

A MAGYAR TELEKOM ESETE A HÁLÓZATKIÉPÍTÉSTŐL A DIGITÁLIS VILÁGIG

STRATÉGIAALKOTÁS: ELMÉLET ÉS GYAKORLAT

Jelen tanulmány az ország egyik meghatározó vállalatának, a Magyar Telekomnak két és fél évtizedes (1990-2015) történetét tekinti át a menedzsmenttudomány, azon belül is a stratégiai menedzsment nézőpontjából. Az esettanulmányoszerű leírás alkalmat ad arra, hogy néhány fontos tézist a stratégiamenedzsment-diszciplinának a gyakorlati megvalósítás, vagy éppen megvalósíthatóság szempontjából elemezzék a szerzők. Így, többek között sor kerül stratégiai periódusok és kapcsolódó stratégiák feltárására, az adaptív stratégiai gondolkodás bizonyítására. A változásokhoz való alkalmazkodás jól követhető az egyes periódusok vízióinak változásában, az irányítás és szervezet átalakításaiban. Bizonyítható ugyanakkor Mintzberg tézise a szándékolt és megvalósított stratégiák közötti különbségekről (Mintzberg, 2005), vagy például McGrath innovációja az átmeneti versenyelőnyről (McGrath, 2013). Az egyes periódusok elemzési háttérét az erőforrás-alapú vállalatelmélet adja, azon belül is jelentős mértékben támaszkodtak a szerzők Robert Grant ezzel kapcsolatos munkájára (Grant, 1991).¹

Kulcsszavak: stratégiai menedzsment, Magyar Telekom, erőforrás-alapú vállalatelmélet, stratégiai periódusok

A Magyar Telekom egyike a Magyarországon működő legnagyobb, és talán legismertebb részvénytársaságoknak. Aligha van magyar család, aki nem élte meg a vezetékes telefonra várás élményét még az 1980-as években is, de valószínűleg még kevesebben vannak azok, akik nem vették még soha semmilyen formában igénybe a cégcsoport és versenytársainak szolgáltatásait a telefonálás, internetezés és televíziózás során. Ezért is érdeklődésre tart számot, hogy *vajon milyen fejlődési pályát járt be ez a társaság az elmúlt negyed évszázadban. A mai Magyar Telekom és elődei milyen stratégiákat alkottak és követtek a rendszerváltástól napjainkig? Hogyan alkalmazkodtak e stratégiák az iparágban zajló viharos gyorsaságú technológiai fejlődéshez és a versenykörnyezethez?* E tanulmány célja, hogy e kérdésekre adott válaszok során feltárja 25 év stratégiai periódusait és azok legfontosabb jellemzőit.

E cikk műfaja esettanulmány, ami jelentős mértékben meghatározta a kutatás módszertanát.

Alapvetően három forrásra támaszkodtunk:

- Az elemzési szempontok megalapozásához, valamint a stratégiai menedzsment rendszere gyakorlati adaptálásának bizonyításához a *szakirodalom* – elsősorban – alpműveit használtuk fel.
- A legnagyobb munkát a vállalati *nyilvános adatok*, a vizsgált 25 év éves jelentéseinek, Fenntarthatósági jelentéseinek, Kultúraváltási füzeteinek stb. feldolgozása igényelte. Elsősorban nem a számszerű adatokra helyeztük a hangsúlyt, hanem a megjelölt dokumentumok azon elemeire, amelyekből a stratégiai vezetés megoldásai érhetők tetten. Ide sorolhatók pl. a rendszeresen megjelent küldetések, amelyek az

egy-egy periódus fókuszait és legfontosabb akcióit írják le (pl. mikor jelent meg markánsan a társadalmi felelősségvállalás a vállalati célrendszerében).

- A harmadik forrást a nagyon fontos *mélyinterjúk* jelentették, két vállalati szakértővel. Ezek együttes időtartama 4-4,5 órát tett ki. Az interjú indításához előre megadott kérdéslistát állítottunk össze. Ezen beszélgetések részben megerősítették, részben kiegészítették a többi forrásból levonható következtetéseket.

Az összegyűjtött és rendszerezett információk, céljainknak és a műfajnak megfelelően, elsősorban *kvalitatív* elemzésekre adott lehetőséget.

A kutatás gondolatmenetét értelemszerűen befolyásolták a stratégiai menedzsment elméletének meghatározó paradigmái és tézisei, folyamatosan feltéve magunkban a kérdést, vajon célvállalatunk gyakorlati megoldásai azokból mit és milyen módon bizonyítanak?

Az egyes periódusok határaihoz és markáns vonásaihoz jó kiindulási pontot jelentettek a vállalati dokumentumokban szereplő küldetések, és természetesen az éves jelentésekben vagy egyéb publikációkban megfogalmazott stratégiai lépések.

A további elemzések keretrendszerül az *erőforrás-alapú vállalatelmélet* (Wernerfelt, 1984), és a hozzá szorosan kapcsolódó, az erőforrások együttműködésére épülő *alapvető képességekről* szóló tanulmányt (Pralhad – Hamel, 1990) használtuk. Mindehhez kiváló formális lehetőséget nyújtott Grant 2008-ban magyarul is megjelent, „A versenyelőny erőforrás-alapú elméletének jelentősége a stratégiaalkotásban” című tanulmánya, pontosabban az

¹ Köszönetnyilvánítás

A kutatás során személyes interjúkra is sor került. Ezúton köszönjük Lennert Márton és Szilágyi György segítségét, akik nagyban hozzájárultak a cikk megjelenéséhez. Továbbá köszönjük Kóródy Juditnak, hogy a Magyar Telekom Infotéka könyvtárában segítette a forrásgyűjtést.

abban rögzített *folymatmodell*, amely leírja az erőforrások számbavételétől a stratégiáig megteendő lépéseket.

A kettő ötvözetét, vagyis e lépések beillesztését az egyes periódusokba, az egyik fontos kutatási eredménynek tekintjük. A vállalati feltáró munka során derült ki, hogy a cég stratégiái és megvalósításuk további elméleti háttér bizonyítására alkalmasak, hiszen egyrészt a *dinamikus képességek* spontán vagy tudatos fejlesztése és alkalmazása érhető tetten (Teece et al., 1997), másrészt azonosíthatók a *kettős képességű* vállalatok alapvető követelményként elfogadott tulajdonságai, mint a felfedezés és kiaknázás párhuzamosan megvalósuló együttese (Taródy, 2016). Nem kevésbé tartottuk lényegesnek megjeleníteni az „átmeneti versenyelőny”, mint a XXI. század stratégiaimenedzsment-irodalom egyik újításának megvalósulását (McGrath, 2013).

