

Japán befektetők Magyarországon

A kelet-európai országoknak az európai gazdasági integrációhoz való csatlakozását – egyebek mellett – elsődlegesen a kelet-nyugat közötti nagy technológiai szakadék akadályozza. Magyarországon – hasonlóan más kelet-európai országokhoz – belső tőkehiány van, és a tőkepiac még mindig nem elég fejlett. Éppen ezért a technológiai szakadék áthidalásának a külföldi tőkebefektetés igen fontos eszköze. A japán üzletemberek érdeklődése viszonylag későn fordult e térség és Magyarország felé, de néhány japán cég már többéves üzleti múltra tekint vissza hazánkban. A következő interjúkban három olyan cég vezetőjével beszélgetünk, amelyek különböző piaci szektorokban tevékenykednek, és piaci pozíciójuk is eltérő. A különbségek ellenére azonban számos hasonlóság is felfedezhetünk.

Toyota Motor Hungary – Boldog születésnapot!



Yoshihiro Shiji, a Toyota Hungary Kft. általános igazgatója

A japán autóipar világméretű piachódítása mára már legendává vált. 1994. évi adatok szerint a japán autótermelés mennyiségének – 7 801 000 darab – csaknem fele – 3 361 000 darab – exportra került. A japán autók piaci részesedése a fejlett hazai autópiaccal rendelkező országokban is magas. Az amerikai autóipart igencsak megrázta a japán „csoda”.

Japán legnagyobb autógyártója, a Toyota 1991 óta van jelen a magyar piacon. Yoshihiro Shiji urat, a Toyota Hungary Kft. általános igazgatóját eddigi eredményeiről és jövőbeli terveiről kérdeztük.

M&M A Toyota ismert autómárka Magyarországon, de azt nem sokan tudják, hogy milyen a cég piaci pozíciója Japánban, illetve világszerte.

A Toyota Japán legnagyobb autógyártója. A cég mára globalizálódott és a világ harmadik legnagyobb autógyártójává vált, éves eladása megközelíti a 3,5 millió darabot.

M&M Az értékesítési volumen azt sejteti, hogy a Toyota gépjárműveket nem csak Japánban állítják elő.

Valóban. A cég komoly gyártókapacitásokat épített ki az Egyesült Államokban és Angliában.

M&M E rövid „tájékozás” után beszéljünk most magyarországi tevékenységükről. Elsőként kérem mutassa be a Toyota Hungary Kft.-t az olvasóknak.

A Toyota Motor Hungary Kft.-t 1991 végén hozta létre a Toyota Tsusho Corporation és a Toyota Group egyenlő tulajdoni arányban. A cégnek három fő feladata van: a gépjármű-forgalmazás, a szerviz és az alkatrész-biztosítás.

M&M Milyen elképzelésekkel, tervekkel jött Magyarországra a Toyota? Hogyan látták akkor a magyar gépjárműpiacot?

A cég megalapítása idején látnivaló volt, hogy a magyar piacon

nagy lehetőségek vannak. A gépkocsialomány kor szerinti összetétele, a keresleti piac átalakulása nagy reményekkel kecsegtetett. A piaci trendek előrejelzése azonban igen nehéz volt.

M&M Szavaiból némi csalódottság érződik, mintha az elmúlt öt év nem váltotta volna valóra az elképzeléseket.

Sok mindennel elégedettek lehetünk, de az értékesítési volumen valóban várakozásaink alatt maradt. Ez főként a számunkra kedvezőtlen gazdasági szabályozóváltozásoknak tudható be. Feltehetően nemcsak minket sújtanak a magyar autóforgalmazást nehezítő gondok. Az importadó bevezetésével a belföldi gyártókapacitással nem rendelkező forgalmazók kerültek hátrányos helyzetbe. Ezt a plusz terhet csak tovább növeli, hogy a belföldi fizetőképes kereslet erősen visszaesett, az importadó az amúgy is szűk vásárlóerőt tovább szűkíti.

