



**Műhelytanulmányok  
Vállalatgazdaságtan Tanszék**

1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489  
(+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, [www.uni-corvinus.hu/vallgazd](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd)



Vállalatgazdaságtan Tanszék

**Vállalati belső hálózatok: A Fotex Csoport vállalat  
hálózata**

Pecze Krisztina

**9. sz. Műhelytanulmány  
HU ISSN 1786-3031**

**2001. szeptember**

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Tanszék  
Veres Pálné u. 36.  
H-1053 Budapest  
Hungary

# Vállalati belső hálózatok: A Fotex Csoport vállalat hálózata

Pecze Krisztina  
Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Veres Pálné u. 36.  
H – 1053 Budapest  
Hungary

## Összefoglalás

A Fotex Első Amerikai - Magyar Fotószolgáltatási Részvénytársaság kedvező példa a magyar tulajdonú magánvállalkozások sikeres működésére, belső vállalati hálózatuk kiépítésére. A társaság közel két évtizede sikeresen működik a fotószolgáltatások és a kiskereskedelem területén. A jelen tanulmány bemutatja a vállalat fejlődését a megalakulástól a vállalatcsoporttá fejlődésig, kiemelve a növekedés és a hosszú távú működés sikertényezőit

Kulcsszavak: Szolgáltatási és kiskereskedelmi szektor, Megkülönböztetés, Piaci szegmens, Diverzifikáció, Küldetés, Stratégiai tervezés, Stratégiai szövetségek, Holding szervezet

## Abstract

The Fotex (First American – Hungarian Photo Service Inc.) company's case is a good example of successful operations and the development of an intra-firm network in the Hungarian private sector. The company has been operating in the photo-service and the retail sector for nearly two decades. This study presents the evolution of the firm from its formation to the development of the holding structure, and points out the success factors of growth and long-term operation.

Keywords: Photo-service and the retail sector, Differentiation, Market segment, Diversification, Vision, Strategic planning, Strategic alliances and Holding organization

A műhelytanulmányban szereplő esettanulmány Gazdasági Minisztérium és a BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék által megkötött 2116/a/99 nyilvántartási számú, "Vállalati hálók és stratégiai szövetségek a magyar gazdaságban. A nemzetközi stratégiai szövetségek magyarországi leképeződései" című kutatási projekt keretében készült háttér tanulmányként.

## Bevezetés

A vállalati hálók, hálózatok<sup>1</sup> elterjedését a sikeres működés szempontjából kiemelkedő jelentőségük miatt számos szakember az utóbbi egy-másfél évtized legfontosabb szervezeti innovációjának tekinti. A fejlett ipari országok reálszférájában ma már korántsem az egységes vállalati szervezet tekinthető gazdasági alapegységnek, hanem egyre inkább az üzleti hálózat, az úgynevezett network-szervezet. A hálózatok a korábbi hagyományos szervezeti alakzatokat, bürokratikus tagolt és centralizált szervezeti hierarchiákat váltják fel a legkülönbözőbb tevékenységi ágazatokban. (Szanyi-Tari 2000).

A hálózati formák egyre szélesebb körű térnyerése, a vállalatok közötti együttműködési formák sokfélesége az elmélet és a gyakorlat síkján egyaránt intenzív vizsgálódásokra ösztönözte az utóbbi években a különféle szakterületek kutatóit. Ennek megfelelően a hálózatok fogalmi értelmezése változatos képet mutat a szakirodalomban. Ebben a tanulmányban a különféle megközelítések közül a továbbiakban csak azt említjük meg, ami a bemutatásra kerülő esettanulmány elméleti keretét adja.

A hálózatok talán legátfogóbb csoportosításának tekinthető a külső és belső hálózatok szerinti felosztás. A külső hálózatok az önálló szervezetek közötti kapcsolatok rendszerével azonosíthatók, míg a belső hálózatok főként a kvázi autonóm egységek és leányvállalatok alkotta nagy cégekben alakulnak ki. A multinacionális cégek, cégcsoportok pl. egyidejűleg, párhuzamosan hoznak létre külső hálózatokat a stratégiai szövetségek kezdeményezésével, és építenek ki belső hálózatokat a hazai és külföldi piacokon tevékenykedő leányvállalataik révén (Szanyi-Tari 2000).

