

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 individuálisabbak, 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 összejöveleteken 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 befektetéseknek 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 világgereskedelemben 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 fogadókézségének 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.