Úgy érezzük, ez a lépés nem fair, nemcsak a gépjármű-forgalmazókkal – akik tetemes összegeket investáltak már a magyarországi piacba, munkahelyeket teremtettek stb. –, de a vásárlókkal szemben sem.

M&M Milyen pozíciót sikerült elérniük a piacon?

Magyarországon 1995-ben 81 ezer darab új gépjárművet adtak el, melyből 2700-zal a Toyota 3 százalék körüli piaci részesedést ért el. A Toyota piaci pozíciója azonban gépjárműkategóriánként különböző. Haszon-

gépjárműben a Toyota piacvezető. Személyautóban a középkategóriában a legérdekeltettebbek; a Ford, az Opel mellett japán cégekkel – Nissan, Mazda, Honda – versenyeznek.

M&M *Mi az, amiben úgy érzi, hogy a Toyota kiemelkedő eredményeket ért el a piacon, ami leginkább a cég erősségének mondható?*

A Toyota Motor Hungary 31 márkakereskedővel dolgozik. Ezekkel a kereskedőkkel a Toyota igen intenzív munkakapcsolatot épített ki. A márkakereskedőkkel igen szigorú szerződést kötöttünk. Egyebek között feltétel, hogy az értékesítés, szerviz, alkatrészellátás egy helyen legyen. Az alkatrészellátásra, szervizre nagyon nagy gondot fordítottunk. A márkakereskedők képzése a Toyota brüsszeli központjában folyik a nemzetközi sztenderdeknek megfelelően. Az alkatrészellátásra, a szervizre igen büszkék vagyunk. A mindenkori alkatrészigények közel 85 százalékát képesek vagyunk 24 órán belül kielégíteni. A felhasznált alkatrészek eredetiek, a cég brüsszeli raktárából szerezzük be őket.

A kereskedők munkáját az oktatáson kívül egyéb eszközökkel, így reklámhordozókkal is segítjük.

M&M *Az alapítás óta eltelt öt év elegendő arra, hogy Shiji úrtól halljunk valamit arra vonatkozóan is, melyek azok a vonások, amelyek leginkább különböznek a japán mentáltástól, üzleti kultúrától.*

Megítélésem szerint leginkább a magyar és a japán munkamódszer tér el egymástól. Mi, japánok sokkal inkább a team-munkára építünk, míg a magyaroknál azt tapasztalom, hogy sokkal individuálisabban, a célokat elsősorban egyénileg törekcsenek megvalósítani. A magyarok képzettségében, munkatempójában nincs hiba; az talán megkockáztatható, hogy a japánok keményebben dolgoznak. Azt mindenesetre állíthatom, hogy nem a gondolkodásmód különbözősége okozott számunkra problémát, hanem sokkal inkább az, hogy a szabályozás gyakori változása szinte lehetlenné teszi számunkra a tervezést.

M&M *Szeretnénk, ha valamit megtudhatnánk a Toyota Motor*

Hungary Kft. jövőbeli terveiről és az Ön személyes érzéseiről.

Cégünk idén ünnepli öt éves magyarországi fennállását. A jövőt pozitívan látjuk, és ez elsődlegesen a magyar gazdaság fejlődésébe vetett hitünkön alapul. A makrogazdasági trendeket egyértelműen jónak tartjuk, ugyanakkor tisztában vagyunk azzal is, hogy még időre van szükség a stabilizálódáshoz.

Ami engem illet, én már több éve tartózkodom Magyarországon. Nagyon jól érzem magam családommal együtt, és igen büszke vagyok, hogy itt lehetek.

