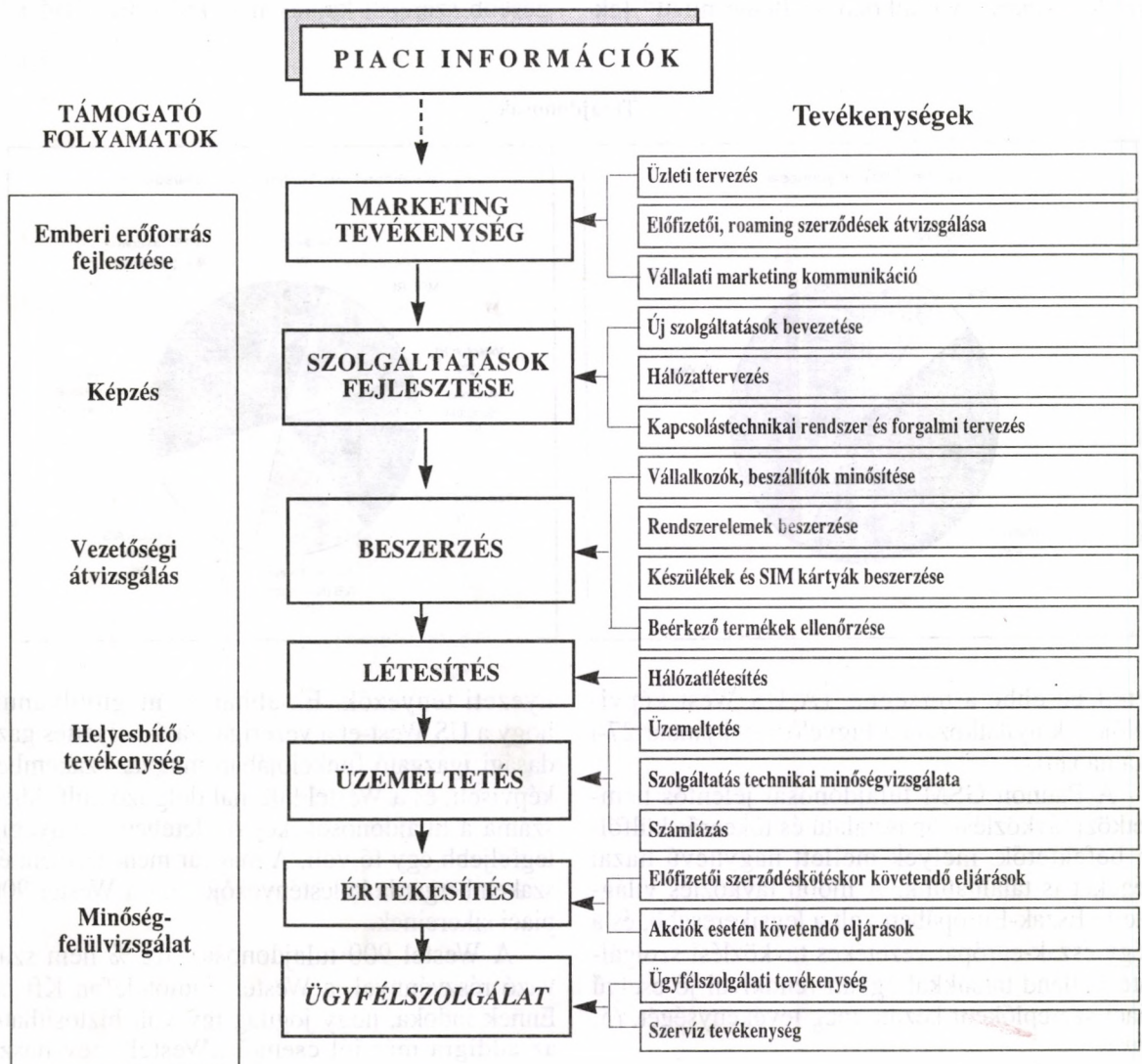
mészetesen a vállalat vezetésén múlik, hogy az erőforrásokkal megfelelően gazdálkodjon, mert csak így fordítható át a jobb erőforrás-ellátottság komparatív előnyé.

