

## Tizenkét év a mérlegen

**Az a folyamat, amelyen a Magyar Telekom (MT) a montenegrói vizsgálat során keresztülment, más vállalatvezetők számára is sok tanulsággal bír majd - állítja Straub Elek, aki elsőként a Figyelőnek adott interjút azóta, hogy távozott a távközlési csoport éléről.**

Mivel tölti a napjait, amióta leköszönt a Magyar Telekom elnök-vezérigazgatói posztjáról?

- Jó, ha az ember egy kicsit lelassít 12 év után, körülnéz, feltöltődik. December 21-én adtam át a céget az utódoknak, a közgyűlés után, tehát azt követően, hogy lezártuk a 2005-ös évet. Utána jött a családi körben töltött karácsony és újév, majd két hétre Dubaiba utaztunk, ahol ilyenkor jó idő van, és nagy előnye, hogy semmit sem kell csinálni. Az ember egyik napról él a másikra, olvasgat a tengerparton. Február eleje óta vagyok itthon, és kezdem kialakítani az új életritmusomat. Tájékozódok, nyitott szemmel járok a városban, és a távközlésen kívüli világgal is ismerkedem, amire eddig nem volt időm. Sokkal intenzívebben foglalkozom a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara, illetve a Magyar Vitorlás szövetség elnökeként vállalt feladataimmal, és nagy örömmel veszek részt a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem gazdasági tanácsában. Jól telnek a napjaim, jól érzem magam.

- Ha Dubai, akkor Burj Al Arab, a híres, vitorlát formázó szálloda, a világ egyetlen hétcsillagos hotelje?

- Nem, nem ott laktunk.

- Ön most a hivatalos megfogalmazás szerint munkanélküli?

- Életem két fázisa közötti szakaszban vagyok, amikor munkaviszony nem köt egyetlen vállalathoz sem. Az említettek mind társadalmi tevékenységek. Mondjuk úgy, hogy "munkaviszony nélküli állapotban" vagyok.

-Az MT év végi fogadásán arra célzott, hogy nem vonul vissza teljesen. Van már elképzelése arról, hol folytatja?

- Nyitott szemmel és füllel járok, kivárom azt a lehetőséget, amelyre érdemes rászánni néhány évet. Egészen biztosan van ilyen, a mai magyar gazdaság tele van érdekes lehetőségekkel.

- A telekomos szerződése korlátozza valamiben?

- Igen, az MT versenytársaként nem tevékenykedhetem. Ugyanakkor érzelmileg is nehéz döntés lenne, nem reális, hogy az egykori kollégák ellen harcoljak. A távközlést mégsem zárnám ki teljesen.

- Gondolkodik-e diplomáciai poszton?

- El tudnám képzelni, de hosszú időre és messzire nem szeretnék elhagyni az országot. Jól érezzük itt magunkat a feleséggel, és nem tervezünk komoly életmódváltást, de természetesen minden a konkrét feladattól függ.

- Mikor zárul le a montenegrói vizsgálat?

- Nincs információm erről, nem is lehet előre megmondani. A tények alapos feltárása után lesz vége, de nem bocsátkoznék becslésekbe. A 2005-ös könyvek lezárása azt jelentette, hogy a problémákat körül lehetett határolni, és a cég pénzügyi megbízhatósága egy percig sem volt kérdéses. Várjuk ki a végét, a volt kollégáim nagyon sokat dolgoznak ezen.

-Addig nem nyilatkozhat róla?

-A vizsgálat lényege, hogy olyan tényeket tárjon fel, amelyek nem ismertek, számomra sem azok. A vizsgálat menetéről pedig azért nem szabad beszélnem, mert befolyásolná a tőzsdei árfolyamot. Annyit azért általánosságban mondanék, hogy az a folyamat, amelyen az MT keresztülment, sok tanulsággal bír majd. Amerikában és máshol ezek gyakori események, Magyarországon ez az első. Érdemes lesz feldolgozni, hogy a magyar vállalatvezetők tanuljanak az esetből.

- Mennyire zavarja, hogy a közvélemény sem ismerheti a vizsgálat végeredményét, de a lemondása miatt megosztotta tekintetben, hogy Ön áldozat vagy sem?

-A munkám megítélésének alapja az elmúlt 12 év. Egy vállalatvezető addig irányítja a vállalatot, amíg lényegesen tud hozzátenni az eredményekhez. Tavaly nagyon sok időmet és energiámat vitte el a vizsgálat, elvonta az erőmet az irányítástól. Jogosan éreztem úgy, hogy - hátam mögött az eredményekkel - célszerű a vezetést átadni másnak. A vállalat fejlődésének menetével kell összefüggésbe hozni a távozásomat, ennél a pontnál éreztem úgy, hogy kerek egészet hátra hagyva tudok kiszállni.