M&M *Végezetül szeretném megkérdezni, mi a véleménye a magyarországi Japán-Magyar Kereskedelmi Kamaráról.*

A kamara rendezvényeit rendszeresen látogatom. Tevékenységét igen fontosnak és hasznosnak ítélem meg a japán befektetők szempontjából. A havi összejöveteleken átfogó információkhoz jutunk a gazdaság fejlődéséről, a gazdasági élet fontosabb jellemzőiről, ami mind segíti munkánkat.

Nomura Befektetési Bank – Tapasztalatok a magyar gazdaságról



Tsuneo Morita, a Nomura Research Institute kutatója

A külföldi működőtőke-befektetésbe Japán relatíve későn kapcsolódott be, és befektetéseinek elsődleges célpontja az Amerikai Egyesült Államok és Anglia voltak. A Nomura Befektetési Bank a magyarországi cégalapítással a befektetési bankok közül elsőként jelent meg a kelet-közép-európai térségben 1991-ben.

A magyar gazdasági sajtóban az utóbbi időkben különösen gyakran olvashatunk olyan gazdasági jelentéseket, előrejelzéseket, amelyek a londoni Nomura Research nevével fémjelzettek. A Nomura Research Institute a Nomura Investment leányvállalata. A kelet-európai térségben egyéni kutatók dolgoznak, a

jelentések Londonban készülnek. Az minden gazdasági szakember – de talán a laikusok számára is – nyilvánvaló, hogy ezek az értékelések jelentősen befolyásolják a japán befektetőket.

Tsuneo Morita úrral, a Nomura Research Institute kutatójával a japán tőkebefektetésekről, a Nomura Befektetési Bank magyarországi tapasztalatairól beszélgettünk.

M&M *Japán az elmúlt két évtizedben ipari, gazdasági nagyhatalommá fejlődött. A távol-keleti ország a világranglistán mára a külföldi tőkebefektetésekben a második, a világkereskedelemben a harmadik. Így a japán működőtőke jelenléte mindenhol nagy jelentőségű a gazdaságok*

fejlődése szempontjából. Jogosan gondoljuk-e, hogy Kelet-Közép-Európa nem példázza az előbb említett folyamatokat?

A kérdés ennél sokkal bonyolultabb. Ha a kelet-európai tőkebefektetések nagyságát nézzük, valóban elenyésző méretekről beszélhetünk. Közelítsünk Magyarországhoz Európa felől! 1951–1994 között a japán tőkebefektetések kevesebb mint 20 százaléka irányult Európába. A magyarázat két oldalon keresendő, egyrészt a japán tőke földrajzi irányultságában, másrészt a fogadó országok politikájában.

Kezdjük Japán nemzetközi befektetési politikájával. Nyilvánvaló, hogy a távol-keleti régió földrajzi közelsége, az ott robbanásszerűen lezajló gazdasági fejlődés – amelyhez persze a japán technológiatranszfer, tőkekihelyezés is nagyban hozzájárult – nagy vonzerőt gyakorolt a japán tőkére. Azt sem kell különösebben magyarázni, hogy az Amerikai Egyesült Államok óriási piaca kiemelt célpontot jelentett és jelent a japán cégek számára. A teljes japán befektetések több mint 40 százaléka az USA-ba irányul. Ugyanakkor Európa is igen fontos szerepet tölt be a japán befektetésekben, és teljesen egyértelmű, hogy az európai integráció előrehaladásával ez a szerep növekszik.

M&M *Hogyan látják Európát a japán tőkebefektetők, melyek számukra a legvonzóbb országok?*

Az elsődleges célpont az Egyesült Királyság. Ez sok tényezőből adódott: az ország mérete, a hagyományos kereskedelmi kapcsolatok megléte, a „szigetország”-ból adódó hasonlóságok. Itt kell azonban megemlíteni a partnerország fogadókészségének fontosságát is. Az Egyesült Királyság kezdettől fogva igen fontosnak tartotta a japán tőkebeáramlást, és komoly erőfeszítéseket tett az ösztönzésre.