Az erőforrások egy vállalat életében azok a belső értékek, melyek az értékláncon keresztül meghatározzák a vállalati stratégiát és segítik a kitűzött célok elérését.

A Westel 900-nál kialakított értéklánc (6. ábra) a minőségi orientációt tükrözi. A kritikus folyamatok az ügyfélközpontúság szempontjából szervezettek, a szolgáltatás és hálózatfejlesztés a marketing szempontoknak van alárendelve. Az ügyfélszolgálat visszacsatolása alapján folyamatosan megújul az üzleti stratégia, és meghatározásra kerülnek a kritikus sikertényezők.

6. ábra

A Westel 900 értékláncának kulcsfolyamatai



Melyek tehát azok az erőforrások és felhasználásukkor követett stratégiák, melyek a fent vázolt értékláncon keresztül alapvetően befolyásolták a Westel 900 piaci szereplését?

Műszaki erőforrások

A műszaki erőforrások szempontjából a technológia a két versenytárs esetében azonos, hiszen a GSM nemzetközi szabvány, a rendszerelemek ugyanazon piacról szerezhetők be. Komparatív előnyt jelent azonban az adott technológiában szerzett tapasztalat, hiszen a hálózat kiépítések nem mindegy, hogy azt milyen költséggel, gyorsasággal és hatékonysággal hajtják végre.

Emberi erőforrások

A Westel 900 alakulásakor jelentős mértékben támaszkodott a Westel Kft-nél három év alatt felhalmozódott műszaki fejlesztési szaktudás továbbvitelére. Ugyanakkor jelentős szempont volt, hogy biztosítani kellett a már sikeres vállalat további hatékony működését, ezért nem lehetett az ottani szakembereket és vezetőket egyszerűen áthelyezni az új vállalatba. A jól összekovácsozott csapat szétválása nehéz, surlódásoktól sem volt mentes. Az új vállalathoz került a vezérigazgató, a gazdasági és a műszaki igazgató. A régi vállalatnál maradt viszont a marketingigazgató és az üzemeltetési igazgató (akik csak évekkel később, a megfelelő utánpótlás biztosítását követően csatlakoztak a régi csapathoz). A Westel 900 mai első huszonöt vezetőjéből tizenketten dolgoztak korábban a Westel Kft-nél.

Az emberi erőforrások tekintetében a Westel 900-nál a legszembetűnőbb az egységes csapatszellem és a magas motiváltság. A cég emberi erőforrás stratégiája mindig is a legjobb piaci szakemberek elérését célozta, és ezeknek megfelelő szintű, a nemzetközi követelményekkel arányos, mára már a nemzetközi színvonalhoz közeli kompenzálását valósította meg. Ennek köszönhetően az élőlomka hatékonysága a cégnél a magyarországi távközlési átlag többszöröse, és hosszú távon ez az egyik legjobb biztosítéka a cég további sikereinek.

Pénzügyi erőforrások

A mobil távközlés „orrnehez“, tehát induláskor jelentős nagyságrendű befektetést igénylő és relatíve hosszú megtérülési idővel dolgozó iparág. A Westel 900 megalapítása előtt készült üzleti tervek tíz év alatt 235.000 előfizetővel számoltak, és az első 2 évben 160 millió dollár beruházást irányoztak elő. Az iparági gyakorlatnak megfelelően, ahol a szokásos tőke/hitel arány 1:1, az induláskor 80 millió dollár részvénytőkével látták el a vállalatot.

Köztudott, hogy a cég már 1996 végére gyakorlatilag eléri az eredetileg tíz évre előirányzott előfizetőszámot, a növekedés üteme tehát lényegesen gyorsabb volt a tervezettnél. A piacvezető szerepnek köszönhetően azonban már a működés második évében nyereséges tevékenységet folytatott, és az 1996 végéig megvalósított összesen 330 millió dollárnyi beruházás harmadát már saját forrásból teremtette meg (Magyar Nemzet, 1996 december 2).