A divíziók és leányvállalatok laza csoportosulásából képződő belső céghálózat jellegzetes mai formája a konszern szervezet. A konszern olyan vállalat csoport, amelynek – jogilag is önálló – tagjai az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források ésszerű felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék- és technológiapolitika érdekében közösen tevékenykednek valamely iparágban, vagy több iparágban (Dobák-Tari, 1997). A konszern szervezet, mint hálózat két fő összetevőjét a "csúcsegység" és az "alapegységek" képezik. A csúcsegység a konszern egészét átfogó irányítási tevékenységet lát el, míg az alapegységek a konszern működési profiljába tartozó termelési, kereskedelmi, szolgáltatási feladatokat végzik. Attól függően, hogy a csúcsegység irányítási-vezetési feladatkörét konkrétan milyen jellegű, természetű funkciók képezik, megkülönböztethető a törzsház-konzern és a holding-konzern.

A törzsház-konzern esetében a csúcsegység közvetlen irányításával működő anyavállalat maga is előállít termékeket, illetőleg nyújt szolgáltatásokat a külső piaci partnerek számára, miközben a csúcsegység konszernirányítási feladatokat lát el a leányvállalatok vonatkozásában. A holding-konzern szervezetében a csúcsegység (mint jogilag önálló társaság, holding) csupán a konszernirányítás – elsősorban stratégiai-pénzügyi jellegű – feladataival foglalkozik, és kizárólag a belső hálózat leányvállalatainak feladatkörébe tartozik az effektív és/vagy szolgáltatási tevékenységek végzése.

A következőkben a Fotex rt. példáján keresztül bemutatunk egy konkrét esetet a magyar gazdaságban működő belső hálózatokra, a törzsház-konzernből a holding-konzerné fejlődés útján. Az esettanulmány megírásához szükséges információk újságcikkekből és a vállalat éves jelentéseiből származnak. Az elkészült tanulmányt az esetleges tévedések kiszűrése végett, jóváhagyásra bemutattuk a Fotex vállalatcsoport vezetőségének.

---

<sup>1</sup> A vállalati hálók és hálózatok kifejezéseket szinonimaként használjuk.

# **Fotex Első Amerikai-Magyar Fotószolgáltatási Részvénytársaság**

## **1. Kezdetek, a vállalat megalapítása**

A jelenlegi Fotex Rt. jogelődje 1984-ben alakult vegyes vállalként, Fotex Első Amerikai-Magyar Fotószolgáltatási Kft. néven. A már akkor is magáncégeként működő vállalat létrehozója az Egyesült Államokból hazatérő Várszegi Gábor volt. Az akkori hiánygazdaság teremtette lehetőséget kihasználva a Fotex Kft. egy új szolgáltatást vezetett be a piacra. Felismerve a látens fogyasztói igényt, melynek kielégítése az erős importfüggőség miatt csak alacsony színvonalon valósult meg, a gyors-fotószolgáltatási tevékenység végzését tűzte ki célul. Az országban elsőként rövid határidővel, magas minőségben vállalat képkidolgozást. A vállalkozás induló tőkéje 11,2 millió forint volt, melyből a Skála-Coop 26 %-kal, a Fényszöv 25%-kal részesedett, míg a fennmaradó 49% a Kaliforniában bejegyzett és Várszegi Gáborral kapcsolatban álló Writing Supply Corporation tulajdona volt. Később az amerikai cég törzsbetétjét a panamai bejegyzésű és Várszegi Gábor által kontrollált Blackburn International Inc. vette át.

A Magyarországon működő vállalat hálózatok közül a Fotex Rt. a belső vállalat hálózatok egyik legmegfelelőbb példája. A Fotex – Csoport vállalatai azon magyarországi gazdálkodó szervezetek közé tartoznak, amelyek jelentős szervezeti – személyi - tevékenységi változással ugyan, de túlélték a liberalizáció – privatizáció – integráció folyamatát és korábbi arculatukat megőrizve, stabil szereplői a hazai kereskedelemnek és termelő szektornak.

A Fotex folyamatosan bővítette tevékenységét, növekedését elsősorban vállalatfelvásárlások útján valósította meg. A Fotex Rt. jelenleg holding vállalként működik egy olyan leányvállalati csoport számára, melynek tagjai termelői, nagy- és kiskereskedelmi tevékenységeket végeznek. Az eredetileg egy fotó üzletággal induló vállalat jelenleg vállalatcsoportként 10 gazdasági ágazatban, 25 vállalattal képviselteti magát. (Lásd 1.számú melléklet)