Számos példa található a cég életében, amely Mintzberg híres tételét, a *szándékolt és megvalósított stratégiák* közötti különbségekről, összefüggésekről szól (Mintzberg et al., 2005). Ez utóbbinak külön fejezetet szentelünk, míg a dinamikus képességek az egyes periódusok szöveges elemzése során jelennek meg.

Az elméleti háttérből természetesen nem hiányozhat a „*porter paradigmája*” (Porter, 1980), hiszen a versenyelőny és a társaság ágazaton belüli pozíciója a téma fontos részét képezi.

Bár a technológiai fejlődés mint az egyes periódusok meghatározó motorja jelentős szerepet játszik a stratégiák tartalmának kialakításában, a cikk terjedelme nem tette lehetővé, hogy jobban elmélyüljünk az „Ipar 4.0” keretrendszerében (Geissbauer et al., 2016).

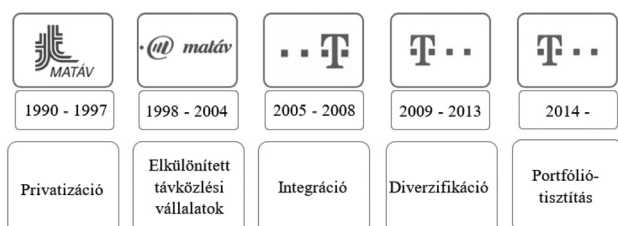
Stratégia és periodizáció

A Magyar Telekom „*Magyarország vezető távközlési szolgáltatója, amely a telekommunikációs és infokommunikációs (ICT) szolgáltatások teljes skáláját nyújtja, beleértve a vezetékes és mobiltelefonos, az adatátviteli és nem hangalapú, valamint az informatikai és rendszerintegrációs szolgáltatásokat*” (Fenntarthatósági jelentés, 2012, 2013). A csoport vállalati szintű stratégiaalkotási tevékenységét „*zászlóra tűzve*” indulásként rögzítsük az utóbbi évek Fenntarthatósági jelentéseiben (2014-2015-2016) megjelenő misszióját: „*Érthetőbbé és elérhetőbbé tesszük a digitális világot. Mindenkinnek biztosítjuk a könnyebb, színesebb és sikeresebb élet lehetőségét*”.

Az ezen működési körrel jellemezhető vállalatcsoport a rendszerváltástól kezdődően öt stratégiai periódusra bontható fejlődési pályát járt be, amelyeket az 1. ábra mutat be.

1. ábra A Magyar Telekom fejlődésének főbb periódusai (1990-2016)

Forrás: saját összeállítás



Az első periódus az 1990-es évek nagy részét felelí, amely a privatizációról és a piaci liberalizációra való felkészüléséről szól. A második periódus 2004-ig tartó időszakában a teljes liberalizáció megvalósul a távközlési piacon, amelyre természetesen a cégnek fel kellett készülnie. 2005-től elindult a márkaváltás, amely egyben strukturális átalakulásokat is eredményezett. A harmadik periódusban az elkülönült távközlési társaságok két fázisban egybeolvadtak, és így teljessé vált az integráció. A negyedik korszakban a vállalat megpróbált túllépni saját határain és alaptervekenységétől (core) eltérő (beyond core) piacokra tört be. Ezen stratégiáját az ötödik időszakra tovább csiszolta.

Erőforrásoktól a stratégiáig

A stratégiai menedzsment abban segíti a vállalatokat, hogy jobban, sikeresebben tudjanak alkalmazkodni a környezeti változásokhoz. Az a tanulási folyamat, amit a stratégiai menedzsmenttel való foglalkozás tud biztosítani a szervezet számára, kritikus fontosságú (Barakonyi, 1999). Az üzleti teljesítményt külső és belső feltételek egyaránt befolyásolják, így a megalkotott céloknak e területekkel összhangban kell lenniük (Porter, 1996).

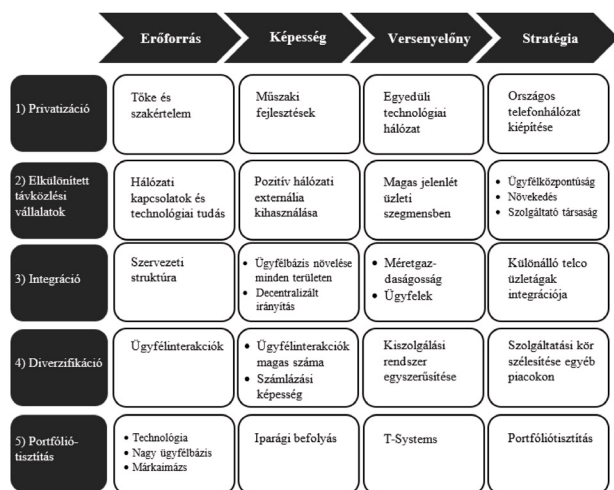
Grant azonban úgy véli, hogy a vállalat belső erőforrásaira és képességeire nagyobb hangsúlyt érdemes fektetni, mivel alapvetően ezek jelentik a versenyelőny elsődleges forrását, valamint a profit is a ricardói járadék erőforrásokhoz kapcsolódó elemeiből vezethető le. Így célszerű ezekre összpontosítani. További érv, hogy a vállalat identitásának és helyzetének meghatározásához stabil alapként szolgál az ismert és befolyásolható erőforrásainak és képességeinek számbavétele, szemben a külső környezettel, amely állandóan változik, ezért nehezen megismerhető és kevésbé alakítható. Grant szerint ez a gondolkodásmód az alapja a hosszú távú stratégia kialakításának (Grant, 1991).

Ezen elméleti alapokra épülő folyamatnak első lépése a vállalati belső *erőforrások számbavétele* és osztályozása. Az értékelésben a versenytársakhoz viszonyított erősségekre és gyengeségekre kell kitérni, majd azonosítani a lehetőségeket abból a szempontból, hogy hogyan lehetne azokat jobban kihasználni. Az azonosított erőforrások képezik a *képességek* alapját, amelyek megkülönböztetik a vállalatot versenytársaitól: vagyis az erőforrások és képességek együttese hozza létre a vállalat *versenyelőnyét*, amelyre alapozva építhető fel a *stratégia*. Ezen lépésnél természetesen már a külső környezet sem hagyható figyelmen kívül. Végül következik a *visszacsatolás*, amelynek lényege, hogy a vállalat a stratégia megalkotásakor vagy már a megvalósítás során feltárhat olyan erőforrásokat, amelyek számára hiányoznak, így azok pótlása szükséges (Grant, 1991).