- Hasonló vizsgálatoknál a pénzügyi vezető is távozni szokott. Ezzel látszólag összecseng, hogy már folyt a vizsgálat, amikor Klaus Hartmann gazdasági vezérigazgató-helyettes elhagyta a céget. Legutóbb pedig ezt tette Pásztory Tamás humán erőforrás és jogi vezérigazgató-helyettes is. Vannak összefüggések e lépések között?

- Klaus Hartmann egy sikeres magyar pályafutás után jó lehetőséget kapott. A Deutsche Telekom többségbe került az egyik lengyel mobilcégben, és Klaus Hartmann egyrészt a régióban hasonló környezetben szerzett tapasztalatot, másrészt Lengyelországban végezte az egyetemét, vagyis kiválóan beszél lengyelül. Szinte kézenfekvő volt, hogy a DT-n belül rá esett a választás. Az ő áthelyezése hosszabb ideje a levegőben volt. Pásztory Tamás távozásáról nem szívesen mondanék semmit, hiszen az már jóval utánam történt, de egy biztos, ő a feladatköréből kifolyólag a vizsgálat tárgyát képező tevékenységekkel nem volt kapcsolatban. Az említett vezetők tevékenységét inkább az eredményekkel kapcsolnám össze, az MT a legutóbbi jelentés szerint 9 százalékkal növelte a forgalmát. Aligha van még egy ilyen távközlési cég Európában.

- Emlékszik az első munkanapjára a Matávnál?

- Hogyne! Annál is inkább, mert amikor eljöttem, egyebek közt akkor készült fényképet is kaptam emlékebe. Az első napon összehívtuk a legnagyobb 30-40 ügyfél vezetőit, bemutatkoztam előttük, és kötelezettséget vállaltam a jövőre vonatkozóan. Akkor égető probléma volt, hogy távközlési szolgáltatással el tudjuk-e látni ezeket a cégeket. Másrészt Ron Sommer, a DT akkori első embere is ide utazott, és az akkor még 66 százalékban tulajdonos magyar állam képviselőivel együtt iktatott be. Nagyon emlékezetes esemény volt.

- Melyek voltak akkoriban a legfőbb problémák, amelyekkel szembesült?

- Hétszázézer kielégítetlen telefonigénylés volt, rengetegen évtizedek óta váraoztak. Ezt 1997-1998-ra sikerült megszüntetni. A telefon-ellátottság növeléséről szólt minden, ennek sikerén mértük magunkat, ettől függött az ösztönzési rendszer, és ha valahol elmaradtak a tervtől, annak nagyon komoly következményei voltak. Másrészt a vállalat szerkezete elavult volt, olyan funkciók, mint a marketing-, a kereskedelmi és szolgáltatási tevékenység teljesen hiányoztak. Megyei körzeti igazgatóságok voltak, ez szétaprózta a működést, például mindenkinek saját számítógépes rendszere volt. Beindult az átalakítás, a központosítás, ami sok ellenérzésbe ütközött, de világos volt, hogy egy ekkora országban nem lehet területi alapú felosztás. Akkor több mint 20 ezren dolgoztak a cégnél, ma pedig (Magyarországon) 8 ezren, de nem lehet a két állapotot összehasonlítani, mert a mai létszám jelentős része a mobil üzletágban van, amely akkor alig létezett.

- Az utóbbi időben viszont a vonalszám-csökkenés ellen kellett küzdeni. Megfordulhat még ez a trend?

- Nem hiszem, hogy a hagyományos telefon élete még néhány évnél tovább tart. De ez nem azonos jelenség a vezeték visszaszorulásával. A vezetékes adatátvitel nagyon is erősödik, és el tudom képzelni, hogy a vezetékkel bekötött háztartások száma növekedni fog, ám ebben benne van a kábeltévé is.

- Egyetért azzal, hogy a Matávot jó időben privatizálták?

-A Matáv privatizációja példaértékű. Lényegesen jobb árat kapott az állam ezért a cégért, mint azokért, amelyeket később adtak el. Csak óvatosan említek más cégneveket, mert minden történet más, de világos, hogy az MT mint cég hatékonyságban és a szolgáltatás színvonalában hogyan viszonyul például az Antenna Hungáriához (AH), amely 1990-ben még vele egy vállalat volt. Az AH óriási szenvedéseken keresztül jutott el a privatizációig, és az ára az arányokat figyelembe véve töredéke volt a Matávénak. Vagy például a Magyar Posta, ahol heroikus küzdelem folyik a talpon maradásért, de nem kell magyarázni egy postahivatal és egy T-pont szolgáltatási színvonalának a különbségét. És ki tudja, kapunk-e még a postáért valamit, márpedig a privatizáció elkerülhetetlen lesz.

- Szerepet játszott a privatizáció abban, hogy az MT tudott a Balkánon terjeszkedni?