A másik ilyen ország Hollandia, amely mára az európai japán tőkebefektetések központja lett. A holland kormányzat mindent el is követ, hogy a tendencia folytatódjon.

M&M *Mire számíthat Magyarország, milyen esélyei vannak a japán tőkebefektetések terén?*

A kérdésfeltevés, a megközelítés nem helyes. A japán befektetők nem egyes európai országokban gondolkodnak: jelenleg azt mérlegelik, hogy a piac mérete, a termelési kapacitások esetleges kihelyezése szempontjából mely országok jönnek szóba. Nem konkrét országokban gondolkodnak tehát, hanem azt vizsgálják, hol milyen gazdasági trendek vannak, a japán befektetők számára érdekes szektorokban hol várható pozitív felfutás és ott az egyéb feltételek milyenek.

M&M *Összefoglalná, hogy melyek tehát a legfontosabb tényezők, amelyeket egy japán befektető döntésében mérlegel?*

Elsődleges az általános befektetési hangulatot elemezni. A nyitottság, a pénzügyi rendszer liberalizálása fontos szempontok. Nyilvánvalóan a piac mérete is meghatározó a befektetői döntésekben. Bár a belföldi piac fontos, nem elégednek meg azzal, hanem komplexen vizsgálják a külső piac lehetőségével.

M&M *Az utóbbi időben a gazdasági elemzők, kutatók nem kényeztetnek el minket, nem sok optimizmusra adnak okot. Az elemzők többsége Csehországot vagy Lengyelországot kedvezőbben ítéli meg, mint Magyarországot. Ön hogyan látja ezt, illetve hogyan látta a japán befektetőkkel?*

A helyzet korántsem ilyen elkésztítő. A cseh piac a japán befektetők számára nemigen vonzó. Egyfelől amiatt, mert a piac, a piaci mechanizmusok nem átláthatóak, másfelől Csehországnak a belföldi piacon kívül nincs jelentős külpiaça.

Lengyelország megítélése sokkal kedvezőbb. A lengyel tőzsdépiac igen jól működik; a likviditás jó, a piac átlátható, a befektetői bizalom ezért megvan. Kétségkívül előny a nagy lengyel belpiac és a szomszédos orosz piac is.

Magyarországnak azonban igen jó esélyei vannak. A TDK és a Sony

termelőkapacitások Magyarországra helyezése már egyértelműen pozitív jelzés.

M&M *Eddig általában beszélünk a japán befektetésekről, a kilátásokról. Hogyan látja a Nomura Befektetési Bank a piaci lehetőségeket, és mennyire elégedettek az eddigi eredményekkel Magyarországon?*

A Nomura Investment Bank a piaci tőke nagysága szerint 37. a világon. A bank két fő tevékenysége a hagyományos befektetési bank funkció és a részvénykereskedelem.

A befektetési piacon a Nomura pozícióját a következőkkel jellemezhetjük: Japánban első ezen a piacon, az USA-ban pedig az 5-6. helyen áll.

A magyarországi céget 1991-ben azzal a céllal hozták létre önálló jogi személyként, hogy a befektetések területén folytassanak aktív üzleti tevékenységet. Ez a várakozás nem teljesült – a befektetési területen a Nomura szinte egyetlen tranzakciót sem tudott végrehajtani. (Mint emlékeztet, a Richter Gedeon és a Danubius privatizálása nem járt sikerrel.) Mint befektetési bank kedvező lehetőségeket keresnek japán befektetők részére, és kötvénykibocsátást is vállalnak. Csehországban eddig valamivel jobb a tapasztalatok, aminek okai abban is keresendők, hogy a személyi feltételek a londoni központban nem voltak elegendőek, és a magyar piacra már nem jutott elég kapacitás.