A pénzügyileg sikeres működésnek köszönhető, hogy a Westel 900 1996 végére 140 millió dollár hitelt tudott bevonni anélkül, hogy részvénytőkét az eredetihez képest emelnie kellett volna. A versenytárs, ahol a növekedés hasonlóan gyors ütemben folytatódott, ezidáig hatvan millió dollár addicionális részvénytőkét és nyolcvan millió dollár többlethitelt volt kénytelen bevonni. (A szóban forgó cégek jellemző adatait a 2. táblázatban hasonlítjuk össze.)

2. táblázat

A cégek összehasonlítása

	Nettó árbevétel		Ált. stat. létszám		Élőlomka hatékonyság	
	1995 milliárd Ft	1994 milliárd Ft	1995 fő	1994 fő	1995 ezer Ft/fő	1994 ezer Ft/fő
Matáv Rt	116.8	89.9	17.703	19.288	6.60	4.66
Westel 900	18.9	6.4	603	341	31.34	18.77
Westel 450	12.9	12.5	547	485	23.58	25.77
Pannon GSM	7.2	3	269	113	26.77	26.55

Forrás: Figyelő TOP 200 1996

Stratégia

A Westel 900 alapításakor az alapítók nem dolgoztak ki formális stratégiát. A szolgáltatás indulását megelőzően a menedzsment alakította ki azt a koncepciót, ami végül a vállalat stratégiaal-

kötésében meghatározó szerepet játszott. A stratégia formális megfogalmazására az indulást követően öt hónappal, a vállalatvezetés Sopronban, 1994 szeptemberében tartott konferenciáján került sor. Az itt kialakított stratégián alapvetően azóta sem kellett változtatni. A külső és belső környezeti hatásokra való megfelelő reagálás, illetve a vártnál is kedvezőbb piaci reakció hatására már a második év végén nyereségessé vált a vállalat, ami a már kialakított stratégia megerősítésére és továbbfejlesztésére ösztönözte a vezetést. Természetesen mindezt a vállalatot alkotó dolgozók és vezetők azonos értékrendje nélkül nem lehetett volna véghezvinni. Egységes csapatszellem alakult ki a vállalatnál, melynek kialakulásában döntő szerepe volt a vezetésnek.

3. táblázat

<p>Strengths (erősségek)</p> <ul style="list-style-type: none"> • csúcstechnológia • nemzetközi szabvány (roaming) • külföldi befektetők • koncessziós piacvédelem 	<p>Weaknesses (gyengeségek)</p> <ul style="list-style-type: none"> • a piac fejletlensége • szakemberhiány • fizetőképes kereslet
<p>Opportunities (lehetőségek)</p> <ul style="list-style-type: none"> • alacsony telefon-ellátottság • gyenge helyi társaságok 	<p>Threats (fenyegetettségek)</p> <ul style="list-style-type: none"> • bizonytalan szabályozás • gazdasági környezet • MATÁV monopóliumhelyzete

Az elmondottak áttekintésére, a környezeti változások rendszerbe foglalásához jól használható keretet kínál a már jól ismert **SWOT analízis**.

Vizsgáljuk meg először, hogy a GSM mobil távközlés megjelenése a 90-es évek magyar távközlésében milyen lehetőségeket és kockázatokat tartalmazott. Az alábbi SWOT-elemzésben megpróbáljuk felvázolni azokat a tényezőket, melyeket egy potenciális külföldi vállalkozó mérlegelhetett, mielőtt Magyarországon a mobil távközlésbe fektetett be. Az erősségek és gyengeségek meghatározásakor a belső vállalati tényezők helyett az ebből a szempontból belsőnek minősülő mobil távközlési iparági tényezőket szerepeltetjük, a külső vállalati tényezők helyett pedig az ágazatra ható általános lehetőségeket és fenyegetettségeket elemezzük. (3., 4. és 5. táblázat.)

Iparági SWOT-elemzés (mobil távközlés a magyar távközlési iparágon belül)

A magyar távközlésben a GSM technológia biztosította előnyök a kiemelt *erősségek* közé számítottak. A 90-es évek közepéig a digitális alapú távközlés még nem volt széles körben elterjedt, a nemzetközi roaming lehetőség pedig világszerte egyedülálló volt. A külföldi befektetők megjelenése nemcsak a szükséges tőke bevonásának lehetőségét biztosította, hanem marketing, technológiai és vezetési ismeretek átadását is jelentette. A piacralépés kockázatát csökkentette, hogy a koncessziós szabályozás értelmében meghatározott ideig csak korlátozott számú piaci szereplő jelenhetett meg a mobil telefonpiacon.

