

BECSKY Róbert-BÖGEL György

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK

„A mai globális piacon csak stratégiai szövetségekkel lehet versenyezni.”
(Vincent Hivanec, Global One)

„A számítástechnika, a telekommunikáció, a sajtó, az oktatás, a szórakoztatóipar és a háztartási elektronika egyre jobban közelednek egymáshoz. A termékek és a szolgáltatásaik közötti különbségek elhalványodnak.”
(Bob Palmer, elnök-vezérigazgató, Digital Equipment Corp.)

„A szövetkezéshez, a partnerkapcsolatok létrehozásához és működtetéséhez szükséges tudás lesz az egyik legfontosabb vállalati és vezetői képesség a következő évszázadban.”
(Sir Iain Vallance, elnök, British Telecom)

A BKE Vezetőképző Intézet és az Indianai egyetem ez évben már másodízben rendezett kétnapos közös konferenciát. A témát a stratégiai szövetségek képezték, annak körülményeire pedig az elmélet, valamint a magyar vállalatvezetők sajátos szempontjainak figyelembevételével került sor. A második rész egy csatlakozó gyakorlatiasabb/konkrétabb megközelítés keretében a telekommunikációban ma színen levő stratégiai szövetségeket tekinti át.

Hogyan köttetik a jó házasság?

Tari Ernő, a BKE Vezetés-Szervezés Tanszékének docense a stratégiai szövetségek céljairól, formáiról adott áttekintést a szeminárium résztvevőinek. Felmerül a kérdés, hogy mit is minősíthetünk stratégiai szövetségnek? Tari Ernő szerint többféle definíció is forgalomban van, ráadásul ezek tartalma az időben állandóan változik, tágul. Korábban például gyakran csak a versenytársak közötti együttműködésre szűkítették a stratégiai szövetségekötést, ma viszont a beszállítóval, a vevővel kialakított tartós kapcsolat is e fogalomkörbe tartozik. Fontos, hogy a stratégiai szövetséget elkülönítsük a felvásárlásoktól és a fúzióktól. Az előadó által adott meghatározás szerint a stratégiai szövetség a felek viszonylagos önállóságán alapuló, hosszabb távra szóló együttműködés, ahol a résztvevők anyagi eszközöket apportálnak és bizonyos mértékű tevékenységi integrációra is sor kerül.

A szövetségkötés célja sokféle: a költségek és a kockázat megosztása, új piacok szerzése, a beszerzési feltételek, a versenypozíció javítása, piaci korlátok leküzdése, nagyságrendi megtakarítások elérése, a tevékenység diverzifikálása, a műszaki és menedzsment ismeretek bővítése. A világon évente kötött több ezer szövetség típusai rendkívül változatosak attól függően, hogy mire irányulnak, földrajzi értelemben hol köttetnek (országban belül, országok között stb.), milyen jogi formában, milyen tulajdoni részesedéssel. Kétség kívül domináns formának a versenytársak közötti megállapodások tekinthetők, a világon kötött összes szövetség mintegy 60 százaléka esik ebbe a kategóriába. Az önállóságukat megőrző, szövetségre lépő felek között különböző típusú munkamegosztás alakulhat ki, megoszthatják egymás között a feladatokat – gyártás-értékesítés –, létesíthetnek közös gyárat, esetleg ugyanazt a tevékenységet végezhetik párhuzamosan is.

Imre Tamás, a MOL RT osztályvezetője a magyar olajipar példáján mutatta be, miként működik a stratégiai szövetség a gyakorlatban. A piaci szereplőknek új kihívásokra kell választ adniuk: élesedik a verseny, új piaci szereplők jelennek meg, nő a versenytársak tőkeereje, egyre bonyolultabb technológiákat alkalmaznak, változnak a piaci feltételek. Az olajiparban több hatóerő egyszerre mutatható ki: az olajkutatás és -termelés rendkívül tőkeigényes, ezért a kockázatmegosztás a szövetségekötés fontos feltétele. A kockázatmegosztás egy más megfontolásból is előkerül, mivel a kőolaj döntő többségben politikailag nem stabil országokban fordul elő, az országgkockázat megosztása is gyakori oka a nagy olajtársaságok szövetségre lépésének. Nemzetközi tapasztalatok szerint az olajkutatásnál a találati arány mindössze 16 százalékos. Igaz, siker esetén a jutalom a magas extraprofit. Viszont az egyébként rendkívül tőkeigényes tevékenység finanszírozásához banki hitel alig-alig vehető igénybe, marad a kockázati tőke. A szövetségek fellépése mellett szól az is, hogy a nagy olajtermelők gyakran kerülnek szembe az állammal, ahol hatékonyan csak együttesen tudnak fellépni.

Mivel érett, jól kiépített struktúrákkal működő ipárról van szó, ahol az érdekszférák és a piacok fel vannak osztva, az új piacra lépőnek nem könnyű a helyzete, ráadásul a termék tömegcikk, tehát nem lehet kiugrani valami új márkával. Esetleg új technológia alkalmazásával lehet ideiglenesen versenyelőnyre szert tenni, de ez csak néhány évre jelent lépéselőnyt. A MOL RT stratégiája egyrészt arra a felismerésre épül, hogy a hazai olaj- és gázkészletek korlátozott volta miatt hosszú távon a külföldi kutatásokra kell berendezkedni. Ez viszont egyedül nem megy, az arab piacra például most először sikerült egy amerikai céggel szövetkezve betörni. Ahol viszont stratégiai előnye van a MOL-nak, az a FÁK-országok piaca. Itt a korábbi ismeretek, kapcsolatok sokat érhetnek. Ám egyedül még az olyan nagy olajmultik sem próbálkoznak mint a British Gas, amelyik az olasz AGIP-pal szerzett Kazahsztánban kutatási koncessziót.

Orbán István, az EGIS RT elnök-vezérigazgatója egy másik iparág, a gyógyszeripar példáján érzékelte a stratégiai szövetségek szerepét. A gyógyszeriparban az 50-es, 60-as években különösen gyorsan nőtt a versenyben a kutatási ráfordítások szerepe, az anyaghiányad alig 15 százaléknyi a költségekben, a többi kutatás. Ezzel egyidőben az állam is elkezdte kurtítani szociális célú kiadá-

sait, s hasonlóképpen jártak el biztosítók. Nem véletlen, hogy a gyógyszeriparban tömegesnek mondható vállalatfelvásárlások legfontosabb mozgatója a kutatási kapacitások erősítése volt. Ezt követte a költségek csökkentése és az információhoz való hozzájutás reménye. A magyar gyógyszeripar a KGST-ben korábbi nemzetközi kapcsolatait, a világpiaci igényekhez való viszonylag jobb alkalmazkodás révén a térség más országaihoz képest bizonyos versenyelőnyre tett szert. Ez a régió felbomlásával megszűnt, a 90-es években itt maradt egy túl széles válsztékkal rendelkező gyógyszeripar, a termékek húsz százaléka adja a profit nyolcvan százalékát. A feladat adott volt: csökkenteni kell a termékválasztékot, új piacokat kell keresni. Ebben Orbán István véleménye szerint elsősorban a privatizáció révén bevont új tőke segíthet.

Egy kérdésre, miszerint az államnak lehet-e szerepe a vállalatok közötti stratégiai szövetségek létrehozásában, az EGIS vezérigazgatója határozott nemmel válaszolt. Imre Tamás ugyanerre a kérdésre a MOL-lal kapcsolatban viszont úgy fogalmazott, hogy az állam rosszindulatúan közömbös volt. Ahol segíthetett volna, ott nem segített, és ahol árthatott ott ártott.

Szathmáry Sándor, a MALÉV RT vezérigazgatója a légi piaci viharok kezdetét a nyolcvanas évekre tette, amikor a dereguláció, a recesszió miatt a kisebb forgalmú európai légitársaságok rendre versenyhátrányba kerültek. Erre adott válasz volt a szövetségesek keresése, amiben a dereguláció mellett az EU-szabályozás is némi szerepet játszott. Ez ugyanis lehetőséget ad a nemzeti piacok védelmére, a kisebb országok kisebb légitársaságai számára pedig nem marad más út – kiváltképpen ha nem is tagjai az EU-nak – mint szövetségesek keresése. Ebben a vezérigazgató szerint segíthet az EU-csatlakozás, a MALÉV bevételeinek 75 százaléka ugyanis ebből a régióból származik. Amint szavaiból kitetszett, a légiforgalmi társaság privatizációja messze nem tekinthető lezártnak azzal, hogy az Alitalia megszerezte a részvények harminc százalékát. Az ÁPV RT 63,9 százalékos tulajdonrészével a cég stratégiájában ma is meghatározó, rajta keresztül pedig az állami befolyásolás változatlanul érvényes. A két cég valójában nem integrálódott, nincs piacmegosztás közöttük. A jövőt illetően a légiforgalmi társaság menedzsmentje úgy próbál stratégiai szövetségeket keresni, hogy közben megmaradjon a vállalat nemzeti jellege – fogalmazott Szathmáry Sándor.