A Magyar Telekom stratégiai irányait az erőforrás-alapú versenyelőnyhöz kapcsolódó elméleti keretrendszerre építve határozzuk meg, kiemelten foglalkozva a strukturális változásokhoz és márkaimázs alakulásához kapcsolatos mérföldkövekkel. E szempontok - megítélésünk szerint ugyanis - szorosan kapcsolódnak az előbbi gondolatmenethez és támogatják is azt. A strukturális és arculati változások (optimális esetben) a vállalat fontos erőforrásai is lehetnek.

Az elmúlt negyedszázad átalakulási periódusainak legfontosabb stratégiai lépéseit az erőforrás-alapú elmélet struktúrájához igazodva a 2. ábra foglalja össze.

2. ábra A Magyar Telekom fejlődési folyamatának bemutatása Grant erőforrás-alapú elméletén keresztül
 Forrás: Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, valamint saját kutatás



Stratégiai periódusok és legfontosabb fókuszai

Első szakasz - privatizáció

Ahogy az 1. ábrán is látható, az első szakasz szinte a teljes '90-es évtizedet felöleli. A Matáv (a Magyar Telekom jogelődje) ebben az időben monopóliumként működött, vagyis a nemzeti távközlés egyet jelentett a Matávval. Következésképpen versenyelőnye nem a versenykörnyezetben elért teljesítményéből, hanem a monopóliumi létből fakadt.

Az infrastrukturális háttér megteremtése

Ebben az időszakban infrastrukturális hiányokkal, lemaradással küzdött Magyarország, így a telekommunikáció fejlesztéséhez elsősorban a technológiai feltételeket kellett megteremteni. A Matáv küldetését 1990-ben a következőképpen fogalmazták meg: „a nemzeti távközlés fellendítése, a szolgáltatások minőségi színvonalának emelése, választékának bővítése” (Éves jelentés 1990, 1991, p. 1.). Ehhez azonban nagymértékű tőkebevonásra volt szükség, mivel egy országos lefedettségű digitális gerinchálózat kiépítése magas beruházási költségekkel járt.

A koncessziós törvény megnyitotta az utat a Matáv privatizációja előtt, amely során az új tulajdonosok tőkét tudtak investálni a vállalatba, ezzel megteremtve azt a pénzügyi erőforrást, amellyel a cég el tudta kezdeni fejlesztéseit. A beruházó amerikai és német cégek nemcsak „friss tőkét” fektettek be, hanem a telekommunikációs verseny piacokon elért tapasztalataikat is hasznosították (Éves jelentés 1993, 1994).

Ezen kívül a magyarországi telefonhálózat fejlesztéséhez jelentős mértékben hozzájárultak a Matáv meglévő képességei: tudás és tapasztalt szakemberek, telefonköz-

pontok, engedélyek. Továbbá segítette a monopol helyzete, hiszen a versenytársak csak később jelentek meg.

A többéves tervben 1999-re korszerű telefonhálózat kiépítését tűzte ki célul a vállalat, amelynek eredményeként megszűnhetett a várakozás a telefonvonalakra és minden potenciális előfizető rövid időn belül elérhette a szolgáltatást. 1997-ben a terv, két évvel a céldátum előtt megvalósult, kialakult a kínálati piac. Teljesültek a koncessziós kötelezettségeik is, valamint a nyilvános állomások számát is növelték (Éves jelentés 1997, 1998).

Technológiai fókusz, növekvő ügyfélközpontúsággal

Az első technológiai fókusz mellett kiemelt cél volt az ügyfélközpontú működés is, amely a strukturális átalakításokban tükröződött, ennek változásait az éves jelentésekben részletesen nyomon lehet követni.

Az 1993. december 22-én megkötött koncessziós szerződés értelmében a MagyarCom 30,1%-ban a Matáv tulajdonosává vált, ezzel Kelet-Közép-Európa legnagyobb értékű privatizációjára került sor. A MagyarCom a Deutsche Bundespost Telekom-ból és az Ameritech International-ból álló konzorciumként vett részt a privatizációs folyamatban és 25 évre megkapta az országos koncessziós jogot (Éves jelentés 1993, 1994).

1999-ben zárult le a Matáv privatizációja, amikor is a Deutsche Telekom AG és az Ameritech International Inc. konzorciuma, a MagyarCom, a 67%-os tulajdonrészrel a Matáv többségi tulajdonosává vált. Amint az már 1993-as és 1994-es éves jelentésekből kiderül, a piac fokozatosan többszereplőssé alakult. A privatizáció említett lezárulása előtt pl. a helyi távbeszélők csak 84%-át üzemeltette a Matáv.

A hivatkozott dokumentumokból az is kiderül, hogy a vállalatnak vállalnia kellett olyan koncessziós kötelezettségeket, mint pl. a fővonalak számának évi 15,5%-os növelését, illetve 1997-re az új előfizetői igények teljesítését.

Az első közép-európai cégeként jegyezték a papírját a New York-i Tőzsdén 1997-ben. Budapesten is ekkor kezdődött meg a Matáv részvények kereskedése, azok 26,31%-ának forgalomba hozatalával, ami ekkor a legnagyobb számított.

Kultúraváltás

A társaság 1996-tól nagyszabású arculati programot indított. Ennek egyik indoka az volt, hogy a vállalatnak nem volt egységes megítélése, gyakran negatív tapasztalatok fűződtek a nevéhez (Kultúraváltási füzetek III, 1997). Másrészt, a liberalizációnak köszönhetően a telekommunikációs piac nagy változások előtt állt, és a cégvezetők felismerték, hogy a verseny piaci sikerekhez e téren is fejlődésre van szükség (Kultúraváltási füzetek II, 1997). Mindez hozzájárult ahhoz, hogy a technológiai fejlesztésen túl felkészült, egységes gondolkodású, közös célt ért küzdő, felelősségteljes munkatársakkal készülhettek a versenyhelyzetre.

A kultúraváltási dokumentumokat aprólékos kidolgozottság jellemezte, több belső kiadvány és program született annak érdekében, hogy sikeresen záruljon. E programok a következő három fő cél köré épültek: ügyfél-

központú szemléletmód tudatosítása, a kollégák legyenek büszkék arra, hogy e vállalatnál dolgoznak és a nyereséges működés. Az ezekre épülő projekteket a Kultúraváltási Füzetek III. (1997) című dokumentum tartalmazza.

Társadalmi felelősségvállalás

A Matáv ezen első vizsgált periódusát három támogatósi forma jellemezte: szponzorálás, adományozás és intézményi mecenatúra. Rögzítésre került, hogy: „*A Matáv szponzorálási stratégiájának fő célja a márkacserével erősítése*” (Éves jelentés 1997, 1998, p. 32.). A támogatások mintegy kétharmad része a kultúra körében realizálódott.