A mobil távközlés elterjedésének esélyeit csökkentette az a tény, hogy a mobil telefonálás csak igen szűk piaci rétegben volt ismert, és szakemberek is csak rendkívül korlátozott számban álltak rendelkezésre. Kérdéses volt, hogy az általánosan alacsonynak tekinthető fizetőképes kereslet preferenciái milyen mértékben fordíthatók a mobil szolgáltatás irányába.

Az európai átlagtól lényegesen elmaradó vezetékes telefon-ellátottság olyan helyzetet teremtett, amelyben a leírt erősségekkel rendelkező GSM szolgáltatás bevezetése jelentős *lehetőségeket* rejtett. Az európai átlag eléréséhez Magyarországon közel három millió telefon eladására volt lehetőség, és ebből a potenciális piacból vehette ki részét a mobil telefónia. Ráadásul a nemrégiben alakult helyi vezetékes telefontársaságok még nem erősödtek meg, a GSM szolgáltatás gyorsabb felfutási ütemre számíthatott.

A távközlési- és a koncessziós szabályozás a GSM szolgáltatók piacra lépésekor még csak kezdeti szakaszában járt, ami jelentős kockázatot rejtett magában. Bizonytalan volt Magyarország gazdasági fejlődésének kimenetele, az infláció és az árfolyamszabályozás jövője. A MATÁV ebben az időszakban még állami tulajdonú, a távhívásban monopóliumhelyzetű szolgáltatóként jelentett *fenyegetettséget* a piacra lépő mobil szolgáltatók számára.

Az iparági SWOT fent leírt tényezői a piacra lépés időszakában a GSM piac mindkét szereplője számára egyaránt jelentettek lehetőségeket és fenyegetettséget. Az iparági SWOT-ban felsorolt erősségek és gyengeségek a cégek szempontjából specifikus környezeti tényezőként lehetőségeket és fenyegetettségeket jelentenek. A következőkben a két cég SWOT elemzésében ennek megfele-

Pannon GSM

<u>Strengths</u> (erősségek)	<u>Weaknesses</u> (gyengeségek)
<ul style="list-style-type: none"> • alacsony árfekvés • decentralizált disztri bűció • GSM célra épült hálózat 	<ul style="list-style-type: none"> • magyar piaci ismeretek hiánya • tapasztalatlan alkalma zottak • márkanév hiánya • új hálózat építése
<u>Opportunities</u> (lehetőségek)	<u>Threats</u> (fenyegetettségek)
<ul style="list-style-type: none"> • tapasztalt tulajdonosok • tőkeerő 	<ul style="list-style-type: none"> • versenytársak • tulajdonosi turbulencia • árháború

5. táblázat

Westel 900

<u>Strengths</u> (erősségek)	<u>Weaknesses</u> (gyengeségek)
<ul style="list-style-type: none"> • piaci ismeretek • márkanév • tapasztalt, elkötelezett dolgozók • centralizált disztribúció • gyors lefedettség építése 	<ul style="list-style-type: none"> • korlátozott GSM tapasztalat • magasabb árfekvés • bérelt infrastruktúra
<u>Opportunities</u> (lehetőségek)	<u>Threats</u> (fenyegetettségek)
<ul style="list-style-type: none"> • összeszokott tulajdonosok • stratégiai szövetségek 	<ul style="list-style-type: none"> • versenytársak • a Matáv állami tulajdona • árháború

előzően csak az iparági SWOT-ban nem említett, az adott cégre vonatkozó tényezőket vizsgáljuk:

A SWOT elemzésekben érintett pontok közül többről már részletesen írtunk, ezért az alábbi összehasonlításban csak néhány új szempontot emelnénk ki.

A Pannon GSM néhány százalékkal alacsonyabb árfekvésű szolgáltatással lépett piacra, mely csökkenti az árháborúval és a versenytársal szembeni fenyegetettségét. Meg kell jegyeznünk, hogy a Magyarországon kialakult mobil tarifák szintje európai összehasonlításban a legolcsóbbak közé tartozik, ezért az árháború fenyegetettsége az általános szintnél alacsonyabb.