Bölcsey Imre, a Közlekedési, Hírközlési és Vízügyi Minisztérium helyettes államtitkára a viharos gyorsasággal fejlődő és átalakuló távközlési ágazatban mutatta ki a stratégiai szövetségek kötésének fő mozgatóit. Mint mondta, bár – az olajiparhoz hasonlóan – a távközlést is a globalizáció jellemzi, némileg változott a fejlődés képe a kilencvenes években. 1990 előtt az ágazatot a következőkkel lehetett jellemezni: nemzeti jelleg, erős monopolizációk, száz százalékban állami tulajdon, technológiai integráció, technológiai alapú fejlődés. Az 1990-es években csökken a nemzeti jelleg, gyengülnek a monopolpozíciók, mérséklődik az állami tulajdon aránya s ezzel párhuzamosan nő a magánszektor részesedése, a szolgáltatások integrációja megy végbe. A helyettes államtitkár 2000 után a távközlés világméretű globalizációjára számít, a piac további liberalizációjával, az állam mint tulajdonos teljes kivonulásával. Az állam szerepe ezek után a szabályozásra korlátozódik. Ez persze nem jelenti azt, hogy az új vállalkozások számára könnyebb lesz a piacra lépés, csak hogy ezután nem a szabályok, hanem a tőkereő korlátozza majd a piacralépést.

A stratégiai szövetségek mumusának tekinthető Versenyhivatal Versenypolitikai Irodájának vezetője, *Nagy Márta* meglepő bejelentéssel kezdte előadását: a versenypolitikusok nem biztos, hogy a több piaci szereplőt szeretik. A versenyjog az egy USA kivételével mindenhol ismeretességeket. Amint Nagy Márta fogalmazott: a versenyjog a stratégiai szövetségeket a közérdek szempontjából minősíti. Ha például a szövetség nem korlátozza a versenyt vagy a kutatás-fejlesztés támogatására irányul, akkor nem ütközik a versenyjoggal. Sőt, ha a felek közötti megállapodásnak van is versenykorlátozó hatása, a megítélés ennek a hatásnak a mértékétől is függ. Azaz egyedi mérlegelés szükséges, sőt a magyar piacon az eddigiekhez képest a piaci szereplők között jobb együttműködés, esetenként az eddigieknél több megállapodás lenne kívánatos.

A vállalkozási megállapodásokat a Versenyhivatal enyhén támogatja, a szétzilált magyar piacra ráfér ez a támogatás. Vagyis előre a stratégiai szövetségek felé, de csak finoman!

John Daniels, az Indiana University professzora a stratégiai szövetségeket bizonyos gazdasági célok elérésére alkalmas eszköznek minősítette, amellyel különösen a nemzetközi piacokon lehet bizonyos hátrányokat kompenzálni. A belföldi piacokon ugyanis a hazai cégek a helyismeret, a

szabályozás okán előnyöket élveznek, ezeket ellentételezheti a szövetségesek nagyobb ereje a technológiában, a termelési sorozatokban, a tőkeerőben. Amikor a világ exportjának egyharmada a multinacionális cégektől származik, a közös fellépés a piaconmaradás feltétele lehet. A partnerválasztás Daniels szerint különféle megfontolásokon alapulhat: hasonló profilú, egymást kiegészítő tevékenységet végző céggel, termelővel vagy forgalmazóval tőkéhez jutás, piac-, illetve tudásszervezés céljából egyaránt történhet. A stratégiai szövetség formája sok mindentől függ, a törvényi szabályozás adta lehetőségektől (például lehet-e külföldi többségi tulajdon), a verseny élességétől, a kockázat mértékétől, a termék bonyolultságától, az adott ország viszonyainak az ismeretétől. Az amerikai professzor arra hívta fel a hallgatóság figyelmét, hogy a stratégiai szövetségek fele felbomlik. Az ok rendszerint a rossz partnerválasztás. Hogy mi vagy ki számít rossz partnernek? A húsz év alapján felhalmozódott tapasztalat szerint nagy és kicsi, jó és rossz cég között a szövetség nem szokott tartósan bizonyulni. Hasonlóképpen váláshoz vezet a célok, a nemzeti, kulturális hagyományok különbözősége.

A tartós házasság záloga tehát a célok világos megfogalmazása, a partner alapos ismerete és a hasonló vállalati kultúra: összegezte a siker feltételeit Daniels professzor.

Stratégiai szövetségek a telekommunikációban

Szögezzük le mindjárt a telekommunikációs szövetségekről szóló fejtegetéseink elején: ez a tanulmány 1996 májusának közepén került végleges formájában a szerkesztő asztalára. Miért fontos tudni ezt? Azért, mert a telekommunikációs szövetségi rendszerekről képet adni olyan, mint lefényképezni egy csapat repülő madarat: meg lehet csinálni, de a kép pillanatfelvétel lesz, nem lesz ugyanaz, mint néhány másodperccel az exponálás előtt vagy után. A telekommunikációs szövetségi rendszerek területén rendkívül gyorsak a változások. A nap hírek elsősorban a „nagy összeolvadásokról” és a „nagy összefogásokról” tudósítanak, de az így kapott kép pontatlan: helyesebb újrendeződésről beszélni, és nem csak piaci koncentrációról.

Telekommunikációs szövetségek mindig is voltak. A kommunikáció lényege a kapcsolat – ebből a szempontból olyan, mint a vasút vagy a közutak hálózata –, a kapcsolathoz pedig szövetségek kellenek régiók, országok és szervezetek

között. A mai világban a kapcsolatok egyre inkább felértékelődnek: közhely, hogy a vállalati élet globalizálódik, a telekommunikációval szemben olyan „globális ügyfelek” jelentkeznek, akik számára éppen a modern telekommunikáció tette lehetővé a kontinenseket vagy akár az egész Földet behálózó jelenlétet. Ez az ügyfél egykapus kiszolgálást, „one-stop-shopping”-ot akar: egy partnerrel akar dolgozni egységes rendszerben, és egy számlát kíván fizetni. A globális kiszolgálás ma elképzelhetetlen szövetségi rendszerek nélkül.

Szövetségi rendszerek kiépítése mellett azonban más érvek is szólnak. Az egyik közülük a rendszerek fejlesztésének rendkívül nagy tökeigénye, a szükséges befektetések és a hálózatokhoz kapcsolódó fix költségek nagysága. A töke biztosításához partnerek kellenek, a kockázat megosztásához is, a befektetések és a fenntartási költségek megtérüléséhez pedig növekvő piac és nagy piaci részesedés: egy-egy technikai újdonsággal egész országokat, régiókat kell lefedni, az ügyfeleket pedig rá kell bírni arra, hogy egyre többször emeljék fel a telefonkagylót. A szolgáltatások körét azzal is lehet bővíteni, ha a telekommunikációs cégek informatikai és szórakoztatóipari cégekkel is szövetséget kötnek, amit a technológiák konvergenciája egyre inkább lehetővé tesz.

Versenyezni, versenytársakkal hadakozni is könnyebb szövetségeseikkel. A világ számos országában bekövetkezett, illetve várható liberalizációs és privatizációs lépések a telekommunikációt egyre nagyobb területeken nyílt versenyszférává tették. A versenynek többféle hatása van: sokakat arra kényszerít, hogy az alapvető üzletágukra koncentráljanak, összpontosítsák az erőforrásaikat, és a komplex szolgáltatásokat szövetségeseik segítségével biztosítsák. A szövetkezés persze erőt, súlyt is ad a versenyben, és megnéhezíti az üzletágba belépni szándékozók dolgát.

A telekommunikációs szövetségekben sokféle partner vehet részt. Partnerek lehetnek más telefontársaságok; szövetségek köttetnek helyi és távolsági szolgáltatók, telefontársaságok és nagy közüzemek, gyártók és szolgáltatók között; szövetségeseiket keresnek a konvergáló iparágak képviselői; közös érdekek tapadhatnak valamilyen szabvány elterjesztéséhez; de arra is van példa, hogy egy telefontársaság bankokat, légitársaságokat vagy kereskedelmi hálózatokat állít maga mellé, mert rajtuk keresztül akar eljutni az ügyfelek szélesebb köréhez. A szövetségnek sokféle formája lehet a laza - esetleg szerződéssel meg sem pecsételt - együttműködéstől az össze-

olvadásig vagy a felvásárlásig. Találunk ebben a világban egy domináns cégből és sok kicsi „bolygóból” álló „csillag” szövetségeket, de vannak egyenrangú partnerekből összehozott „sokszög” rendszerek is. És persze vannak régi, kipróbált szövetségek, papíron létező, de még „el nem hált” kapcsolatok, és szép számmal akadnak olyanok is, amelyekről még csak szemfüles újságírók tollából lehet olvasni.

A továbbiakban arra vállalkozunk, hogy pillanatfelvételt készítsünk a telekommunikációs szövetségi rendszerekről. Ez a kép nem teljes, és tekintetbe véve az információs és a területi korlátokat, nem is lehet az. Nagyon egyszerű módszert választottunk: sorra vesszük a mai telekommunikációs világ legfontosabb és legnagyobb szereplőit, és tőlük kiindulva kezdünk el gombolyítani egyes szálatokat.