Ezen kívül a sport és az egyéb multimédiás szolgáltatások elterjesztésére is fókuszáltak szponzori tevékenységük kialakítása során. A cég első önálló működési évében négy alapítványt hozott létre, amelyek a távközlési célok megvalósítását szolgálták. Kettőt emelnék ki példaként: a „*Telefonnal a rászorultakért*” (később „*Telekommal a rászorultakért*”) Alapítvány létrehozását nem egyedül, hanem a Postabankkal és a Takarékpénztár Rt-vel közös együttműködésben indította el a Matáv. A Távközlési Oktatási Alapítvány a szakemberek képzéséhez szükséges szaklaboratóriumi fejlesztések finanszírozása érdekében jött létre (Éves jelentés 1990, 1991).

Második szakasz: beruházóból szolgáltató – elkülönített távközlési vállalatok

A kiépített magyarországi telekommunikációs hálózat vált a vállalat legjelentősebb erőforrásává (*ld. 2. ábra*). Regionális szinten is egyedülálló ütemben és magas minőségben sikerült azt létrehozni, amelynek következtében a cég a közép- és kelet-európai régió legfejlettebb távközlési szolgáltatója lett (Éves jelentés 1999, 2000). Korábbi egyedüli szereplő lévén a Matáv nagy előnyre tudott szert tenni ebben a hálózatos iparágban: többek között a mobilpiacon eltérő szolgáltatói árazás miatt. Ez azt jelentette, hogy ha egy új előfizetőnek túlnyomórészt Westel (a Matáv mobiltelefon-társasága) ügyfél ismerősei voltak, akkor ő is erre fizetett elő, mivel az azonos szolgáltatón belül olcsóbb volt a hívás. A növekvő előfizetői szám ezen a piacon nemcsak a vállalatra, hanem az előfizetőkre is közvetlen pozitív hatással volt.

Az 1997-es küldetés a következőképpen hangzott: „*telefontársaságból rugalmas, versenyképes, világszínvonalú kommunikációs szolgáltatások teljes körét kínáló, ügyfélközpontú szolgáltatóvá válni a magyar távközlési piacon*” (Éves jelentés 1997, 1998, p. 2.). A technológiai hiányokat pótolva, a korábbi célok megvalósításának köszönhetően megteremtődtek az alapok a következő periódus fejlődéséhez.

Ebben az időszakban nyílt meg a piac és léptek be a versenytársak. Mivel azonban a Matáv már évek óta jelen volt ezen a piacon, jelentős előnyre tett szert nemcsak tudásban, hanem a fogyasztók megszerzésében is. Ebből adódóan, az immár a liberalizált távközlési piacon elsődleges versenylényévé a magas ügyféllétszám vált. Ez azt is jelentette, hogy a Matávnak tömegek kiszolgálására kellett specializálnia (ekkor már mintegy 2,5 millió fogyasztóval). Az újonnan érkező, kisebb vállalatok, bár lényegesen kisebb ügyfélkörrel rendelkeztek, ugyanakkor egyedibb ügyfélkezelést tudtak alkalmazni. A meny-

nyiségen túl a minőség is versenytényezővé vált, ezért az ügyfélkezelés javításának lépései közé tartozott az első kiskereskedelmi üzlet megnyitása, az ügyfélszolgálat fejlesztése és a számítógépes tudakozó létrehozása (Éves jelentés 1997, 1998).

A Matáv ügyfélbázisának további növeléséhez azt a stratégiát követte, hogy külön üzletágakat működtetett, amelyek nem kapcsolódtak erősen egymáshoz, külön vezetővel és stratégiai célokkal rendelkeztek. Ez lényeges lépés volt, ugyanis így ezen üzletágak (az internet-, mobil- és lakossági szolgáltatások üzleti szegmens) csakis a saját termékükre és potenciális vevőikre, ügyfélkörükre koncentráltak, amivel nagyobb eredményeket tudtak elérni az ügyféllétszám növelésében. Ezek a vállalatok eltérő logika és menedzsmentstílus alapján működtek (Lennert, 2016).

2000-től módosult a küldetés: „*a Matáv küldetése, hogy az információs társadalom és az új gazdaság meghatározó szereplője legyen, megtartva a közép- és kelet-európai régióban kivívott vezető pozícióját*” (Éves jelentés 2000, 2001). A tízéves hálózatfejlesztés lezárultával a szolgáltatások kerültek előtérbe: az e-mail és az SMS ennek az időszaknak az elterjedt termékei voltak (Tankó, 1999).

Márka és struktúra

A második periódusra értek be az elsőben eltervezett és megvalósított arculati kampányok. Erre az időszakra a Matáv teljesítményét tekintve is nagyobb elismerést vívott ki vevői és partnerei szemében fokozatosan erősebb márkává vált. A többéves terv tehát sikeresen zárult, ennek köszönhetően a kialakult imázsra könnyebben építhettek, és a következő időszakban esedékes márkaváltásra is elkezdtek készülni.

1998-ban már nem csak a technológia- és ügyfélközpontúság kettőse állt a középpontban. A liberalizált piac kialakulása miatt folyamatosan erősödő versenyhelyzetre való felkészülés is elég motivációt jelentett újabb változások bevezetésére a vállalat életében. A korábbi lineáris-funkcionális elvű szervezet divizionális elemekkel bővült, vagyis az üzletágakon alapuló működés felé mozdult el a vállalat. Ezek a lépések már szintén a szolgáltatói minőségre, ügyfélközpontúságra, fejlődésre, rugalmasságra való reagálást jelentették. A felsővezetői munkakörök száma csökkent, laposabb lett a szervezeti felépítés, amitől gyorsabb döntéseket, rugalmasabb piaci reagálást vártak. Különváltak azon egységek, amik közvetlen kapcsolatban vannak az ügyfelekkel (front office) és a támogató területekkel (back office) (Éves jelentés 1998, 1999).

Az arculatváltást követő évben, 2002-re újabb struktúraváltás következett be, szintén az ügyfél- és piacorientált működés javítása érdekében. A Deutsche Telekom által a versenypiacon sikeresen alkalmazott modellt adaptálták, amely az alábbi négy üzletágat helyezte a középpontba:

- üzleti megoldások: a Matáv neve alatt,
- lakossági (vezetékes) szolgáltatások: a Matáv neve alatt,
- internet: Axelero néven (amely a Matáv Csoport tagja), a lakossági és üzleti szegmensben,
- mobiltávközlés: Westel Mobile néven.