A Westel 900 árfekvése magasabb, melyet márkanévvel, és minőségorientált fejlesztéssel kívánt ellensúlyozni. A Westel 900 számára a

minőség, a legfőbb stratégiai eszköz. Ezen első sorban nem csak a telefonszolgáltatás minőségét értik, hanem ennél szélesebb értelmű, mely egyaránt magában foglalja az előfizető által elvárt területi lefedettséget, ügyfélszolgálati rugalmasságot, készülék szervizeléssel kapcsolatos megbízhatóságot, vagy az eladáskor biztosított korrekt tájékoztatást is. A Westel a minőségpolitikát a vállalatvezetés alapvető eszközének tekinti, olyan rendszernek, mely azt van hivatva biztosítani, hogy a vezetés, a stratégia és az erőforrások megfelelően szervezett folyamatokon keresztül biztosítsák és újratermeljék az előfizetők, a dolgozók, az üzleti partnerek és a társadalom (tehát a stakeholderek) elégedettségét. A kialakított minőségbiztosítási rendszer a teljes körű minőség elvén működik, és a belső szállítók és vevők kézfogására épít.

A disztribúció tekintetében a Pannon GSM alapvetően széles körű ügynökhálózatra épül, melyet a tulajdonosok észak-európai tapasztalatai szerint alakítottak ki. Kérdéses, hogy a máshol bevált rendszer itt is hasonló sikerekhez vezet-e, és a versenytárs eltérő disztribúciós stratégiája milyen fenyegetettséget jelent. A Pannon GSM több száz ügynök és dealer bevonásával – kiváltképp az álló országos hálózatával – szinte kizárólag közvetett disztribúciót épített ki. A Westel 900 ezzel szemben (a Westel kft-vel közösen) saját üzlethálózatot hozott létre minden nagyvárosban és emellett egyetlen nagy dealert, a Fotex csoport boltjait használta (Fotex, Keravill, Ofotért, Profilcolor).

A két disztribúciós stratégia hatékonyságának és gyors bevezethetőségének különbsége jelentősen rányomta bélyegét az első három év piaci részesedésért vívott harcára. Az első évek tapasztalatai a versenytársat igazolták, hosszabb távon azonban ennek ellenkezője is elképzelhető, mert a decentralizáltan üzemeltetett kereskedelmi hálózat költsége alacsonyabb lehet a közvetlen értékesítésnél.

A Pannon GSM zöldmezős beruhásként tervezte és valósította meg országos rendszerének infrastruktúráját, és ezzel az adott technológia szempontjából optimális hálózatot építhetett. Ebben segítségére volt a tulajdonosok tőkeereje és műszaki tapasztalata. A Pannon GSM-nek komparatív előnye volt az, hogy Svédországban, Norvégiában, Dániában, Finnországban és Hollandiában tulajdonosai már GSM hálózatokat építettek és működtettek. Magyar tulajdonosainak, a Mol-nak és az Antenna Hungáriának pedig több száz telephelye volt országszerte, melyek

potenciálisan alkalmasak voltak bázisállomások létesítésére.

A Westel 900 ezzel szemben hozzájuthatott a három éven keresztül épült több, mint 130 Westel Kft. telephelyhez, azaz egy olyan bérelt infrastruktúrához, mely már eredetileg azzal a koncepcióval épült, hogy lehetőleg alkalmas legyen GSM hálózati telephelyként is funkcionálni. Mérnökei nem rendelkeztek ugyan GSM rendszerek építésével és működtetésével kapcsolatos tapasztalatokkal, de az 1992 őszén Budapesten rendezett Európai Távközlési Kiállításon már megmutatták oroszánkörümeiket, hiszen alig egy évvel a korábban említett genfi világkiállítás után teljes, működő kísérleti rendszert építettek.

A verseny első szakaszában a Westel 900 az ország lefedettségében jelentős, húsz-harminc %-os versenyelőnyt szerzett, melyet a versenytárs csak 1996 végére tudott behozni. Az 1994 áprilisi kezdést követően a Westel 900 június végére minden megyeszékhelyen, szeptember végére minden egyszámjegyű főútvonalon, év végére az ország területének már több, mint negyven %-án szolgáltatót.