* * *

ALCATEL (Franciaország). A világ legnagyobb telekommunikációs eszközöket gyártó vállalata maga is egy „szövetség” terméke: az egykori amerikai távközlési óriás, az *ITT* és a francia *Compagnie Generale d'Electricité* összeolvadásával jött létre 1986-ban. A cég rendkívül aktív a nemzetközi piacokon is, szövetségi rendszere igen kiterjedt. Egy 1996 márciusi hír szerint szövetséget köt a japán elektronikai óriással, a *Sharp*-pal, azzal a céllal, hogy közösen fejlesszék ki a hordozható telefonok új generációját. A szövetség révén egyesíthetik a *Sharp*-nak a személyi információs eszközök gyártásában szerzett tapasztalatait (folyadékkristályos megjelenítés, információs technológia) az *Alcatel* hasonló képességeivel a digitális mobil kommunikáció területén. A tervezett új „személyi mobil kommunikátorok”-nak - amelyek lényegében egy rádió-telefon és egy kisebb személyi számítógép szolgáltatásait ötvözik majd - a jövő év közepén kell megjelenniük.

AT&T (USA). A cég története bizonyos szempontból a nagy házasságok és a nagy válások története. Amerika óriás telekommunikációs monopóliumát 1983-ban szétdarabolták: a megmaradt - gyártással és távolsági szolgáltatással foglalkozó - AT&T-ről leválasztottak hét regionális telefontársaságot, az úgynevezett *Bell-béliket*. A távolsági szolgáltatások piacán versenytársak jelentek meg, amelyek egyre nagyobb falatokat haraptak ki a piacból: 1986 és 1990 között az AT&T részesedése az USA-ból

kifelé irányuló forgalomból 94,3%-ról 78,4%-ra esett vissza, a többit a *Sprint* és az *MCI* szerezte meg. A hazai térvessztést a cég agresszív külföldi terjeszkedéssel ellensúlyozta: ma a világ mintegy 200 országában van jelen, 1984-ben még csak 250 alkalmazottja dolgozott külföldön, 1993-ban már 25.000. Gyors növekedését egyebek között közös vállalkozások, vállalatfelvásárlások és szövetségek révén biztosítja: a mobil telekommunikációban például a *McCaw Cellular*al való összeolvadás erősítette meg a cég pozícióit. A szolgáltatási oldalon az AT&T az egyik kulcsszereplője - a japán *KDD*, a *Singapore Telecom* és az *Unisource* (az utóbbi maga is egy amerikai-holland-svéd-spanyol-svájci szövetség) mellett - a *World Partners*-nek, amely multinacionális vállalatoknak nyújt hang- és adatszolgáltatásokat, és gyakorlatilag behálózza az egész világot. Venezuelában az AT&T és a *GTE* vezetik azt a konzorciumot, amely 40%-os részesedéssel bír a *CANTV* telefontársaságban, a *Tele2* szövetségben pedig a svéd *Kinnevik*, a *France Telecom* és a brit *Cable & Wireless* oldalán jelenik meg.

A házasságok után a vállalat életében 1995 őszén egy újabb nagy válás következett be. Robert Allen, az AT&T elnöke bejelentette, hogy a cég háromfelé bomlik: a 75 milliárd dollár bevételű (1994-es adat) szervezetből kiválik egy 20 milliárdos, telekommunikációs eszközök gyártásával foglalkozó vállalat, valamint egy 8 milliárdos informatikai cég, az *NCR*. A tőzsde a hírre az AT&T részvények árfolyamának emelkedésével reagált.

A gyártás és a telekommunikációs szolgáltatás szétválasztása elsősorban taktikai kérdés. Az AT&T legnagyobb vevői az amerikai telefontársaságok, akik - a közelmúlt liberalizációs lépései után - ma már egyértelműen versenytársaknak számítanak. Bár az AT&T termékei kiválóak, a telefontársaságoknak pedig nagy szükségük van modern berendezésekre, nem szívesen vásárolnak egy versenytárstól, aki így beláthat a kártyáikba. A gyártás önállósítása megoldást jelenthet erre a problémára.

Az *NCR*-től való búcsú keményebb dió. A válás mögött egy különös házasság története húzódik meg, ami kiválóan példázza, hogy szövetséget kötni nem is olyan könnyű dolog, még akkor sem, ha mindenki azt mondja, hogy az informatika és a telekommunikáció fejlődése egy irányba mutat, a két iparág között rengeteg a szinergikus kapcsolat, mi lehetne hát jobb egy ilyen, felvásárlással is megpecsételt szövetségnél.

A szinergikus kapcsolatokra az AT&T mindig is odafigyelt, és mérnökei az elsők között

ismerték fel az informatika és a telekommunikáció közötti kapcsolatokat. Az amerikai óriás úttörő szerepet játszik a telekommunikációs kapcsolóberendezések fejlesztésében, amelyek tulajdonképpen speciális számítógépek. A cégnek több programozója van, mint a *Microsoft*nak.

Az informatika területén az AT&T először építeni próbált, és beindította a saját számítástechnikai üzletágát. A vállalkozást azonban kudarc kísérte: a cég egy monopolhelyezethez szokott óriás volt, ami nem bírta a versenyt a szabad PC piac olyan kemény játékosával mint a *Compaq*, a *HP* és a *Sun*. A számítástechnikai technológiában az AT&T-nek nem nem voltak versenyelőnyei, és az is hamar kiderült, hogy - a várakozásokkal ellentétben - az ügyfeleknél általában más-más személy dönt az informatikai és a telekommunikációs beszerzéseknél, azaz a személyes kapcsolatokat nem lehet igazán kihasználni.

A veszteségek növekedtek, a cég pedig taktikát váltott, és a belső építkezés helyett 1991-ben felvásárolta az *NCR*-t. A házasság jó ötletnek tűnt: a menyasszony nyereséges volt, az elektronikában és a szoftverfejlesztésben egyaránt tapasztalt, és különösen erősnek tartották a nyitott rendszerek, különösen az Unix-bázisú számítógépek területén. Sok ügyfele volt a pénzügyi szektorban és a kereskedelemben; az AT&T joggal remélhette, hogy ezeken a piacokon a számítástechnika és a telekommunikáció szövetségéből rengeteg profit származhat.

A házasság mégis zátonyra futott. Az első rossz jel az volt, hogy az *NCR* vezetői ellenálltak az erőszakos hatalomátvételnek, és az AT&T-nek végül igen nagy árat kellett fizetnie a cégért, az eredeti árfolyam mintegy kétszeresét. Aztán jött a többi probléma: kiderült, hogy a technológiák hasonlóak ugyan, de nem egyformák; az *NCR*-nek tényleg kiterjedt nemzetközi kapcsolatai voltak, de nem ott, ahol az AT&T terjeszkedni akart; az *NCR* korábbi ügyfelei nem tudtak eltekinteni attól a tényről, hogy most már nem egy önálló céggel, hanem a „nagy” AT&T egyik divíziójával tárgyaltak. Az informatikából szerzett jövedelmek csökkenni kezdtek, mire az AT&T még szorosabbra akarta fogni a gyeplőt, és új vezetőt nevezett ki a részleg élére, aki az anyacégnél megszokott lazább, decentralizáltabb irányítási stílust akarta meghonosítani a konzervatívabb, centralizáltabb, „fehéringes” egykori *NCR*-nél, az utóbbi embereit pedig - kettős alárendeltségben - AT&T-s vezetők irányítása alá helyezték, akik számos esetben nem sokat tudtak

a számítástechnikai üzletről. Mindezek mellett az egyre gyengébben muzsikáló részleg feje felett ott lebegett a létszámcsoökkentés Damoklesz kardja, ami ugyan nem következett be, de a híre tönkretette a morált.

A végeredmény: kudarc és válás. Maga Allen is kénytelen volt elismerni: tévedés volt azt hinni, hogy a technológiai közeledés mozgatja majd az iparágat. Mindazonáltal a számítástechnika és a telekommunikáció konvergenciája kétségtelen tény, de - amint a fenti példa is mutatja - a szövetségek megkötésének és realizálásának a technológián kívül még számos aspektusa van.

BELL-BÉBIK (USA). A Bell-bébi az AT&T szétbontása után létrejött nagy regionális távközlési társaságok. Heten vannak, és egyenként is óriások (1. táblázat): a legnagyobb BellSouth a nyolcadik a világranglistán, a legkisebb Pacific Telesis pedig tíz hellyel van mögötte. Sokáig monopolhelyzetben voltak, ma már azonban az USA távközlési piaca liberalizált, a Bell-bébi szabadon versenyezhetnek minden műfajban. Szövetségi rendszerek kiépítésében valamenyen igen aktívak otthon és külföldön egyaránt.

1. táblázat

A Bell-bébi

Társaság	Piaci érték, 1996 (milliárd USD)
BellSouth	38,9
Ameritech	32,4
SBC Communications	30,3
Bell Atlantic	28,5
Nynex	23,2
US West Communications	15,1
Pacific Telesis	14,6

Az Egyesült Államok telekommunikációs piacán belüli határvonalakat valamikor a kormányzati szabályozók húzták meg, ma azonban már a piac erői alakítják. Ezek az erők 1996 tavaszán két Bell-bébi házasságot hoznak létre: a hírek szerint az *SBC Communications* a *Pacific Telesis*-szel, a *Bell Atlantic* pedig a *Nynex*-szel egyesül. A méretek miatt az utóbbi szövetkezés az érdekesebb: Ray Smith, a Bell Atlantic elnöke szerint „a világ legértékesebb ügyfélbázisa egyetlen márkanév alatt egyesül... a világ pénzügyi, média- és kormányzati központjában”. Ez a

piac 20 milliárd dollár értékű távolsági hívást generál egyetlen év alatt. A korábbi rendszerben a regionális társaságoknak ezeket a hívásokat át kellett adniuk a távolsági szolgáltatóknak, ma azonban szabadon versenyezhetnek a piacért. Ehhez persze olyan szolgáltatásokat kell kiépíteniük, amelyeket az igényes amerikai polgárok az AT&T-től és a többi távolsági szolgáltatóktól már megszoktak: kezelni kell a számlákat és a panaszkat, olyan előnyös ajánlatokat kell tenni, mint az AT&T-féle True Voice vagy az MCI által futtatott Friends and Family. A két cég az egyesülés révén számottevő megtakarításokat érhet el a szükséges befektetésekben, és együtt hatékonyabban védekezhetnek a korábbi távolsági szolgáltatókkal szemben, akik viszont most szabadon betörhetnek a regionális piacokra.