M&M *A több mint 30 japán érdekeltségű magyarországi vállalatot végiggondolva ez kissé meglepően hangzik, hiszen olyan cégóriások vannak jelen a piacon, mint a Toyota, a Mitsubishi, a Sony stb.*

Ez igaz, de a nagy japán cégekre az a jellemző, hogy saját erőből csinálnak mindent, beleértve a finanszírozást is. Ettől csak akkor térnek el, ha nagyon nagy a külső tőkeigény. Ezek a multinacionális cégek nem a Nomura közvetítésével fektettek be Magyarországon. Más megoldást választottak.

M&M *Mi a helyzet a Nomura másik tevékenységi területén, a részvénykereskedelemben?*

A részvény vétel/eladás jobb eredményeket hozott a Nomura számára. A Financial Times szerint a magyarországi részvénykereskedelemben a Nomura vezető pozíciót szerzett. Elsősorban amerikai, európai befektetők részére végeznek tranzakciókat. Mivel saját brókercégük nincs, más brókereken keresztül történik a vétel és eladás. A statisztikák szerint a kelet-európai térségben a Nomura a legtöbb tranzakciót Magyarországon bonnyolítja le.

M&M *Az elmúlt öt év tapasztalatai alapján milyen mérleget vonhat a Nomura Befektetési Bank?*

Mint említettem, a befektetéseken a várakozások nem teljesültek. A részvénykereskedelem sokkal sikeresebb volt. Itt kell még megemlítenem, hogy a Nomura Befektetési Bank 1994-től a Magyar Nemzeti Bank megbízásából számlakötvény-kibocsátást végez, amihez persze cégalapításra nem lett volna szükség.

M&M *Eddig a múlttal foglalkoztunk, tekintsünk most előre! Milyen tendenciák várhatók a japán tőkebefektetésekben, és mit tervez a Nomura Befektetési Bank?*

Ahogy azt már jeleztem, optimista vagyok a japán tőke kelet-európai, elsősorban magyarországi befektetéseivel kapcsolatban.

A Nomura Bank elsősorban bankként kívánja pozícióját erősíteni. Az érdeklődés a magyarországi befektetések iránt az utóbbi időben megnövekedett a japán cégek részéről. Elsősorban a – japán besorolás szerint – közepes cégeket kívánjuk behozni Magyarországra.

M&M *Szakmai tapasztalatai, s a nálunk eltöltött évek alapján milyen tanácsot tudna adni a magyar gazdasági vezetésnek, hogyan lehet a japán befektetőket Magyarországra vonzani?*

A legfontosabb annak tudomásul vétele, hogy a működőtőke-befektetések piacán igen éles a verseny. Verseny van földrészek, régiók, országok között. Azt is tisztán kell látni, hogy a japán cégek csak bizonyos termelési nagyság/piacnagyság felett fektetnek be. Ezért, aki egy régióban először bizonyul a legvonzóbbnak, az hosszú távon nyertes. Ha egy cég – legyen például a Sony vagy a Suzuki – Magyarországon fektet be, akkor a térség többi országának már nem érdemes e cégekért harcolnia, hiszen a „csata” eldőlt. Éppen ezért érdemes azon elgondolkodni, hogy mely befektetők fontosak stratégiailag az ország számára és azokat kell idevonzani.

M&M *Ön, aki már mintegy tíz éve él Magyarországon, hogyan ítéli meg a japán és a magyar üzleti életet, üzleti kultúrát? Mennyire jelentősek a különbségek? Akadályozzák-e ezek a kereskedelmi, üzleti kapcsolatokat fejlődését?*

Erre ismét azt kell válaszolnom, hogy elsődlegesen nem a magyar

és a japán kultúra különbözőségéről van szó. Ami különböző, az az európai és a japán gondolkodásmód. Európa ilyen szempontból nem egységes, az igen nagy különbözőség ellenére bizonyos országok – például Anglia – kevésbé, míg mások – például Németország – nagyon eltérnek a japán felfogástól. Magyarország még viszonylag közelebb áll a japán gondolkodásmódhoz, így a japán tőkét ez nem tartja távol.