Ebben az időszakban a Westel 900-nál a stratégia központi eleme volt a lefedettségben megjelenő különbség kiaknázása, míg a versenytárs új piaci belépőként márkanévének megismertetésével volt elfoglalva. Ebben az első évben a szakértők értékelése szerint magasan legyőzte a Westel 900-at a reklámozás területén, és a gyerekek által is fütyörészett „Pannon GSM, az élvonal” szlogennel sikeresen belopta magát a közvélemény szívébe.

A gyorsaság a Westel 900-at piacvezető szerephez juttatta, és az ebből származó többletbevétel hálózatának további fejlesztésére fordította. Jelenleg a két hálózat technológiailag gyakorlatilag azonos szintre fejlődött, azonban a Pannon GSM infrastrukturális beruházása hosszabb távon más távközlési szolgáltatások (például országos gerinchálózati szolgáltatás) nyújtására is könnyen alkalmassá tehető.

A gyengeségek mindkét szolgáltatónál első sorban piacralépéskor jelentettek hátrányt, amelyek megmutatkoztak ugyan az első évek eredményében, de mára már kiküszöbölődtek.

A lehetőségek közül a nagyobb tőkeerőt kihasználva a Pannon mindvégig a Westel 900-nál lényegesen magasabb alaptőkével dolgozott. 1994 év végén alaptőkéje 10.450 millió forint, 1995 év végén 18.850 millió forint volt. A Westel 900 ugyanezen időszakokban 5.364 millió, illetve 8.031 millió forint alaptőkével gazdál-

kodott. A nagyobb tőkeerő a Pannon GSM indulásával kapcsolatos gyengeségek okozta hátrányokat volt hivatva ellensúlyozni, mely jól mutatkozik az első két év eredményeiben. A Pannon az első évben 2.655 millió forint, a második évben 5.314 millió forint veszteséget termelt, szemben a Westel 900 1.464 milliós veszteségével, illetve a második évben 901 milliós nyereségével. (Forrás: Vállalati éves jelentések)

A Westel 900 a piacra lépését megelőzően olyan *stratégiai szövetségeseket* keresett, akik hosszú távon tudták támogatni a stratégiai célokat. Technológiai szempontból a GSM rendszer egyes elemei nem minden esetben kompatibilisek, tehát új szállítók csak korlátozottan vonhatók be, ezért a stratégiai szállító szerepe a jó minőségű, megbízható és költséghatékony hálózat építése szempontjából kritikus.

A tenderen 1993 őszén öt, világszerte ismert beszállító versenyzett: indult a Siemens, az Ericsson (akik nem sokkal korábban a Matáv rendszerválasztó tenderét nyerték), valamint a Motorola, a Nokia és az Alcatel. A több, mint három hónapig tartó verseny győztese az Ericsson lett, amely korábban a Westel Kft. rendszerszállítójaként már bizonyította elkötelezettségét a magyar piacon. A szintén jó ajánlatot adó Nokia időközben kiszállt a versenyből, mert megállapodott a Pannon-nal. A választás helyességét igazolja, hogy mára a világpiacon a távközlési szállítók között, és különösen a GSM rendszerelemek piacán az Ericssoné a vezető szerep.

A disztribúcióval kapcsolatos stratégiai szövetséges a Fotex csoport lett. A magyar piac ismeretét kamatoztatva a Westel 900 ezzel a választással több éves előnyhöz jutott versenytársával szemben, és ezen az eszközön keresztül tudta leginkább kihasználni a piacra kerülésekor fennálló komparatív előnyeit.

Az eddigiekben még nem említett tényezők közül a Pannonnál a *tulajdonosi turbulencia*, illetőleg a Westel 900-nál a MATÁV állami tulajdona nem befolyásolta jelentősen az üzletmenetet. Ennek ellenére a Pannon nagy számú tulajdonosi köre hosszú távú fenyegetettséget jelenthet a döntéshozatal rugalmassága szempontjából. A másik oldalon a Westel 900-nál hosszú távon jelentkezhet a magasabb árfekvés, a részben bérelt infrastruktúra, valamint a Matáv (ugyan már nem állami tulajdonú) tulajdonosi szerepe. Ez utóbbi úgy értendő, hogy a mobil telefonok korábban vázolt terjedési üteme természetes módon teremt versenyhelyzetet a vezetőkes szol-

gálatónak. Ebből a szempontból a Westel 900, akinek két olyan tulajdonosa is van, akik egyben versenytársai, hátrányba kerülhet a Pannonnal szemben.