A Bell-bébi közül három egyelőre pártában maradt. A jelek szerint közülük leginkább az *Ameritech* ragaszkodik a függetlenségéhez. Az *US West*, amely otthon hatalmas, de gyéren lakott területet fog át, kiterjedt kapcsolatokat épített ki a kábeles világgal és a szórakoztatóiparral. A Bell South a pletykák szerint az *MCI*-vel kacérkodik, ami a *British Telecomm*al való *MCI*-s kapcsolatok miatt érdekes vállalatbirodalmat hozhat. A szakértők igen eltérően ítélik meg a nagy összeolvadások jövőjét. Egyesek a vasutat emlegetik: 1968-ban a Pennsylvania Railroad és a New York Central ugyanazt a két területet fogta össze, mint ma a *Nynex* és a *Bell Atlantic*, az egyesülésük után létrejött Penn Central azonban két évvel később totális csődöt jelentett.

Valamennyi Bell-bébi igen aktív külföldön, amivel, egyebek mellett, nyilván az esetleges hazai piacvesztést próbálják ellensúlyozni, másrészt nem akarnak kimaradni a kínáló üzletekből. A terjeszkedés tipikus formája a szövetkezés. Csak néhány példa: a *BellSouth*, a *Bell Atlantic* és az *Ameritech* különböző rádiótelefon-konzorciumok tagjai Brazíliában. A *Bell South* rádiótelefon-üzletekben vesz részt Mexikóban, Argentínában, Uruguayban, Venezuelában, Chilében és Új-Zélandon, de tagja az *Optus* konzorciumnak is, amely megvásárolta az ausztrál *Aussat*ot. A *Nynex* az Egyesült Királyságban az egyik legnagyobb telefonos és szórakoztatóipari cégnek számít egy regionális kábel-tévé-franchise tulajdonosaként, Thaiföldön pedig egy közös vállalkozás tagjaként 2 millió telefonvonalat telepít Bangkok környékén, és ugyanott kábel-tévé hálózatot is épít. A FLAG project keretében részt vesz a Nagy-Britanniát Japánnal összekötő üveg-szálas kábelrendszer lefektetésében, a *Bell*

Cablemedia és a *Cablecomms* szövetségeként multimédia szolgáltatásokat fejleszt ki és tesztel, együttműködik a francia *Minitel* elektronikus információs szolgálattal, 1993-ban pedig 1,2 milliárd dollárért vásárolt részvényeket az amerikai filmgyártó és televíziós cégben, a Viacomban. A *Pacific Telesis* részvényes a németországi rádiótelefonos *Mannesmann Mobilfunk*ban. A francia *Lyonnaise Communications* egyik tulajdonosa az *US West*, az a cég, amely közös vállalkozásba kezdett a *Time Warner*rel egy „totális” szolgáltató hálózat kiépítése céljából, és amely a Bell Atlantic és a helyi SPT szövetségeként létrehozta az *EuroTel Prahát*, az egyik csehországi GSM céget. (A prágai rádiótelefonos versenytárs is egy szövetség, amelyet a Cseke *Radiokommunikace*, a német *De Te Mobil* és az olasz STET vezetnek.)

A Bell-bébi részt vettek Chile, Argentina, Venezuela, Mexikó és Új-Zéland telefontársaságainak részleges vagy teljes privatizálásában. A kelet-európai piacon és a volt Szovjetunió országaiban is megjelentek, így például az *Ameritech*nek Lengyelországban és a magyar MATÁV-ban vannak érdekeltségei. A Bell-bébi kutatási tevékenységét a *Belicore* konzorcium fogja össze.

BRITISH TELECOM-CABLE & WIRELESS (Egyesült Királyság). A két brit telekommunikációs óriás egyesüléséről a hírek 1996 tavaszán röppentek fel, hatására azonnal az egekbe szöktek a részvényárfolyamok. Együttes forgalmuk nagysága alapján – ha a házasság létrejön – megszilárdíthatják helyüket az első öt között. Mindkét cég igen kiterjedt saját szövetségi rendszerrel rendelkezik, egyesülve pedig behálózhatják az egész világot.

- A *British Telecom* a világ talán legliberálisabb telekommunikációs piacán dolgozik immár hosszú évek óta. Privatizációját még a Thatcher-kormányzat kezdte meg és hajtotta végre. A „skandináv tigrisekhez” hasonlóan hozzászokott már a piaci viszonyokhoz, ahhoz, hogy „el kell magát adnia”: ma a reklámkiadások tekintetében a második helyen van a szigetországban. Bár a bevételeinek 98%-a még a belföldi piacról származik, igen aktívan kapcsolódik be a nemzetközi telekommunikációs világba, és szorgalmasan építi a szövetségi rendszerét. Sir Iain Vallance, a BT elnöke szerint ma senki sem elég erős ahhoz, hogy egyedül „behálózza a világot”, az előrelépéshez tehát partnereket kell keresni.

A fenti stratégia részeként 1994-ben a BT 4,3 milliárd dollárt fizetett az MCI, az USA-beli távolsági szolgáltató részvényeinek 20%-áért, és ezen szövetség révén a globális piac egyik meghatározó tényezőjévé vált: a BT-MCI közös vállalként létrehozott – a reklámokban gyakran szereplő – *Concert* ma már nemzetközi vállalatok százainak nyújt globális szolgáltatásokat. Hasonló célú megállapodást hoztak létre Németország nagy közszolgáltató vállalatával, a *Viaggal* és a szintén német *RWE* konglomerátummal. A szövetségek ellenségeket is kreálnak: a globális piacon a BT-MCI szövetségnek mindenekelőtt az AT&T-vel kell szembenéznie, Európában pedig tisztázni kell a viszonyát a másik óriással, a *Deutsche Telekommal*. Az előbbi már szemet is vetett a brit piacra – ahol teljes licencet kapott –, és az sem valószínű, hogy a DT semleges marad. A BT más utakat is keres Európába: a *Bell Atlantic*-kal – az egyik Bell-bébivel – szövetkezve 25%-os tulajdonrészt szerzett az egyébként állami tulajdonban lévő *Belgacom*ban.

A brit telekommunikációs piacra a telefonkábel-tévé párharc miatt is érdemes odafigyelni. Az országban a kábel-tévé vállalatok 1991 óta szabadon kínálhatnak az ügyfeleknek telefonos szolgáltatásokat. A tévé társaságok által sokáig használt koaxiális kábeleken nagyobb sáv szélességben lehetett jeleket továbbítani, mint a telefonosok rézdrótjain, az utóbbiakon azonban ez csak egy irányban volt lehetséges. Ma a tévések üvegszálas kábeleket fektetnek le, és a kapcsolásoknak sincs technikai akadálya: lehet telefonálni. A pénzügyi megfontolások csábítóak: a telefonálási lehetőség beépítése 20-25%-kal növeli a szükséges beruházásokat, az egy előfizetőre eső bevétel viszont akár több mint 50%-kal is növekedhet. A BT-t komoly veszély fenyegeti: a kábel-tévé társaságok jelenleg évente ugyanannyit ruháznak be, mint a brit telekommunikációs óriás. Az ország egyes részeiben a BT ügyfeleinek egyharmadát hódították el: 1996 elején már 1,3 millió kábeltelefon-előfizető volt.

Az ügy egyik érdekessége az, hogy a szigetországban – mások mellett – amerikai *Bell-bébi* jelentek meg kábel-tévé szolgáltatókként. A telefon-televízió kombinációhoz – pláne annak interaktív változatához – újabb szövetségesek kellenek, a csápokat ki kell nyújtani a szórakoztatóipar felé: a *Nynex* és két másik Bell-bébi saját televíziós vállalkozásba kezdett, más amerikai telefontársaságok a Disney-vel kötöttek szövetséget, a BT-szövetséges MCI pedig 20%-ot szerzett Rupert Murdoch-féle *News Corporation*ben.

És a szálát gombolyíthatjuk tovább is: a Murdoch-birodalom másik tagja, a *BSkyB* a német *Bertelsmann*-nal és a francia *Canal Plus*-szel szövetkezve alkotja azt az egyik rivális csoportot, amely jelenleg az európai „pay-TV” üzlet feletti uralomért harcol. A versenytárs is egy szövetség, középpontjában az olasz ex-miniszterelnök *Berlusconi* médiabirodalmával, a német *Kirch*-csoporttal és a svájci Rupert család által ellenőrzött *Richemont*-tal. A dolog már csak azért is érdekes, mert a BT az MCI révén az első csoporthoz kapcsolódik, 1996 márciusában viszont a *Financial Times* arról írt, hogy tárgyalásokba kezdtek *Berlusconi*-val egy távközlés-média szövetségről, ami versenyképes kombinációnak tűnik az olasz piacon, ahol viszonylag magasak a telefontarifák, és a BT így alacsonyabb árakkal piacokat hódíthat el az állami tulajdonban lévő *Telecom Italiától*. Kérdéses, hogy ennek a szövetségnek milyen jövője lesz az áprilisi olaszországi választások után, és hogyan hat rá a *Berlusconi*-per.