M&M *Gondolom, a MARKETING & Menedzsment olvasói számára érdekes lehet, hogy ez az interjú magyar nyelven készült. Morita úr, hogyan sikerült szinte tökéletesen megtanulnia nyelvünket? Egyáltalán mi inspirálta erre?*

Talán humorosan hangzik, de az unalomnak is lehetnek pozitív következményei. 1979/80-ban, amikor először jártam Magyarországon mint ösztöndíjas, unatkoztam, és ezért belefogtam a nyelvtanulásba. Az évek során azután fordítottam is, egyebek között Kornai János írásait.

Sony – Egy multinacionális japán cég



Murano Hajime, a Sony Hungária ügyvezető igazgatója

A Sony igazi multinacionális cég. Piaci részesedését tekintve első a világon – 17 százalék –, első az USA-ban, első Európában. A Sony cég komoly hagyományokkal rendelkezik Európában. Termelési kapacitást elsőként Angliában hozott létre, ahol televíziógyárat alapított. Az USA-ban egy imázs-vizsgálatban a legismertebb cégnek bizonyult, megelőzve a Coca-Colát is. Nem meglepő, ha nevének hallatán elsődlegesen nemzetközi voltára gondolunk, és csak azután arra, hogy japán cégről van szó.

Murano Hajime úrral, a Sony Hungária ügyvezető igazgatójával e nemzetköziség keretei között igyekeztünk a Sony magyarországi tevékenységét elhelyezni.

M&M *Kezdjük talán a Sony magyarországi történetével. Mióta is van jelen a magyar piacon a cég?*

A cég első magyarországi vállalkozása a Sony Music Kft., amely 1993-ban alakult. A cég feladata a Sony márkanév támogatása, helyi tehetségek felkutatása a Sony Music Hungary számára. A gyártókapacitás Salzburg környékén van, ahol a CD-lemezek készülnek. Magyarországon lényegében marketing- és kiadói tevékenységről van szó.

A következő állomás 1994, amely évszámhoz a Sony Hungária megalapítása köthető. A cég feladata akkor a kereskedelem és a szervizszolgáltatás volt.

Végül 1996-ban megindult a gyártókapacitások kiépítése Magyarországon. A gyár zöldmezős beruházásként Gödöllőn épül. Létrejött a Sony Hungária, amely egy értékesítési/marketing divízióra és egy termelési divízióra tagozódik.

M&M *Hogyan illeszkedik ez a lépés az európai stratégiához, tevékenységhez?*

Az európai trendekkel ez tökéletesen egybeesik. Az Európában eladott termékek több mint felét ma már Európában is gyártják. A cég filozófiája, hogy a termelés a cég piacain folyjon.

Befektetési politikájában a Sony tudatosan számol azzal, hogy Magyarország és a kelet-európai térség néhány más országa hamarosan az európai integráció része lesz. Ennek megfelelően kezdett azzal foglalkozni, hogy hol hozzon létre termelőkapacitást ebben a térségben.

M&M *A számunkra legizgalmasabb kérdés természetesen, hogy miért esett a választás Magyarországra?*

Hosszas kutatásaink során, a gazdasági mutatószámokat illetően, nem találtunk lényeges különbséget Magyarország, Lengyelország és Csehország között. A befektetések ösztönzésében kétségtelenül

vannak bizonyos különbségek, de ha az Európához való csatlakozásra gondolunk, akkor teljesen nyilvánvaló volt számunkra, hogy ezek a különbségek hosszabb távon nem lehetnek meghatározóak. Magyarország központi földrajzi fekvése kedvező, de ez tulajdonképpen Csehország és Lengyelország esetében is elmondható. Ami végül is döntőnek bizonyult, az az infrastruktúra, a kormányzati és önkormányzati szervek támogató hozzáállása. A gyártás számára igen fontos szempont, hogy milyen beszállítói háttérre lehet számítani. Az infrastruktúra kiépítése mind horizontálisan, mind vertikálisan fontos.