Ezen üzletágak mindegyikét külön vezették, önálló üzleti tevékenységet alkottak a Csoporton belül, így hangsúlyozva azok fontosságát. A saját divíziójára fókuszált mindenki, azonban stratégiaileg összefogta azokat a Matáv Csoport.

Harmadik szakasz - integráció

Az első időszak az infrastrukturális fejlesztésekről, a második a távközlési vállalatból szolgáltatóvá válásról szólt. A harmadik időszak célja, 2005-ös jövőképe pedig így hangzott: „*Piacvezető távközlési és információs szolgáltatóként a társadalom egészének jobb jövője érdekében dolgozunk. Csúcsmínőséget, hatékonyságot és innovatív tudást nyújtunk ügyfeleinknek. Minden tekintetben*” (Éves jelentés 2005, 2006). A cél már nemcsak telefonvonal-elátottságról szólt, hanem társadalmi felelősségvállalást fogalmazott meg a vállalat a küldetésben is, és a technológia megléte helyett már a minőségre helyezte a hangsúlyt.

A Magyar Telekom küldetése 2008-ban tovább változott: „*Vezető piaci erőként szakértelemmel kapcsoljuk össze ügyfeleink igényeit a technológia legújabb lehetőségeivel, legyen szó kommunikációról, információról vagy szórakoztatásról. Nálunk minden az ügyféllel kezdődik. Célunk, hogy átélhessék a korszerű kommunikáció minden élményét és könnyedségét. Azért dolgozunk, hogy az ország legkedveltebb szolgáltatója a Magyar Telekom legyen*” (Éves jelentés 2008, 2009). A küldetés továbbra is a verseny, az ügyfél és a szolgáltatások köré épült, visszatért azonban – nem véletlenül – az iparágban viharos gyorsasággal változó technológia is.

A vállalat úgy vélte, hogy a telekommunikációban az ügyfeleket az tudja a legjobban kiszolgálni, aki valamilyeni területen jelen van. Ebben az időszakban vált „*triple play*” szolgáltatóvá, ami azt jelentette, hogy a Magyar Telekom TV, internet és vezetékes telefonszolgáltatást egy csomagban volt képes nyújtani.

Márkaváltás és megújult struktúra

A Matáv Csoport Magyar Telekommá alakult, amely vezérigazgató-váltással is együtt járt 2006-ban. A T-márka magyarországi bevezetésekor a különböző Magyar Telekom alatti márkanevek közel egységes vizuális megjelenésén volt a hangsúly (T-Com, T-Mobile, T-Systems, T-Kábel, T-Online, T-Pont). Nem volt cél azonban, hogy ezek a márkák teljesen egységes képet mutassanak, mert mindegyik eltérő termékekkel foglalkozott (amelyek egyben eltérő életciklusúak is), más-más célcsoportnak kínálva azt (Éves jelentés 2005, 2006).

A márkabevezetés sikerességét mérték a bejelentést követő időszakokban. 2005. május 6-tól változott meg a cég neve és márkái. A T-Com márkanév ismertsége már két hónappal később 64-65 %-os, év végére pedig 82,4 %-os volt a felnőtt lakosság körében. A szintén a lakossági szegmenst célzó vezetékes márka, a T-Online fél év alatt érte el korábbi ismertségi szintjét (Éves jelentés 2005, 2006).

A szervezet struktúrája a harmadik időszakban is meghatározó erőforrásként funkcionált (ld. 2. ábra). A vállalat, a különálló üzletágaknak köszönhetően, rendelkezett azon képességgel, amellyel növelni tudta ügyféllétszámát.

Ezzel tovább erősödött azon versenyelőnye, hogy egyre hatékonyabban, egyre szélesebb tömeget ért el Magyarországon. Ennek fokozására, vagyis az ügyféllétszám még további bővítésére, a különálló telco (telekommunikációs) üzletágak integrációját tűzték ki stratégiai célul. Ennek köszönhetően a korábbi stratégiával megszerzett magas létszámú ügyfélkört összefogták, vagyis a következő stratégiai cél ezek egyesítése volt. A teljes integráció két fázisban valósult meg, és a mobil és a vezetékes üzletágak összeolvadásával ért véget 2008-ban (Éves jelentés 2008, 2009). A végső cél korábban is ez volt: eleinte a különálló üzletágakra fókuszálva magas ügyféllétszám összegyűjtése, majd ezek teljes integrációja (Lennert, 2016).

2008-tól a vállalat a társadalmi szerepvállalással összefüggő tevékenységeit már nem az éves jelentés, hanem a fenntarthatósági jelentés tartalmazta. A Magyar Telekom fontos törekvése volt, hogy a digitális eszközöket, szolgáltatásokat népszerűsítse a társadalom körében. Ennek érdekében még oktatási szerepet is vállalt. 2008-ban rendezték meg először a Fenntarthatósági napot, amelynek egyik szervezője a Magyar Telekom volt. A rendezvény a klímaváltozásra hívta fel a figyelmet (Éves jelentés 2008, 2009). 2009-ben Szolnokon kezdték el a T-City intelligens város fejlesztését, amelynek célja többek között, hogy a jövőbeli fejlesztéseket itt tesztelhesék és az itteni tapasztalatokat vissza is tudják forgatni a további fejlesztésekbe. Ezek az új infokommunikációs szolgáltatások az egészség (Pánikgomb), oktatás (iskolai beléptető rendszer), biztonság (pl. Otthonőrző biztonsági szolgáltatás) és szórakozás köré épültek (Éves jelentés 2009, 2010).

Negyedik szakasz - diverzifikáció

Ez a periódus ismét olyan erőforrásra épült, amelyet a korábbi időszakban stratégiai célként a vállalat sikeresen elérte: teljesen integrált működésének köszönhetően, a korábbi üzleti egységek összevonásával egy helyen összpontosult minden ügyfél, jelentősen megkönnyítve a vállalatcsoport számlázási tevékenységét (ld. 2. ábra). A struktúrabeli változás után azonban a szolgáltatások területén is meg kellett erősíteni az integrált szolgáltatói szerepkört.

A 2013-as éves jelentés szerint megváltozott a vállalat küldetése: „*Érthetőbbé és elérhetőbbé tesszük a digitális világot. Mindenkinnek biztosítjuk a könnyebb, színesebb és sikeresebb élet lehetőségét*” (Éves jelentés 2013, 2014, p. 10.). A korábbiakban a technológiai lehetőségekkel kapcsolták össze az ügyfelet. Ebben az évben már kitágult ez a szemlélet és a digitális világ állt a vállalat küldetésének középpontjában.

