

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 bonolyítja 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 összeteljesítményt 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 százalék feletti piaci részarányra számítunk, míg terveink között 30 százalékos piacrészesedés szerepel. A gyártókapacitás mindössze 5 százalékát kívánjuk Magyarországon értékesíteni, a többi a régió igényeit hivatott kielégíteni.

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

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!