Ebből a szempontból Magyarország bizonyult a legelőnyösebbnek. Ezen túlmenően azt is el kell mondanom, hogy az egyéb emberi szempontok sem voltak közömbösök. Természetesen fontos számunkra, hogy Magyarországon kellemes a klíma, barátságosak az emberek, jó a konyha. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a befektetők egyúttal emberek, akiknek döntéseiben az üzleti, gazdasági megfontolásokon túl ezek az emberi tényezők is fontos szerepet játszanak.

M&M *Ennél a pontnál kérdezem meg, hogyan látja a japán és magyar kultúra közötti különbségeket?*

A magyarok személyisége, viselkedése, motiváltsága jelentősen eltérő a japántól. A magyarok között mind a tudomány, mind a művészetek területén nagyon sok a tehetség. Cégünk munkatársai is igen jól képzettek. Összehasonlítást téve azt mondhatom, hogy képzettebbek, mint Japánban. Ennek ellenére, mivel a japán mentalitás, viselkedés sokkal inkább team-orientált, az összteljesítményt ez pozitívan befolyásolja, míg Magyarországon a teammunka hiánya sokszor ellenkező hatású.

Ami a meglepetéseket illeti, igen pozitív volt, hogy várakozásaimmal, ismereteimmel ellentétben Magyarország igen nemzetközi jellegű. Az emberek viselkedése, kulturáltsága nemigen tesz érzékelhetővé jelentős különbségeket a nyugat-

európai országokhoz képest. Persze vannak negatív jelenségek is, amelyek azonban nem általánosíthatóak.

M&M *Milyenek a tapasztalatai az üzleti életben?*

Az üzleti életet alapvetően motiválónak tartom. Természetesen nem a legkedvezőbb vonása a gazdasági szabályozók gyakori változása, de tisztában vagyunk annak szükségességével, azzal, hogy a piacgazdaság kiépítése, az Európához való csatlakozás ilyen következményekkel is jár. Amit szintén tapasztalunk és tudunk az az, hogy sok piaci szereplő vét a szabályozások – adózás stb. – ellen. Az ellenőrzési rendszer nem megfelelő, és a kormányra fontos szerep hárul e tekintetben. Biztosítani kell, hogy a nagyobb teljesítményekhez nagyobb eredmény társuljon, és a tisztességtelen üzleti magatartást vissza kell szorítani.

M&M *Milyen terveik vannak a magyarországi piacon?*

A Sony elégedett a magyarországi üzleti eredményekkel. 1995-ben 17 százalékos piacrészesedést értünk el, ezzel piacvezetők vagyunk. 1996-ban 20 százalékos feletti piaci részarányra számítunk, míg terveink között 30 százalékos piacrészesedés szerepel. A gyártókapacitás mindössze 5 százalékat kívánjuk Magyarországon értékesíteni, a többi a régió igényeit hivatott kielégíteni.

M&M *Kérem, mondjon valamit a gödöllői beruházásokról!*

Gödöllőn nagyon támogató helyi vezetést találtunk. Az infrastruktúra, a város központi fekvése kedvező. A befektetési döntéshez a térség egyes országain kívül a zöldmezős beruházásra alkalmas régiókat is vizsgáltuk, és Gödöllő egyértelműen jónak bizonyult. A gyárépítésen kívül – amely kb. 700 embernek ad munkalehetőséget – bekapcsolódunk egyéb helyi ügyekbe is, így a gödöllői kastély felújításához járult hozzá az az összeg, amit a földterületért fizettünk. A Sony jelentős sze-

repet kíván vállalni a város jövőjében, ezt szimbolizálja az a három kő, amit a történelmi kastélyból alapköként helyeztünk el a gyárban.

M&M Számítanak-e a magyar beszállítókra?