Ezen kívül az „*Elsők vagyunk és elsők is maradunk*” (Éves jelentés 2013, 2014, p. 10.) jelmonddal továbbra is kiemelték a versenyben elfoglalt előkelő helyüket, valamint az annak megtartására irányuló célt.

Az ügyfél-interakciók száma is relatíve magas volt (Lennert, 2016): különböző módon, különböző csatornákon, de az ügyfelek gyakran léptek kapcsolatba a vállalattal (pl. telefonos ügyfélszolgálat, kiskereskedelmi üzlet meglátogatása stb.). Ennek köszönhetően, hogyha a vállalat meg akart ismertetni valamit az emberekkel, azt viszonylag könnyen, széles eléréssel meg tudta tenni. Így egy hálózaton több szolgáltatást tudott értékesíteni, csök-

kentve a komplexitást. Olyan szolgáltatási rendszer kialakítása volt a cél, ahol lerövidíthetik az ügyfél-interakciók számát, és növelik a hatékonyságot (pl. a T-Pont üzletben több szolgáltatással kapcsolatban segítséget kaphat).

A vállalat azonban már számított arra, hogy felitoldni látszik a piac, és új lehetőségek után kutatott, így olyan piacokra lépett be, amik nem kapcsolódtak szorosan az alaptevékenységéhez. Ide sorolhatjuk pl. új tévécsatornák létrehozását (OzoneNetwork és LifeNetwork), vagy a kiszolgálási rendszer egyszerűsítése miatt az áram- és földgáz-szolgáltatói piacra való belépést. Ennek lényege, hogy a vevők egy helyen tudták befizetni telefon- és gázzsámláikat (Éves jelentés 2009, 2010).

Ötödik szakasz - portfóliótisztítás

A Magyar Telekom elmúlt időszak „történetének” ötödik szakaszában több erőforrásra támaszkodott: a technológiára, az ügyfélbázisára, valamint a márkaimázsra (ld. 2. ábra). Erre az időszakra ugyanis már mindhárom igazán beérett, és kombinációjukkal a vállalat más iparágakhoz is kapcsolódhatott (pl. mobillal történő fizetés parkoláskor). Versenyelőnyét így már nemcsak az ügyfelekre, hanem az iparágakra való befolyás is áthatotta, amely a T-Systems üzleti megoldásokkal foglalkozó ágazat jelentős szerepét bizonyítja. A T-Systems rendelkezik ugyanis ügyfélismerettel, technológiai infrastruktúrával és megfelelő hálózatokkal is.

Miután az alaptevékenységet szorosan nem támogató piacokon kipróbálta magát a vállalat, végrehajtott egy jelentős portfóliótisztítást, amelynek következtében ma ismét a főként infokommunikációs területekre való összpontosítást követi (Lennert, 2016).

Ha kitekintést teszünk, hogy merre halad az infokommunikációs piac, akkor látható, hogy a cég ezen tevékenységei, amelyek inkább az alaptevékenységhez állnak közelebb (lehet core vagy near core), sok lehetőséget rejtnek magukban. A Magyar Telekom korábban is hozott létre olyan szolgáltatásokat, amelyek úgymond megkönnyítették az emberek hétköznapijait, azonban ezeket nem feltétlenül köti össze a felhasználó a vállalattal. Ilyen például a mobil vásárlási lehetőségek (parkolás fizetése, lottó vásárlása, számlák elektronikus fizetése).

A jövőben a Magyar Telekom, a T-Systems üzleti megoldásokat kínáló üzletágával az élen folytatni tudja azon törekvéseit, hogy technológiai tudására támaszkodva mégis jelen legyen a legkülönbözőbb iparágakban, digitális megoldásokat nyújtó rendszerek fejlesztésével.

Szándékolt és megvalósult stratégia

Az elemzés során gyűjtött információkból azon témaköröket emeljük ki a következőkben, amelyek nagyszabású projektjei voltak a Magyar Telekomnak. Szándékolt és megvalósult stratégiákat fogunk vizsgálni (ld. 3. ábra). Bár kutatásunk során törekszünk a pontosságra, e pro-

3. ábra Példák szándékolt és megvalósult stratégiákra a Magyar Telekom vállalatnál

Forrás: saját összeállítás az éves jelentések, interjúk alapján

Szinkódok:

Szándékolt
Menet közben kialakult
Megvalósult
Elvetett stratégia

	1) Privatizáció		2) Elkülönített távközlési vállalatok			3) Integráció	4) Diverzifikáció		5) Portfóliótisztítás
Struktúra	Lineáris-funkcionális	Lineáris-funkcionális	Változás	Divíziós elemek	Változás	Integrált			
Arculat	Arculatépítési program a munkavállalók körében			Arculatép.	Márkaváltás	Magyar Telekom			
Termékfókusz	Vezetékes telefon		Mobil és vezetékes internet			Mobil és vezetékes internet	Egyéb iparágak		Ismét core
CORE	Országos hálózat kiépítése								
Vezetékes központ hálózat	1) Hagyományos digitális gerinchálózat	1) Hagyományos digitális gerinchálózat	Közép- és kelet európai régió legfejlettebb távközlési szolgáltatója				15% kiváltása	Teljes kiváltása a jövőben	Új digitális hálózat (IP alapú)
					2) Új digitális hálózat fejlesztése				
Internet				Freemail					iWiW
NEAR CORE			Internet népszerűsítése a lakosság körében			iWiW			
Tartalomgyártás				Origo			Két TV csatorna		Origo eladása Két TV csatorna
NON-CORE									
Energia							Energia szektor		Gázszolgáltatás
Biztosítás						Biztosítás			

jektek részleteiben nem mélyülünk el. Azt is meg kívánjuk jegeezni, hogy az egyes témák kiválasztása szubjektív volt, ugyanis minden bizonnyal ki lehet azokat egészíteni egyéb fontos projektekkel.

Vezetékes telefonhálózat-központ

A technológiai fejlesztések nyomon követése jelen esetben nem célunk, azonban egy elemet mégis kiemelnénk, ami a vállalat működésében meghatározó jelentőségű: a vezetékes központ hálózata. A hagyományos digitális gerinchálózat kiépítésének keretein belül egy 3 éves terv már az első periódusban megvalósulhatott, és a tíz éves terv is időre befejeződött a második periódusban. A fővonalas sűrűség ezt követően érte el csúcspontját. Ekkor három hagyományos telefonközpont épült ki, melyekre ADS, AXE és EWSD néven hivatkozunk.

A harmadik periódusban indult el az úgynevezett következő generációs IP-hálózat fejlesztése (rövidítve NGN: Next Generation Network). Ez már korszerű, teljesen IP-alapú hálózat vezérlését jelenti (Szilágyi, 2015).