KONKLÚZIÓ

A cikk elején feltett, a Westel 900 stratégiájára vonatkozó kérdésekre összefoglalóan a következő válaszokat adhatjuk

A Westel 900 piacra lépésekor a külső és a belső tényezőknek megfelelő stratégiát alakított ki.

A vállalatvezetés legnagyobb kihívása a várt-nál sokszor gyorsabb növekedés menedzselése volt.

A SWOT elemzés alapján megállapítható, hogy a piacra lépéskor alkalmazott stratégia alapvetően helyes volt, és megfelelő részstratégiák alkalmazásával hosszabb távon is fenn tartható.

A stratégia a piacvezető szerep elérését tűzte ki célul, és legfontosabb hosszú távú stratégiai eszközként a minőséget jelölte meg. A minőségbiztosítás terén kiemelkedő sikereket tudhat magáénak a vállalat, hiszen a működése második évében megszerezte, és azóta is megtartotta ISO 9001-es minősítését, mely az európai mobil távközlési szolgáltatók között egyedülálló. A teljes körű minőség területén elért eredményeket az 1996-ban elnyert Nemzeti Minőségi Díj igazolta vissza.

A bevezetés időszakában a legfontosabb stratégiai eszköz a lefedettség gyors növelése és a disztribúciós hálózat előnyeinek kihasználása volt.

A Westel 900 akkor kényszerülhet stratégia-váltásra, ha külső vagy belső környezeti tényezők jelentősen módosulnak, ha tehát

- új belépő jelenik meg a piacon
- a versenytárs erőforrásai jelentősen változnak

- jelentős technológiai vagy szabályozási változás történik
- a tulajdonosi struktúra megváltozik

Felhasznált irodalom

- Michael E. Porter: Versenystratégia – Akadémiai Kiadó 1993
- Philip Kotler: Marketing management – Műszaki Könyvkiadó 1991
- Henry Mintzberg: A stratégia fogalmának feltárása – in Balaton-Tari: Stratégia és szervezet (Szöveggyűjtemény) - BKE Posztgraduális Kar 1996
- Antal Mokos-Balaton-Tari-Drótos: Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből - BKE Vezetési és Szervezési Tanszék 1996
- Marketing 1990/1 Dr. Manfred Mayrhuber: A stratégiai sikerebbek...
- Marketing 1992/2-3 Dr.Fazekas Ildikó: Telefonmarketing (133 oldal)
- Marketing 1992/5-6 Luxuscikkek marketingjének fő feladatai (306 oldal)
- Marketing 1993/4 Szabóné Borsodi Tímea - Dr. Józsa László: Piaci kihívások az amerikai távközlésben (187 oldal)
- Marketing 1995/2 A piaci siker kulcsa: a szolgáltatások színvonala
- Cégvezetés 1994/1 Észak Nyugat ellen (116 oldal)
- Kereskedelmi Szemle 1994/2 Seres Antal: Külföldi tőkeáramlás...
- Figyelő 1991.április 18. A minőség költség vagy nyereség?
- Figyelő 1991.július 18. Ehrlich Éva: Telekommunikáció Kelet-Európában
- Figyelő 1991.december 12. A koncesszióról
- Figyelő 1993.január 21. Bilincsből nem megy!
- Figyelő 1993.július 22. Mi a GSM?
- Figyelő 1993.október 14. Távol Európától
- Figyelő 1994.január Időben „kapcsolt” az Ericsson (31 oldal)
- Figyelő 1994.január 27. Vereség után a ringben
- Figyelő 1994.augusztus 25. Árverseny a GSM-piacon
- Figyelő 1994.október 27. Merre tovább magyar telefónia (22 oldal)
- Figyelő 1995 Top 200 Telefonos lendület