A BT - amely tisztában van vele, hogy a telefonvonalai 99,4%-ban kihasználatlanok - 1995-ben kísérleti jelleggel interaktív televíziós szolgáltatást vezetett be, ami az ügyfeleknek egyebek között lehívható mozifilmeket, játékokat, a bankügyek otthoni intézését, „teleshopping”-ot, interaktív reklámozást és helyi információs szolgáltatásokat jelent. Mindezt igen nehéz lenne elképzelni gondosan kiépített szövetségi rendszer nélkül.

- A másik brit cég, a *Cable & Wireless* mind-ezidáig a BT legerősebb hazai riválisa volt. Ha a két vállalat egyesül, akkor egy olyan, 53 milliárd dollár piaci értékű óriás jöhet létre, amely Európán kívül eléri Amerikát és Ázsia csendes-óceáni vidékeit is, azaz gyakorlatilag behálózza az egész Földet. A C&W bevételeinek java része ugyanis a tengerentúlról származik, a vállalat legerősebb bástyája a *Hongkong Telecom*, amelyben meghatározó részesedése van: a C&W utat nyitna a BT számára a rendkívül ígéretes távol-keleti telekommunikációs piacok felé. A fúziót az teszi pikánssá, hogy a frigyét - tekintettel Hong Kong politikai helyzetére és a BT terveire - Kínának is „el kell adni”, a pekingi vezetésnek viszont szintén vannak ambíciói a távol-keleti telekommunikációs terjeszkedéssel kapcsolatban. A BT mindenesetre már 1995-ben megnyitott egy képviselői irodát a kínai fővárosban, és aláírt egy szerződést a helyi hatóságokkal telefonos és műholdas szolgáltatások nyújtásáról. A C&W - ugyancsak a helyi illetékesekkel szövetségben - a

rádiótelefonos üzletbe szállt be ugyanott, valamint megkezdte egy Pekinget Hong Konggal összekötő üvegszálás rendszer kiépítését. A formálódó brit óriásfúzió egy további érdekessége az, hogy ha a házasság létrejön, a monopolel- lenes szabályok miatt el kell adni a C&W csoporthoz tartozó *Mercury Communications*-t és a rádiótelefonos *Mercury One-2-One*-t, a BT hazai riválisait. Egyes 1996 áprilisi hírek szerint vevőként a *Deutsche Telekom* jelentkezne, amely így hozzáférhetne a brit piachoz, és kiegyensúlyozhatná a BT németországi szövetségi rendszerének terjeszkedését. A C&W-nek ugyanakkor már vannak németországi partnerei: a *Veba* és annak telekommunikációs ága, a *Vebacom*.

DEUTSCHE TELEKOM (Németország). A bevételei alapján a *DT* – a *Nippon TT* és az *AT&T* után – 1995-ben a harmadik helyet foglalta el a világranglistán. A céget leválasztották a postáról és hamarosan megkezdik a privatizálását, ami várhatóan több évig fog tartani; az állam részesedése csak az ezredforduló után csökken 50% alá. A *DT* 1994-ben 49 milliárd dolláros hazai piaccal rendelkezett, ami az előrejelzések szerint 2000-re 69 milliárdra fog növekedni. A hazai vizeken egyre több veszély fenyeget: igen tökeerős energia- és acélipari vállalatok – például a *Thyssen* – kívánnak beszállni a telekommunikációs üzletbe, tapasztalt észak-amerikai és brit társaságokkal szövetségben. A szövetségi rendszerek építéséből a *DT* is kiveszi a részét: a nemzetközi vállalatok meghódításához a *France Telecom* és az amerikai *Sprinttel* szövetkezett (*Global One*), a Bell-bébi *Ameritech* partnereként pedig tulajdonrészt szerzett a magyar *MATAV*-ban.

A *DT* többször is megkísérelte, hogy a brit *Cable & Wireless*-szel szövetséget kössön külföldi üzletekben, de mindeddig sikertelenül. 1996 tavaszán hírek terjedtek el arról, hogy megvinné a C&W-t, illetve az ahhoz tartozó *Mercury*-t. A külföldi terjeszkedést egyelőre a *DT* mintegy 100 milliárd márkás adósságterhe akadályozza, a tervek azonban ennek ellenére ambíciózusak: Joachim Kröske, a cég pénzügyi igazgatója szerint a vállalat 2000-re 10-20 milliárd márkát fog költeni arra, hogy más vállalatokban tulajdonrészt szerezzen, amit azt tesz lehetővé, hogy egyre kisebb összegeket kell áldoznia a technológia fejlesztésére. A külföldi befektetésekben minden bizonnyal kitüntetett szerepe lesz a gyorsan növekvő távol-keleti piacnak: az egyik hídfő a

thaiföldi *Shiniwatra Internationallal* kötendő szövetség lehet.

DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION (USA). A DEC a telekommunikációs vállalatok - köztük az AT&T - fontos partnere: a számítógépek mellett vevőszolgálati és számlázási megoldásokat, hálózatmenedzsmentet, intelligens hálózatokat, rádiós információrendszereket és interaktív videót is kínál. Az ATM technológiában a *General Datacomm*, a konferencia-szolgáltatásban pedig a *Compression Labs* szövetségese. Az IBM, az Intel, a Kurzweil és a Novell mellett részt vesz a beszédfelismerési alkalmazásokkal foglalkozó SRAPI Bizottság munkájában. A cég ugyanakkor óvatosan visszavonulni látszik a saját telekommunikációs vállalkozásokból: 1995 márciusában a hivatali telefonok és számítógépek összekapcsolásával foglalkozó divízióját eladta a *Dialogic*-nak.

ERICSSON (Svédország). Az Ericsson ma a telekommunikációs berendezések egyik legnagyobb gyártója. Tekintettel arra, hogy az anyaországnak mindössze nyolc millió lakosa van, a cég számára rendkívül fontosak az exportpiacok és a külföldi szövetségesek. A mobil távközlés területén jelenleg az Ericsson a világ legnagyobb infrastruktúra-szállítója. Annak érdekében, hogy minél inkább az alapvető üzletágára koncentrálhasson, a veszteséges számítógép divízióját eladta a finn *Nokiának*. A két cég alkotja a magját annak a szövetségnek, amely a GSM (Global Standard for Mobile Telephones) standardot használja, amely normává vált Európában valamint sok keleti országban. A további fejlődés érdekében az európai szolgáltatók és gyártók az UMTS (Universal Mobile Telephone Systems) rendszeren dolgoznak. Az új készülék kétfunkciós lesz: otthon drót nélküli telefonként használható, másutt pedig rádiótelefonként. Az új rendszer kipróbálása is „szövetségben” történik: a hírek szerint a *Deutsche Telekom*, a svéd *Telia* és a *Finland Telecom* az úttörők.

A GSM nem tekinthető világszabványnak. Az USA-ban a CDMA (Code Division Multiple Access) rendszert használják. A rendszerek közötti harc jelenleg Japánért folyik, ahol a figyelem az IDO csoport (tagjai között ott van a *Toyota Motors*, a *Tokyo Electric Power*, a *Kyocera*, a *Sony* és a *Matsushita*) állásfoglalására irányul. A CDMA előnye a GSM-mel szemben a nagyobb kapacitás: Japánban már több mint 9 millió rádiótelefon-előfizető van, és félő, hogy a jelen-

legi rádiófrekvenciák kapacitása már 2000 előtt kimerül.

FRANCE TELECOM (Franciaország). A francia nemzeti telefontársaság előkelő helyet vívott ki magának az európai telekommunikációban. Egyik legnagyobb sikere a *Minitel* néven is emlegetett *Teletel*, amelynek 18 millió felhasználója volt még mielőtt a jelenlegi túlekedés megindult volna az on-line információkért. Európában a *Deutsche Telekom* után a második helyet mondhatja a magának az ISDN vonalak számát tekintve, a nyilvános drótnélküli telefon-állomások számában pedig az övé az első hely.

Az FT megkezdte a külföldi terjeszkedést is: *Transpac* nevű leányvállalatán keresztül sok országban nyújt adatkommunikációs szolgáltatásokat. Az eddigi legnagyobb külföldi vállalkozása a *Deutsche Telekom*mal és az amerikai Sprinttel létrehozott Atlas/Eunetcom szövetség, aminek egy globális hálózat létrehozása a célja. Tagja az Infonet-csoportnak is, ahol az AT&T-t, a japán KDD-t, a holland PTT Telecomot, a Singapore Telecomot, az ausztrál Telstrát, a spanyol Telefónicát, a *Swiss Telecom PPT*-t, a Belgacomot és a svéd *Teliát* tudhatja maga mellett. (A szövetség svájci és holland tagjából szerveződött *Telsource* konzorcium szerezte meg a cseh telekommunikációs vállalatot, az *SPT Telecomot*.)