A VoIP (Voice over Internet Protocol) rendszert is tesztelték, mely során a hangalapú beszélgetés internetalapú rendszeren történik, szemben a hagyományos telefonhálózatokkal (Szilágyi, 2015). A tesztelést követően, 2010-ben, a negyedik periódusban, az egyik központot (ADS) átváltották erre az új technológiára. Ez a hagyományos hálózat 15%-át érintette. A következő években született meg az a döntés, hogy a másik két központot, vagyis a hagyományos hálózat teljes egészét erre a rendszerre állítsák át (Lennert, 2016).

Ebben a folyamatban tehát volt tervezett és időközben felmerülő stratégiai irány is. A tervezett stratégia megvalósult, együtt a menet közben felmerült újabb tervekkel.

Az internet penetrációjának növelése

Az ügyfélszerzés egyik módszere, hogy a lakosság körében újak számítógépes technológiákat népszerűsítsék és ösztönözzék. A második periódusban az internet használatának elterjesztése volt a cél, így jött létre 1998-ban az Origo internetes tartalomszolgáltató, valamint 1999-ben a Freemail internetes levelezőrendszer, az email-szolgáltatás elterjesztésének céljából (Lennert, 2016).

A harmadik időszakban ennek érdekében vásárolták meg 1,1 milliárd forintért a magyar fejlesztésű iWiW oldalt. Az akvizíciót a Magyar Telekom T-Online üzletága valósította meg (Éves jelentés 2006, 2007). Az iWiW még a Facebook előtt alakult, amelyen főleg magyar felhasználók keresték fel ismerőseiket és online tarthatták velük a kapcsolatot.

Az iWiW-et a vállalat 2014-ben teljesen lekapcsolta. Bár a honlap sikeresen indult, az 1,1 milliárdos vételár magasnak bizonyult ahhoz képest, hogy utána mennyi pénzt termelt a cégnek. Feltételezhető, hogy az iWiW nem bírta felvenni a versenyt a Facebook-kal (utóbbit külföldiek is egyre többen használták, míg az iWiW csak magyarul volt elérhető), így az első nem nyereséges év után az oldal megszüntetése mellett döntöttek. A felvásárlás, bár illeszkedett a Magyar

Telekom stratégiai célkitűzései közé, mégsem volt hosszabb távon sikeres döntés (Lennert, 2016).

Tartalomgyártás

2009-ben az Origo tematikus tévécsatornákat indított: OzoneNetwork és LifeNetwork néven. A cél ezzel a lépéssel ismét az volt, hogy a tartalomszolgáltatás piacán is bővüljön és növekedjen a cég (Éves jelentés 2009, 2010). 2015-ben azonban e tévéadók tulajdonosi jogait eladta (DTV News honlapja, 2015), ugyanis a csatornák nem váltották be a kezdeti reményeket. Bár az ötlet és az irány illeszkedett volna a vállalat stratégiai koncepciójába, a megvalósítása miatt mégsem tekinthető sikeresnek, azok ugyanis nem tudtak kiemelkedni a piacon. Talán nagyobb hangsúlyt kellett volna a működtetésükre fektetni. Mivel újnak számított a vállalat ezen a piacon, minden ehhez kapcsolódó folyamatot, tevékenységet ki kellett építenie a működéshez, stúdiókat kellett fenntartania, ami nagy pénzügyi beruházásokkal járt, és a fenntartási költségek is magasak voltak (Lennert, 2016).

Szintén 2015-ben az Origo Zrt-ben lévő 100%-os tulajdonosi részesedését is eladta a Magyar Telekom, melyet a New Wave Media Kft. vett meg (Befektetői közlemény, 2015). Az Origonak stratégiai fontosságú szerepe volt a vállalat életében, mivel több olyan projekttel is rendelkezett, melyek célja az internet penetrációjának növelése volt (origo.hu, freemail levelezőrendszer, iWiW). Az internet széleskörűen elterjedt, és az origo.hu hírportál a 2014-es adatok alapján is a legtöbb egyedi felhasználót vonzotta napi szinten (Szuhi, 2014). A Magyar Telekom tehát célját elérte, azonban utána nem tudott hasonlóan fontos szerepet adni az Origo-nak, és veszteséges működtetése miatt megvált tőle.

Összefoglaló következtetések

- 1) A Magyar Telekom két és fél évtizedes történetében egyértelműen nyomon követhető a *stratégiai gondolkodás*. Ennek formális bizonyítékai a küldetések, mint fő célok, és azok az alapvető működési, szervezeti kulturális és kommunikációs változások, amelyek e célok elérését szolgálták.
- 2) *A 25 év stratégiai periódusokra bontható*, amelyek elkülönülnek egymástól, miközben egymásra épülnek. E periódusok fókuszai a privatizáció, elkülönített távközlési vállalatok, integráció, diverzifikáció és portfólió-tisztítás jól kapcsolódnak a küldetésekhez. A periódusok hossza nem azonos, ami a stratégiák környezethez való alkalmazkodását, és nem a „formális tervezési kényszerét” bizonyítja.
- 3) Az egyes periódusokban megjelenő küldetések, főleg azok gyakori változásai látszólag ellentmondanak e kategória tartós, hosszú távú irányvonalat kijelölő követelményének, túl sok „nagy ugrást” feltételeznek. Egyrészt, ezek a nagy ugrások elkerülhetetlenek (például egykori telefontársaságból szolgáltató céggé válás új imázssal, ügyfélkapcsolatokkal stb.). Másrészt, amint azt az *1. táblázatunk* vázlatosan rögzíti, a *változások egymásra épülnek*.

1. táblázat A küldetésekől kiolvasható
stratégiai változások a mozgatórugók tükrében
Forrás: saját szerkesztés

Mozgatórugók	Változó stratégiák
Piac (Kereslet)	<ul style="list-style-type: none"> • Hiányból → Telítődés • Telefonszolgáltatásból → (nemzetközi imázsszal, társadalmi felelősséggel rendelkező) Szolgáltató • Diverzifikált portfólióból → Alapvető képességek
Technológia	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetékes telefonhálózatból → (világszínvonalú digitális) Triple-play rendszer
Versenyhelyzet	<ul style="list-style-type: none"> • Monopóliumból → Piaci alapú vezetőszerep • Önálló üzletágakból → Integrált szervezet