Feltétlenül. Szeretnénk, ha az itt gyártott termékek magyar gyártmányok lennének. Igyekszünk a beszállítói kapcsolatokat kiépíteni, persze ez időt vesz igénybe.

A magyar munkaerőről nagyon jó a véleményünk. Munkatársaink képzésére nagy gondot fordítunk. A gödöllői gyár alkalmazottait részben Magyarországon, részben a Sony európai gyáraiban, főleg Franciaországban képezzük ki.

M&M A Sony-termékek árfekvése közismerten magas. Mit tekint olyan erősségüknek, amivel az alacsony fizetőképes keresletű Magyarországon is piacvezetők tudnak lenni?

Elsősorban a magas minőségi színvonal, az innovatív magatartás a kulcs a sikerhez. A Sony a szórakoztatóelektronikában, az audiovizuális piacon mindig újításokra törekszik, és ezt a piac értékeli. A Sony három fő területen tevékenykedik; a Sony Music a legtehetségesebb előadókkal készíti felvételeket – exkluzív szerződése van például Michael Jacksonnal –, a Sony

Picture a film, video területén tevékenykedik, a harmadik tevékenységi kör pedig a hardver – professzionális és szórakoztató –, amelyben a legfejlettebb berendezéseket gyártja és forgalmazza.

Kétségtelen versenyelőny a területek közötti szinergia.

M&M Milyen eszközökkel kívánják megvalósítani marketingcéljaikat?

Tervezzük új termékek forgalombahozatalát, a márkaképviselési hálózat további fejlesztését. Jelenleg 130 Sony márkabolt van Magyarországon.

M&M Ezekre a márkaboltokra már ma is igazán büszke lehet a Sony.

Valóban azok vagyunk. A boltok sajátos kategorizálásáról van szó. Jelenleg egy Sony Center, 4 Sony szalon, 15 aranybolt, 15 ezüstbolt és 66 márkabolt áll a vásárlók rendelkezésére. A besorolás alapja a választék és a szolgáltatás – bemutatás, részletfizetés, otthoni beállítás stb. – színvonala. A jövőben a vidéki boltokat kívánjuk magasabb kategóriájúvá fejleszteni.

M&M Murano úr, ilyen piaci eredményekkel Ön feltehetően elégedett ember. Hogyan érzi magát, mint magánember?

Elégedett vagyok, ami nem jelenti azt, hogy nem állnak előttünk komoly feladatok. Két és fél éve élek Magyarországon feleségemmel és két gyermekemmel. Nagyon jól érezzük magunkat a munkán kívül is, amelyhez az előbbieken említett kellemes klíma, a kultúra, a jó konyha mind hozzájárul.

M&M Bizonyára tud róla, hogy ez évben öt éves a Japán Kereskedelmi Kamara Magyarországon. Mi a véleménye erről a szervezetről? Elégedett a tevékenységével?

A Japán Kereskedelmi Kamara segíti munkánkat. Rendszeres összejöveteleinken sok hasznos információhoz jutunk. Persze nem mindig a minket érintő kérdések kerülnek előtérbe. Ami mindenképpen fontos lenne, az a gazdasági lobbizás szerepének növelése. A szervezetnek többet és hatékonyabban kellene foglalkoznia a japán cégek érdekeinek érvényesítésével, a magyar gazdasági vezetéssel közvetlenebb kapcsolatot kell kialakítani. Ez irányba már törtétek is lépések, a japán követség is erőteljesebben bekapcsolódik majd ebbe a tevékenységbe.

Az interjúkat készítette:
NÁDOR ÉVA,
a Price Waterhouse
marketingigazgatója

TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

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

1062 Budapest, Lehel út 3/b. Levélcím: 1554 Budapest, Pf. 31.

Telefon/Fax: 120-1217, 120-1218, 129-9046, 129-9047

KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL REFERENCIAANYAGUNKAT!