Házasodni azonban nem könnyű, ha az ember francia. A szövetségek és felvásárlások révén az FT különböző országok telekommunikációs piacaira hatolhat be. Ezek az országok cserébe azt várják, hogy Franciaország meg az ő vállalataik előtt nyissa meg a kapuit. A francia óriás (151.000 alkalmazottja van) azonban egyelőre állami tulajdonban van és őrzi a monopolhelyzetét. A miniszterelnök, Alain Juppé nemrég ígérte meg Michel Bon-nak, az FT elnökének, hogy a cége 1988 után is (ekkorra tervezi az Európai Unió a távközlési szektor liberalizálását) megőrzi a „nemzeti szolgáltató” státusát, többségi tulajdonosa az állam marad, a munkatársai pedig változatlanul állami alkalmazottak lesznek, speciális jogokkal és nyugdíjfeltételekkel. Az ok politikai: a SUD-PTT szakszervezeti szövetség ellenállása, amely a külföldi példákön okulva megtanulta, hogy a privatizáció és a liberalizálás óriási létszámcsoökkentésekkel jár.

HITACHI (Japán). A Hitachi ma Japánban a legnagyobb elektromos eszközöket gyártó vállalat. 1994-ben 30 milliárd dollár bevétele volt a leggyorsabban növekvő számítástechnikai és

kommunikációs üzletágából. A cég a nemzeti telekommunikációs vállalat, a *Nippon TT* kiemelt szállítója, a mobil kommunikáció területén azok csoportjába tartozik, akik a helyi *PHS* (Personal Handy Phone) standardot támogatják.

HONGKONG TELECOM (Hong Kong). Szakértők szerint a telekommunikáció terén Ázsia csendes-óceáni térségében lehet a legerőteljesebb növekedésre számítani. Ebben a térségben sajátos szerepet játszik, illetve játszhat a *Hongkong Telecom*. A cég részvényeinek 57,5%-át a brit *Cable & Wireless* birtokolja, amely 1996 tavaszán éppen frígyre készül a *British Telecomm*-mal. A városállam 1997-ben a vonatkozó szerződés alapján kínai fennhatóság alá kerül, aki tehát beépül a telekommunikációs rendszerébe, az elvileg automatikusan hídfőállást szerezhet a potenciálisan hatalmas kínai piachoz. 1996 áprilisában a Hong Kong-i telekommunikációs szabályozó hatóságok bejelentették, hogy - a *World Trade Organisation*-nal egyeztetve - a nemzetközi szolgáltatások egy részét liberalizálják, miközben a HT monopóliumainak java része érintetlen marad. A tervek szerint a cég versenytársai egyebek között vonalakat bérelhetnek a domináns operátortól, fejlett, nemzetközi vállalati magánhálózatokat alakíthatnak ki, videókonferencia-szolgáltatásokat nyújthatnak, mobil műholdas terminálokat működtethetnek.

IBM (USA). Az IBM a világ legnagyobb számítógépgyártója. A kommunikációnak fontos szerepe van a stratégiájában. A *Lotus Development* felvásárlásával jelentős játékosná vált a groupware-üzletágban, amely lehetővé teszi, hogy egymástól távoli munkahelyeken lévő emberek együtt dolgozzanak. Egy válogatott csapat élén a "nagy kék" integrált (hang-kép-adat) kommunikációs infrastruktúrák fejlesztésén munkálkodik. Az IBM nemrég lépett szövetségre a világ legnagyobbjai közé tartozó olasz STET-tel, *one-stop shopping* lehetőséget biztosítva az ügyfeleknek hang-, adat- és videoszolgáltatásokra.

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (Svájc). A több mint egy év-százados múltú visszatekintő - ha a korát az International Telegraph Union 1965-ös létrehozásától számítjuk - szervezet akár a szimbóluma is lehetne a telekommunikációs stratégiai szövetségeknek. Az ITU részben szabályozással foglalkozik - rádiófrekvenciákat oszt el, nemzetközi hívó kódokat határoz meg, technikai szab-

ványokat rögzít -, de ahogy a szektorban előrehalad a liberalizálás és a privatizáció, a tevékenységében egyre több lesz a kooperatív elem. 1995-ben, globális problémák megtárgyalása céljából, létrehozta a *World Telecommunications Policy Forumot*.

MCI (USA). A cég - amely üvegszálakábeleivel és mikrohullámú rádiórendszereivel az Egyesült Államok kontinentális területének java részét behálózta - a hazai vizeken az AT&T legsikeresebb távolsági szolgáltató versenytársának számít. Gyorsan és hatékonyan terjeszkedik: a *British Telecomm*-mal szövetségben létrehozott *Concert* ma 80 ország 800 városában szolgálja ki az ügyfeleket. Mexikóban a *Grupo Financiero Banamex* Accival oldalán (a közös cég neve *Avantel*) nyújt távolsági szolgáltatásokat.

MICROSOFT (USA). A fantasztikus sebességgel fejlődő és a világ egyik legtőkeerősebb vállalatának számító Microsoft a telekommunikáció „sötét lova”: a szándékait nem lehet pontosan tudni, de szinte biztos, hogy ebben a világban is lépni fog, és amit tesz, azzal alaposan átrajzolhatja a telekommunikációs szövetségek térképét.

A legújabb „nukleáris robbanás”: telefonálni az *Interneten*, és persze jóval olcsóbban, mint valamelyik telefontársaságnál. A Microsoft - szinte egyidőben a *Netscape*-vel - 1996 májusában bejelentette, hogy a nyárra várható legújabb *browser* változata ezt a lehetőséget is tartalmazza majd. Figyelembe véve, hogy az előrejelzések szerint 1999-ig mintegy 63 millióan fognak barangolni a „cyberspace”-ben, minden bizonnyal érdemes elővenni a ceruzát, és kiszámítani, hogy milyen hatással lehet ez mondjuk a nemzetközi tarifák csökkenésére.

A lehetőség nyomán új szövetségek jönnek és jöhetnek létre. Csak egyetlen példa: május elején egy 2 milliárd dollár értékű összeolvadásról adott hírt a sajtó: a hagyományos telefon-technológiát használó *MFS Communications* egyesült az Internet-szolgáltató *UUNet*-tel. James Q. Crowe, az *MFS* elnöke szerint a nem túl távoli jövőben a „hangos” telekommunikáció egész infrastruktúrája az Internetre fog rárakódni.

MOTOROLA (USA). A cég 130.000 alkalmazottja a világ legkülönbözőbb tájain dolgozik. A Motorola jelenleg a világ legnagyobb rádiótelefon, személyhívó és mobil rádió szállítója, a mobil telekommunikációban a legnagyobb infrastruktúra-építő vállalatok közé tartozik, amely a

GSM rendszert támogatja. Azt tervezi, hogy az évezred végére egy 66 kis méretű, alacsonyan szálló műholdból álló globális hálózattal forradalmasítja a mobil kommunikációt: az *Iridium*-rendszer a tervek szerint az egész Földet lefedi majd. A telekommunikációs „csillagháborúban” a Motorola nem lesz egyedül: három másik csoportosulás (a *Globalstar*, az *Odyssey* és az *Inmarsat-P*) ugyanilyen célból gyűjt pénzt, toboroz további partnereket és próbál megállapodni az európai, amerikai, orosz és kínai „rakétatulajdonosokkal”. Egyesek szerint ebből az üzletből a Microsoft sem fog kimaradni. A versenyzők egyelőre azt mondják, hogy a műholdak nem helyettesíteni, hanem kiegészíteni fogják a földi rendszereket, egy liberalizált világban azonban aligha lehet arra számítani, hogy megállnak ezen a ponton.

NEC (Japán). A szigetország egyik legnagyobb elektronikai vállalata úttörő szerepet játszott és játszik a számítástechnika és a telekommunikáció összekapcsolásában, mind az üzleti szektorban, mind a háztartások piacán. A japán számítógépek közül majdnem minden második a NEC-től származik. Telekommunikációs termékvonala a kis személyhívóktól a műholdas földi állomásokig terjed. A cég 1950 óta külföldi piacokon is jelen van, így például Japán mellett Ausztráliában, Mexikóban, Kínában és az Egyesült Királyságban is gyárt rádiótelefonokat. 1994-ben jelent meg azzal a tervével, hogy félvezetőket fog gyártani Skóciában. 1995 tavaszán 20%-os tulajdonrészt szerzett az amerikai *Packard Bell*-ben.

NIPPON TELEGRAPH AND TELEPHONE (Japán). 65 milliárd dolláros éves konszolidált bevételével az NTT a világranglistán a második helyet foglalja el az AT&T után. Tíz évvel ezelőtt otthonában még szinte abszolút monopolhelyzetet élvezett, ma azonban helyi és távolsági szolgáltatásainak piacát egyaránt veszélyezteti az egyre erősödő konkurencia, ami meg is látszik a cég profitján. A részvényeit már jegyzik a tőzsdéken, de az állam tulajdonrésze még mindig 80%-os.