- Egyértelműen, mert az MT az egyetlen magánkézben, tőzsdén lévő vállalat volt a régióban, és mint ilyen, növekedési kényszerben élt, ez pedig ösztönzőleg hatott. Másrészt partnerként is jobban elfogadtak bennünket Macedóniában és Montenegróban. A 2006-os eredményekből kiolvasható, hogy mindkét beruházás nyereségessége kiváló. Montenegróval kapcsolatban tehát nem a vizsgálat a lényegi kérdés, hanem az, hogy a beruházás a részvényesek célját szolgálta, igazi értéket teremtett.

- Magyarokként emlegetnek minket, bár természetesen a T márkák erősen a DT-hez kötődnek. Persze ha valami nem jól megy, akkor is magyarok vagyunk, és nyilvánvaló, hogy feszültség nélkül nincs vállalat-átalakítás, létszámcsökkentés, ami ott most fontos feladat. Ezt nehezen fogadják el a helyiek. -Hogyan tudott évekig együtt dolgozni két olyan ellentétes személyiséggel, mint Ön és Sugár Adrás, a T-Mobile egykori vezérigazgatója?

- Egy vállalatvezetőnek kötelessége olyan emberekkel körülvenni magát, akik kiválóan teljesítenek. Kevésbé szabad megjelennie a személyiségek különbözőségének. Én Sugár András esetében is arra törekedtem, hogy a közös cél érdekében összefogva dolgozzunk. A teljesítménye magáért beszél, a vállalaton belül csak ez számít.

- Mennyire adott neki szabad kezet?

- Szinte minden tekintetben önállóan döntött, de persze egy vállalatvezetésében megvan a szerepe a tulajdonosnak is. A menedzsment a tulajdonosi döntések keretein belül vezeti a vállalatot, ez mindenhol így van. Világos volt a helyzet, a célok elérésében nagy szabadságot élvezett. Mais így van, az eredmények ezt mutatják. Amióta üzletág a T-Mobile, az eredmények még jobbak, a fejlődés tehát töretlen, az összevonásból származó pénzügyi előny pedig milliárdokban mérhető. A döntést a nemzetközi iparági trendek is világosan igazolják.

- Honnan érhetőek el ezek a milliárdok?

- Költségcsökkentésből, és a bevételek növekedéséből. Nem titokzatos manipulációról van szó, hanem arról az egyszerű tényről, hogy korábban az anyavállalat viselte az összes pénzügyi költség terheit, a mobilcég pedig önállóan működött, ezzel szemben most reálisak az adózási körülmények.

- Az ADSL fejlesztések után igénybe vehető adókedvezményt ez hogyan érinti?

- Hamarabb lehet hozzájutni. Két-három évvel előbb jut hozzá a cég, ennek az értéke jelentős, a kamatot is számolva. Annak idején alaposan mérlegeltük az egyesítés előnyeit, a félelmek pedig nem váltak valóra. Többen mondták, hogy megrendül a T-Mobile menedzsmentje, de ez nem jött be.

- Sugár Andrásnak ebben az új felállásban kevesebb mozgástere lett volna?

- A mozgástér nehezen megfogható dolog. Winkler János, a T-Mobile Magyarország Rt. jelenlegi vezérigazgatója rendelkezik azzal a tudással, és azokkal az eszközökkel, amelyekkel további, még nagyobb sikerekre tudja vezetni a vállalatot.

- De ez már nem tulajdonos-vezérigazgató, hanem vezérigazgató-üzletágigazgató viszony. Ez azért más, nem?

- Ez belső szabályok kérdése. Egyetlen lényegi mérce van: az új felállítás szolgálja-e a hatékonyságot. A mobil üzletág ugyanolyan önálló piaci tényező, mint régen, ha korlátozott volna, akkor nem lenne ilyen eredményes.

-Az MT-tulajdonosában, a DT-ben erősen érdekelt a német állam. figyelembe véve a német gazdaság szerepét Magyarországon, sokan úgy vélik, hogy az MT elnöki széke átpolitizált.

- Minden meghatározó nagyvállalat vezetése társadalmi-politikai felelősséget is jelent, de nem pártpolitikai értelemben. A gazdaságon túlmutató gondolkodás kell hozzá. Olyan értelemben nem járja át a politika a magyar vállalatokat, ahogy azt általában feltételezik.

- Mégis, egyszer Medgyessy Péter miniszterelnök a parlamentben jelentette be a Matáv internetes tarifájának csökkentését.

- A történet egyszerű, a Matáv a jövőbeni terveiről egyeztetett a kormánnyal, pont azért, mert a tervezett kormányzati intézkedések ehhez kapcsolódtak, elég a beruházás-ösztönzésre vagy az internet elterjesztésére gondolni. Mi mindig rendelkezünk tarifatervekkel, ezt tudta az informatikai minisztérium is, és természetes volt, hogy amikor az internet elterjesztését zászlajára tűzte, akkor tájékozódott, hogy mire lehet számítani. Felvállaltuk, hogy a tervezett lépésünket a miniszterelnök jelentse be.