- Az előző pontokban megfogalmazottakból is kiderül, hogy a Magyar Telekom és elődeinek sikeres működése, magyarországi piacvezető szerepének megtartása, a környezethez való gyors alkalmazkodásnak köszönhető. Az *adaptív stratégiai szemléletet* és magatartást éppen az egyes fejlődési periódusok legfontosabb vonásai bizonyítják. Nem feledkezhetünk meg természetesen a monopolhelyzetű indulásról, de az már a múlt. Külön kiemelendő, hogy egy ilyen nagyvállalat külföldi tulajdoni dominanciával folyamatosan képes volt a gyors alkalmazkodásra.
- Az alkalmazkodóképességet „lefordíthatjuk” *dinamikus képességre* is, aminek a lényege, hogy a vállalat a gyorsan változó igényeknek megfelelően integrálja, kiépíti és újrakonfigurálja kompetenciáit (Teece et al., 1997). Ez leginkább a cég profiljának, szervezetének, kommunikációs stratégiájának változásában érhető tetten. Bár mélyebb „búvárkodást” igényelne a konkrét megoldások bemutatása, az az egyes periódusok jellemző tevékenységeiből is kiolvasható, hogy a cégnél egyszerre van jelen az újítás, innováció és a meglévő pozíciók megőrzése, valamint az új elemekből fakadó előnyök kiaknázására való törekvés. Ez a kettős képesség szintén jelentős versenytényező (Taródy, 2016).
- Mind a dinamikus képesség, mind a *kettős képesség* gyakorlati megvalósítása feltételezi, illetve eredményezi a „fenntartható versenyelőny” újraértelmezését. Amikor ugyanis a cég monopolhelyzetből és „hiánypiacból” a fogyasztókért versenyző szolgáltatóvá válik, vagy a jórészt önállóan működő üzletágakból integrált szervezetet alakít ki, vagy a vezetékes telefonhálózat kiépítése után világszínvonalú digitális triple-play rendszert hoz létre, egyértelműen a versenyelőny újabb és újabb megoldásai születnek. A fenntarthatóság tehát folyamatosan meglévő, „átmeneti versenyelőnyök” sorozatában (McGrath, 2013) manifesztálódik.
- A felsoroltak lényegében egyenként és együttesen testet öltenek a Mintzberg-tézis gyakorlati alkalmazásában, vagyis a *szándékolt és megvalósult stratégiák* közötti különbségek elfogadásában (Mintzberg et al.,

2005). Ez a tény, amely egyfajta szemléletet is tükröz, példaértékű lehet más cég számára is, amely szerint éppen az adott periódus irányvonalát meghatározó küldetés teljesítése érdekében bátran el mer térni a megalkotásakor megfelelőnek tűnő stratégiától (szándékolt stratégia).

Jelen elemzéssel célunk volt, hogy a Magyar Telekomról egy átfogó képet alkossunk, hogy honnan hova sikerült eljutnia 1990-től 2015-ig, és mik voltak ennek a fejlődésnek a mérföldkövei, valamint ezt a pályát folytatva milyen irányba haladhat tovább. Az összvállalati stratégiai irányokban felismert erőforrásoknak, mérföldköveknek, fordulópontoknak köszönhetően, tanulmányunk számos további vizsgálati területnek lehet kiindulópontja.

Felhasznált irodalom

Írott források

- Barakonyi Károly (1999): Stratégiai tervezés. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Geissbauer, R. - Vedso, J. - Schrauf, S. (2016): Industry 4.0. Building the digital enterprise - 2016 Global Industry 4.0 Survey, PWC tanulmány <https://www.pwc.com/gx/industries/industries-4.0/landing-page4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, Vol. 33 Issue 3, p. 114-135. Magyarul megjelent: Grant, R. M. (2008): A versenyelőny erőforrás-alapú elméletének jelentősége a stratégiaalkotásban. In: Tudás és stratégia. Siker dinamikus környezetben. Budapest: Alinea Kiadó - Rajk László Szakkollégium, p. 9-34.
- McGrath, R. G. (2013): Transient Advantage. Harvard Business Review, vol. 91, no. 6, p. 62-70.
- Mintzberg, H. - Ahlstrand, B. - Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari. Budapest: HVG Kiadó Rt.
- Mintzberg, H. (2010): A menedzsment művészete. Budapest: Alinea Kiadó - Rajk László Szakkollégium
- Porter, M. E. (1996): What is Strategy? Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, p. 61-78.
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press
- Prahalad, C. K. - Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, p. 79-93.
- Taródy, D. (2016): Organisational Ambidexterity as a New Research Paradigm. Strategic Planning, 1986/6, p. 13-18.
- Teece, D. - Pisano, G. - Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18., p. 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. Ten Years After. Strategic Management Journal, 5. 1984., p. 171-180.

Magyar Telekom által kibocsátott források

- Befektetői közlemény (2015): A Magyar Telekom megállapodást írt alá az Origo Zrt. eladásáról. <http://www.telekom>.

hu/static/sw/download/Origo_sale_17Dec2015_hun.pdf. Letöltve: 2016.04.29.

Matáv: Éves jelentések 1990-1996. Magyar Távközlési Részvénytársaság, Budapest. Megtalálható: Magyar Telekom Infotéka

Matáv: Éves jelentések 1997-2004. http://www.telekom.hu/rolunk/befektetoknek/penzugyi_jelentesek/archivum

Magyar Telekom: Éves jelentések 2005-2014. http://www.telekom.hu/rolunk/befektetoknek/penzugyi_jelentesek/archivum

Magyar Telekom: Fenntarthatósági jelentések 2003-2014. http://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/a_fenntarthatosag_es_a_telekom/fenntarthatosagi_jelentesek

Kultúraváltási füzetek II. (1997): Kultúraváltás Matáv 2001. Matáv Rt.

Kultúraváltási füzetek III. (1997): Kultúraváltás Matáv 2001 - Diagnózis. Budapest: Távközlési Kiadó

Tankó Zoltán (1999): Interjú az Üzleti kommunikációs üzletág igazgatójával. Kultúraváltási füzetek VII. – Versenyben vagyunk

Interjúk:

Lennert Márton (Magyar Telekom) – Befektetői kapcsolatok osztályvezetője. Személyes interjúk: 2016.01.18. és 2016.03.07. (Budapest)

Szilágyi György (Magyar Telekom) – Hálózatvezérlő rendszerek ágazatvezetője. Személyes interjúk: 2015.11.14. (Győr) és 2017.03.04. (Győr)

Internetes források

Szűri Attila (2014): A legnézettebb hazai weboldalak rangsora. <http://ite.hu/legnezettebb-hazai-weboldalak-rangsora/>. Letöltve: 2016.04.11.

DTV News honlapja (2015): Új tulajdonosnál az OzoneNetwork és a LifeNetwork. <http://dtvnews.hu/hirek/uj-tulajdonosnal-az-ozonenetwork-es-a-lifenetwork>. Letöltve: 2016.04.20.