Otthon az NTT fejlesztéspolitikáját összehangolja a hazai szövetségeseivel, köztük a *NEC*-vel, a *Fujitsu*-val, a *Sony*-val és az *Okival*. A határon kívül az AT&T-vel, a *Microsoft*-tal, a *General Magic*-kel, a *Silicon Graphics*-szel és másokkal számítógép alapú, fejlett, interaktív multimedia-technológiákon dolgozik, hogy felkészüljön az olyan szektorok igényeinek

kielégítésére, mint a tudomány és a technológia, az üzleti információ, az egészségügy, az oktatás, a szociális ellátás, a kereskedelem és a videózás. Egyes Ázsiai országokban - köztük Thaiföldön és a Fülöp-szigeteken - távközlési hálózatokat épít és üzemeltet. A japán távolsági szolgáltató cégben, a *KDD*-ben 10%-os tulajdonrésze van, a *KDD* viszont egy távol-keleti telekommunikációs szövetség, a *WorldPartners* tagja olyan cégek mellett, mint az *AT&T*, a *Singapore Telecom*, a kanadai *Unitel*, a *Korea Telecom*, a Hongkong *Telecom*, az ausztrál *Telstra* és a privatizált *Telecom New Zealand*. Törvénszabta kötöttségei miatt az *NTT* a Távolsági-Kelet alvó óriása (ahogy egy szakértő fogalmazott: a megköötött Gulliver): ha felébred, alaposan átrajzolhatja a régió telekommunikációs térképét.

NOKIA (Finnország). A mai *Nokia Mobile Phones* Európa legnagyobb, és a világ második legnagyobb mobiltelefon-gyártója. A *Nokia General Communications* műholdas és kábeles vevőkészülékeket, multimédia monitorokat, fejlett televíziós alkalmazásokat, üvegszálakábeleket visz a piacra, míg a *Nokia Telecommunications* fix és mobil hálózatokat épít. Hogy a növekvő keresletet kielégítse, a cég külföldön is terjeszkedik. 1993-ban egy közös vállalatból kivásárolta partnerét, a *Tandyt*, és a megszerzett kapacitásokkal telefonokat gyárt Texasban és Dél-Koreában, de gyárt Németországban és Hong Kongban is, sőt nemrég egy kínai vegyesvállalatot is összehozott.

NORTHERN TELECOM (Kanada). Telekommunikációs termékek gyártásában, rendszerek és hálózatok építésében a hatodik helyet mondhatja a magáénak a világranglistán. A nyolcvanas évek elején bekövetkezett felfutását annak köszönhetette, hogy az AT&T a cég által kifejlesztett DMS digitális kapcsolási technológiát jóváhagyta amerikai használatra.

OKI (Japán). Az OKI a szigetország egyik legnagyobb és legrégebb telekommunikációs gyártója. Mivel a számítástechnika, a telekommunikáció és a félvezetőgyártás területén egyaránt értékes tapasztalatai vannak, nagy jövő várhat rá a multimédia világában. A cég 1994-ben bejelentette, hogy félvezetőket tervező központot nyit az Egyesült Államokban.

OLIVETTI (Olaszország). Európa második legnagyobb számítógépgyártója telekommunikációval is foglalkozik. 1995-ben az amerikai *Bell*

Atlantic partnereként létrehozta az adatátviteli és értéknövelt szolgáltatásokkal foglalkozó *Infostrada SpA*-t, amely fokozatosan az olasz alternatív telekommunikációs szolgáltatóvá válik. Tagja a *Prologos Aquitaine* konzorciumnak, amely engedélyt kapott a francia kormánytól egy telepoint vezeték nélküli nyilvános telekommunikációs hálózat kiépítésére, versenyben a *France Telecom*mal. Komoly versenylőnyei vannak a vezeték nélküli lokális hálózatok (LAN) területén, az *U.K. On-line* és az *Italia On-line* elnevezésű leányvállalatai pedig multimédiás kommunikációs rendszereket fejlesztenek.

PANASONIC, MATSUSHITA ELECTRIC (Japán). A vállalat kiváló minőségű elektronikai termékeiről híres. 1994-ben 14,5 milliárd dolláros bevétele volt informatikai, kommunikációs és az ipar számára készült termékekből. Arra törekszik, hogy azok funkciói egyre jobban bővüljenek, hordozhatók és felhasználóbarátok legyenek. Várhatóan a kibontakozó multimédia-forradalom egyik legjelentősebb résztvevője lesz.

PHILIPS (Hollandia). Európa legnagyobb elektromos és elektronikus eszközöket gyártó vállalata hosszú idők óta ott van a kommunikációs piacon is, így egyebek között fontos alkatrészeket gyárt a modern drótnélküli rendszerekhez. 1984-ben szövetségre lépett az AT&T-vel, majd 1995-ben bejelentették, hogy az amerikai óriás át is veszi a vállalat telekommunikációs üzletének egy részét. Ez azonban nem jelent kivonulást: a PHILIPS vezető játékos akar lenni az olyan piacon, mint például a vállalati multimédia hálózatok, a szoftver-alkalmazások és a szolgáltatások.

SIEMENS (Németország). A számítástechnikai és telekommunikációs cikkek adják a cég bevételeinek mintegy egyharmadát. Az utóbbiak termelésének nagy lökést adtak a *Deutsche Telekom* óriási beruházásai a volt NDK területén. A liberalizálás és a verseny azonban a DT-t „válogatósá” tette, ami meg is látszott a SIEMENS profitrátáján. Ennek ellenére a vállalat tekintélyes játékosnak számít, így egyebek között a volt európai szocialista országok telekommunikációs fejlesztési programjainak fontos szállítója. A legjobbak közé számítható a mobil telekommunikációs technológiában és az intelligens hálózatok terén. 1994-ben az *Apple*-vel, az AT&T-vel és az *IBM*-mel létrehozta a számítástechnika és a telekommunikáció házasságát elősegíteni és

kihasználni igyekvő, *Versit* névre keresztelt közös vállalkozást.

THE SAPURA GROUP (Malaysia). 1975-ben jött létre a helyi *Telecom Malaysia* szállítójaként. Ma a telekommunikációban, az információs technológiában és a fémiparban egyaránt érdekelt cégeknek 40 leányvállalata van. Telekommunikációs eszközöket exportál többek között Japánba, az Egyesült Államokba, Németországba, az Egyesült Királyságba, Ausztriába, Belgiumba, Franciaországba és Kanadába, és persze egy egész sor országba Ázsia csendesóceáni térségében. Közös vállalkozásai vannak Brunei-ben, Indonéziában és Vietnamban. A gyártás mellett igen aktívan foglalkozik fejlesztéssel is, egyes újdonságok tekintetében világsőnek számít.

SPRINT (USA). A harmadik nagy amerikai távolsági szolgáltató 1994-ben került a reflektorfénybe, amikor a *Deutsche Telekom* és a *France Telecom* bejelentették, hogy 4,2 milliárd dollárért 20%-os tulajdonrészt vásárolnak a cégből, és szövetségre lépve komplex és globális szolgáltatásokat fognak nyújtani. A Sprint ezen frigy nélkül is ott van a nemzetközi porondon: a *SprintNet* a világ legnagyobb adatkommunikációs hálózata, és a cég elsőként jelent meg multilaterális virtuális hálózati szolgáltatásokkal. Vezetőnek számít a fejlett adatkommunikációhoz szükséges frame relay technológiában. Hálózatműködtetési licencei vannak Ázsiában, Európában és Dél-Amerikában, műholdas rendszert telepít mintegy 90 oroszországi város telekommunikációs kiszolgálásához.

STET (Olaszország). Olaszországban a telekommunikáció egészen 1994-ig egy állami tulajdonban lévő vállalatcsoport kezében volt. A csoporthoz tartozó négy vállalatot (*SIP*, *Italcable*, *Iritel* és *Telespazio*) az IRI-STET holding fogta össze. 1993-ban a kormányzat az átszervezés és a privatizáció mellett döntött: a holdingot megszüntették, a csoporthoz tartozó négy vállalatot egyesítették és egyben szétválasztották a telekommunikációs szolgáltatást a berendezések és eszközök gyártásától.

Több mint húsz milliárd dolláros éves bevételeivel a mai STET a világ legnagyobb telekommunikációs csoportjai közé tartozik. A privatizációra nemzetközi szövetségekbe való belépéssel is felkészült: 1994-ben már 18 külföldi képviselte volt. Az EC jóváhagyását is ebben az évben kapta meg arra, hogy nyolc európai, észak-

amerikai és japán partnerrel létrehozta az *International Private Satellite Partners* elnevezésű tömböt, amely műholdas kapacitásokat fog ajánlani versenyben az *Eutelsat*-tal, az *Inmarsat*-tal és az *Intelsat*-tal. Támogatja a Motorola Iridium-projektjét is. Más európai nemzeti szolgáltatókkal a *Global European Network* felépítésén munkálkodik, az IBM partnereként pedig globális hálózati szolgáltatásokat kíván nyújtani az üzleti szektornak.

TELECOM CORPORATION OF NEW ZEALAND (Új-Zéland). Aligha valószínű, hogy Új-Zéland komoly szerepet fog játszani a telekommunikációs világpiacra, mivel azonban az ország úttörő szerepet vállalt a szektor liberalizálásában és privatizálásában, érdemes egy pillantást vetni a világ eme távoli vidékére is. 1987-ben a *Telecom Corporation of New Zealand* (TNZ), még állami vállalatként, különvált a postától, 1989-ben elvesztette a hálózati monopóliumát, majd 1990-ben privatizálták, azaz eladták egy konzorciumnak, amelyet az amerikai *Bell Atlantic* és *Ameritech*, valamint két helyi cég hoztak létre. Az adásvételi szerződés kikötötte, hogy a két amerikai cég részesedését 1993 szeptemberéig legalább 49,9%-ra kell csökkenteni; a kormány pedig megtart egy úgynevezett „kiwi részvényt”, ami vétőjogot biztosít számára az alapszabály egyes pontjai módosításának kérdésében. A privatizációt követő évben a TNZ-t bejegyezték az ausztrál tőzsdén, a vállalat profitja pedig az 1990-es 259 millióról 1991-re 336 millió dollárra növekedett.