- Így viszont úgy tűnt, mintha az állam találta volna ki a lépést, amelyet a Matáv végrehajt.

- A miniszterelnök a mi információink alapján jelentette be az árcsökkenést. A tarifák alakulását a piac dönti el, nem a politika határozza meg, de világos, hogy erre kormányzati kommunikáció is épül. Számos más példa is van erre.

- Magyarországon a szabályozásban volt egy átmenet, fokozatosan értük el az uniós normákat, a liberalizált versenypiacot. Az átmenet tempóját az állami hatóságok határozták meg. A Matávnak mennyire volt erős ebben a lobbijereje?

- Egy jelentős piaci szereplő súlya mindig nagy, de az elmúlt 10 évben egészséges párbeszédben oldódtak meg ezek a kérdések. Nem olyan egyszerű a képlet, hogy ha megszorítjuk a nagyvállalatot, az jó lesz a kicsiknek. Például a helyi telefontársaságok létrehozásával is a nagy Matáv megszorítása volt a cél, a verseny eszközeinek tekintették. Ezzel szemben a szolgáltatás színvonala ma is az MT területén jobb, és a tarifák alacsonyabbak. Az volt a koncepció, hogy üssük-vágjuk a Matávot, és majd jönnek a kis helyi cégek, amelyek jól megszorogatók, de nem ez történt. A kábeltelevízióban is visszaszorították az MT-t, amely nem tudott a nagyvárosokban megjelenni. Versenyt akartak, ezzel szemben az egyetlen reális nagyságú kábeltévés cég fejlődik, és az összes többi a gazdaságos méret alatt van. Nincs olyan ellátottsági színvonal, mint ami akkor lett volna, ha az MT is versenyezhetne. Ezek az elképzelések nem jöttek be.

- De talán jogosan feltételezik, hogy nem lenne verseny, ha a telefon- és a tévékábel ugyanannak a cégnek a kezében lenne... - E feltételezés ellenére a tények mást mutatnak, például a T-Kábel is bevezette a hangszolgáltatását.

- Ez igaz, de nem versenyzik a T-Commal?

- Dehogynem, csak kevés helyen, mert a T-Kábelt nem engedték terjeszkedni. Ahol a telefonos és a kábeltévés internet közül csak az egyik van, ott kisebb a fejlődés. Ezért igenis megéri két párhuzamos hálózatot fejleszteni.

- De már nem tiltja a jogszabály, hogy a T-Kábel terjeszkedjen.

- Igaz, de a Gazdasági Versenyhivatal igen, mert visszautasította az MT felvásárlási szándékait.

-A Matáv legfőbb versenytársaként állami segédlettel alapították meg a mai PanTel elődjét. Mennyire tartotta ezt "veszélyesnek"?

- Az elmúlt tíz évben legalább 3-4 hullámban voltak különböző elképzelések az MT megszorítására. Ilyen volt a PanTel elődjének létrehozása is, de mi mindig igyekeztünk

reálisan felmérni a helyzetet. Nem számoltunk azzal, és ma sem lehet, hogy egy, az MT-vel teljes skálán versenyző cég megjelenik, mert nem lehet még egyszer ekkora beruházást végigvinni. Viszont egy-egy szegmensben hatékonyan fel lehet lépni, és ilyen verseny van.

- És ha ezek összeolvadnak?

- Koncentráció zajlik ugyan, de ha mindent összeadunk, akkor sem lesz akkora, mint az MT. A jövő távközlése nem kétpólusú lesz, hanem több nagy piaci koncentráció alakul majd.

- Ön 2005 decemberében regisztrált az iWiW közösségépítő internetes portálon, amelyet négy hónappal később megvett az MT. Ennyire megtetszett?

- A kollégák hívták fel a figyelmemet, hogy nézzem meg az iWiW-et, mint potenciális befektetést. A használata sokat segített ahhoz, hogy megértem a vállalkozás üzleti modelljét és fejlődési dinamikáját. Büszke vagyok, hogy időben, még az utolsó pillanatban felismertük a benne rejlő lehetőségeket, és megvásároltuk a céget, amelynek bevételei már ma alátámasztják a vételárat. Meggyőződésünké vált, hogy az iWiW-et meg kell szerezni az Origo köré csoportosuló portfóliónak, máskülönben utat nyitunk a versenytársaknak, akik ott lihegnek mögötte. Kíváncsian várom, hogy mi lesz a következő ilyen nagy dobás, mert biztosan jönnek mások is.

TORONTÁLI ZOLTÁN

(Figyelő, 2007. március 1.-7., 42-46. oldal)