Az állam visszavonulása a telekommunikációból azzal a következménnyel járt, hogy a kormányzat a figyelmét a verseny létrehozására és erősítésére koncentrálja, és nem a hosszú távú informatikai, iparpolitikai és kommunikációs stratégiára; az ellenzék pedig igyekszik felhívni a figyelmet ezekre a gyenge pontokra. A kormányzatnak a dereguláció egyes társadalmi következményeire is oda kell figyelnie: a TNZ-nél alkalmazottak létszáma például az 1987-es 25.000-ról 1991-re 14.500-ra csökkent, miközben az országban a munkanélküliségi ráta 4,1%-ról 1991-ben 10,3%-ra, 1993-ban pedig 12,0%-ra nőtt. A nemzetközi érdeklődést is kiváltó radikális létszámcsökkentés a „kiwi-mészárlás” nevet kapta a sajtótól.

1991-ben a hálózati szolgáltatásoknál megjelent a konkurencia a *Clear Communications*, egy kanadai-új-zélandi vegyesvállalat képében, a TNZ pedig diverzifikációba kezdett, méghozzá

elsőként a kábeltelevíziózásba. Rádiótelefonos hálózatok kiépítéséhez a TNZ és az amerikai *BellSouth* párhuzamosan kapták meg az engedélyeket. Időközben a televíziózás területén is előrehaladt a liberalizálás, megnyitva a kapukat a verseny előtt.

A TNZ - egyes megfigyelők szerint - időnként visszaélt a piaci fölényével, így például jogi úton próbálja meg visszafogni a versenyt a rádiótelefonozásban. Az új-zélandi telekommunikációs piac viszonylag kicsi: nem biztos, hogy a jövőben több vállalat is megfér egymás mellett, és félő, hogy az üzleti kudarcok költségeit végső soron a lakosságnak kell megfizetnie, a dereguláció és a privatizálás (tulajdonképpen senki által nem mért) társadalmi költségeként. Egyelőre azt sem lehet tudni, hogy a különböző technológiák konvergenciáját a szabályozott vagy a liberalizált piac segíti-e jobban; gondolhatunk itt például a multimédiás távoktatásra. Az elképzelhető jövőképhez az is hozzátartozik, hogy Ausztrália az új-zélandihoz hasonló deregulációs lépéseket hajt végre, és a két ország telekommunikációs rendszereinek és vállalatainak integrációja, szövetsége új távlatokat nyithat meg.

TELEFÓNICA (Spanyolország). A spanyol kormány megkezdte a nemzeti telefontársaság privatizálását. Az EC erős nyomására fokozatosan megszüntetik a monopóliumait, így például az *Hispasat* elnevezésű műholdas rendszerhez való kizárólagos hozzáférést. Hazai vizeken az *Airtel*-el a rádiótelefonok, a *Retevisión*-nal pedig a fix hálózatok területén kénytelen versenyezni. Látván a hazai terjesztés veszélyét, a Telefonica külföldön igyekszik magát kárpótolni: jelentős érdekeltségei vannak különböző telekommunikációs vállalkozásokban Argentínában és Kolumbiában, Európában pedig - a holland PTT-vel, a svéd Teliával és a svájci PTT-vel karöltve - az *Unisource*-hoz csatlakozott.

TELSTRA (Ausztrália). A hazai liberalizációs lépések után a Telstra - amely a nevében is szakított „nemzeti” jellegével - igen aktív külföldi terjeszkedésbe kezdett. A tervek szerint Vietnámban kilenc év alatt mintegy 200 millió dollárt fog beruházni, de szerződéseket hozott tető alá a kambodzsai és a laoszi kormányzatokkal is. Hong Kongban a rádiótelefonos *Chevalier Telepoint*-ban partner, Indiában - egy helyi céggel szövetkezve - Calcuttát látja el mobil telefonnal. Indonéziában egy erős nemzetközi konzorcium tagjaként a sűrűn lakott Jáván épít telefonvona-

lakat. Kínában - amely potenciálisan a világ legnagyobb távközlési piaca - 1994 májusában nyitotta meg a pekingi irodáját. A közép-ázsiai Kazahsztánban az *Intelsat*on keresztül nyújt távolsági szolgáltatásokat, és a helyi Kommunikációs Minisztérium partnereként fontos szerepet játszik az üzleti szektor kommunikációs igényeinek kielégítésében. A csápjai Európában Nagy-Britanniáig nyúlnak: itt hálózatműködtetési engedélyt kapott, és többféle szolgáltatást nyújt.

A Telstra volt a legelső olyan telekommunikációs cég, amely digitális kábeltéves szolgáltatásba kezdett (természetesen szövetségben, a partner a *News Corporation*): a rendszeren egyebek között mozifilmek, sporttudósítások jutnak el az otthonokba. A Telecommunications Information Network Architecture (TINA) konzorcium alapító tagjaként az IBM oldalán fejleszt ki többféle szolgáltatást nyújtó platformokat. A Microsofttal szövetségben nemzetközi on-line információs szolgáltatásokat nyújt a hazai PC-felhasználóknak. Jelentős érdekeltségei vannak az *Intelsat*ban és az *Inmarsat*ban, amelyek révén valódi globális szolgáltatóvá válhat.

THYSSEN (Németország). A bevételek alapján számítva Németország tizedik legnagyobb vállalatának neve furcsán cseng a telekommunikációs cégek listáján. Az 1993-as recesszió megtépázta az acélipari óriás babérjait. Látván a szelek új irányát, 1995-ben 150 millió márkát investált a telekommunikációba azzal a céllal, hogy ebben az üzletágban az ország egyik vezető vállalata legyen - másik négy cég, köztük persze a *Deutsche Telekom* mellett. 1996 tavaszán - szemben a hazai versenytársaival - a Thyssen eléggé magányosnak látszott. Partnerek azonban akadnak: szó van egy szövetségről az amerikai *BellSouth*-szal, és a cég ringbe szállt - a *Mannesmann* riválisaként - a német vasút *Deutsche Bahn DBKom* névre hallgató, 40.000 kilométeres szövetségi hálózattal rendelkező, gyakorlatilag minden fontosabb helységet elérő leányvállalatának kezéért. Az sem mellékes, hogy a cég - Dieter Vogel vezérigazgató szavával - „koronagyémántja” jelenleg az *E-plus*ban, a harmadik német mobiltelefon-hálózatban meg-szerzett 28%-os részesedés; ebben az üzletben a hazai *Veba* a partner.

XEROX (USA). A patinás cég az informatika, a kommunikáció és az irodatechnika nagy innová-

tora, de a találmányait esetenként mások vitték ki a piacra. A Xerox kutatólaboratóriumában született meg a személyi számítógép koncepciója, itt dolgozták ki a fénymásolás technológiáját, itt használtak először ikon-egér kombinációt, innen származik a számítógépeket hálózatba kötő Ethernet LAN. A Xerox olyan képességekkel rendelkezik, amely révén a multimédia-kommunikáció élvonalába kerülhet. A „dokumentum vállalat” palettáján a hardver mellett egyre nagyobb szerepet kap az intelligens szoftver, ami új lehetőségek előtt nyitja meg a kaput. Nemrég jött ki egy olyan rendszerrel, amely lehetővé teszi, hogy egy értekezlet résztvevői vagy valamilyen munkacsoport tagjai dokumentumokat és képeket alkothassanak és módosíthassanak függetlenül attól, hogy az egyes emberek a világ melyik részén vannak éppen. Innen egyenes út vezet az oktatási, kutatás-fejlesztési, tervezési, értékesítési, irányítási, védelmi és egyéb alkalmazásokhoz, új és változatos szövetségi rendszerek kiépítéséhez.

* * *

Az International Telecommunication Union szerint a Föld lakosságának nyolcvan %-a az alapvető telekommunikációs szolgáltatásokhoz sem jut hozzá. A feladatok és a piaci lehetőségek óriásiak. Idézzünk azonban egy másik véleményt is: „Napjainkban egy új lakossági hálózati digitális kapcsolási rendszer fejlesztése több milliárd dolláros költségekkel jár. Ekkora beruházás nem hoz kellő megtérülést a hazai piacon. Az új terméket az egész világon terjeszteni kell. Azoknak a vállalatoknak, amelyek bent akarnak maradni a modern kommunikációs üzletben, tíz-tizenöt százalékos részesedést kell elérniük a kommunikációs világpiacból. Ebből az következik, hogy hosszú távon ezen a piacon csak vagy féltucat cég fog életben maradni. És nem lesz olyan vállalat, amely egyedül megbirkózna mindazokkal a technológiákkal, amelyek egy telekommunikációs termékhez szükségesek.” Ezeket a szavakat F. Goerts, a német Postaügyi és Telekommunikációs Minisztérium államtitkára írta 1993-ban (*Manufacturer Cooperation Essential Transnational Data and Communications Report*, 1993. júl-aug., 7. o.)

Érdemes lehet a fentebb leírtakat mindezek tükrében újra átgondolni.