## **2. A tulajdonosi struktúra**

Az eredeti tulajdonosi struktúra a vállalat növekedésével fokozatosan kibővült. A részvénytársasággá alakulás és a tőzsdei szereplés lehetővé tette, hogy a vállalat többszöri részvénykibocsátást hajtson végre a terjeszkedéshez szükséges források biztosítására, amit alapvetően tőkeemeléssel valósított meg. 1991-ben felkeresték a nagy alapkezelő cégeket Kelet-európai befektetési lehetőséget kínálva, így a Fotexnek sikerült 54 millió dollárnyi külföldi tőként bevonnia. Ezt követően 1994 tavaszán újabb részvénykibocsátás útján 70 millió dollár tőkéhez jutott a vállalat. (Népszabadság, 1995. április 24.) Így a vállalati részvények nagy része Londonba, Bécsbe, Frankfurtba, Münchenbe, New Yorkba, Bostonba került, olyan hatalmas intézményi befektetők kezében - amilyen például Ston, a Fidelity, és a Credit Suisse is-, amelyek nyugdíjintézetek, biztosítók, befektetési alapok pénzével gazdálkodnak.

A társaság meghatározó elnök-tulajdonosa továbbra is Várszegi Gábor, aki az általa fémjelzett Blackburn International és a Zürich Investment cégeken keresztül a cégcsoport részvényeinek közvetve és közvetlenül több mint a felét birtokolja. A vállalatot többször támadás érte amiatt,

hogy a 25 vállalatból álló cégcsoport életében lényeges kérdésekbe egy nagyobb részvénycsomagot vásárló külföldi pénzügyi befektető gyakorlatilag nem lát bele, nem kap beleszólást a Fotex ügyeibe, tranzakcióiba. A pénzügyi befektetők számára adott, és általuk előre ismert kötelező információforrások minden esetben rendelkezésre álltak, bizonyos esetekben kiegészítve a kért többlet információkkal. Így történt ez a 10% részvényt felvásárló Templeton befektetési alap esetében is, ami ellenséges vállalatfelvásárlást indított a cég ellen, felismerve, hogy a vállalat ingatlanállománya többszöröse a könyvekben nyilvántartottnak. Az ilyen és ehhez hasonló esetek kivédésére az 1995-ös májusi rendes közgyűlés 75 százalékos szavazati arányhoz kötötte a cég életében stratégiai döntéseket, ide tartozik a társaság menedzsmentjének és felügyelő bizottsági tagjainak megváltoztatása is. (Figyelő, 1995. június 1.)

A Fotex Csoport tulajdonosi struktúrája 2000. első negyedévében a következőképpen alakult: a belföldi intézményi befektetők 20,7%, a külföldi intézményi befektetők 75,8%, a belföldi magánszemélyek 1,7%, a saját tulajdonú részvények 1,8% tulajdoni hányadot képviseltek. Az 5%-nál nagyobb tulajdonrészrel rendelkező vállalatok a Blackburn International Inc. 17,3%, a Zürich Investment 14,8%, a Templeton Funds 8,9% és a Fotex Ingatlanfejlesztő Kft. 16,7%. (Fotex Rt. 2000. I. negyedéves gyorsjelentés)

### **3. A Fotex küldetése, a vállalati filozófia**

A Fotex már megalakulásakor a jó minőségre tette voksát. Filozófiájában a jó minőségű termékek és magas színvonalú szolgáltatások nyújtás mellett a kellemes környezet kialakítása is szerepel. A vállalat a stratégia jelentőségét felismerve nagy- és kiskereskedelmi rendszerét ennek a célnak alárendelve következetesen fejlesztette. Figyelembe véve, hogy a Fotex által nyújtott termékek megvásárlásához szükséges anyagi háttérrel a fogyasztók egy rétege rendelkezik, a kínált termékek keresletbővülésnek nem a vonzerő, hanem a vásárlóerő hiánya szabhat korlátot.

A hosszú távú üzleti filozófia másik alapköve a növekedés, amit vállalatfelvásárlások útján valósítanak meg. A cél nem pusztán méretbeli növekedés, csak azokban az esetekben végez a cég akvizíciót, ha a kiszemelt vállalkozás beilleszthető az alapvető vállalati stratégiába és a Fotex más leányvállalataihoz, illetve működési területeihez logikusan kapcsolható tevékenységekkel rendelkezik.

A Fotex csoportba hosszútávon tartozó ágazatok kiválasztásánál alapvető szempont, hogy vertikálisan integrálható legyen a csoporton belül, vagyis a termelés, az export-import, nagykereskedelem és a kiskereskedelem egy kézben tartásával törekedni az ebből származó előnyök kihasználására.

Az integrált ágazati szerveződés révén, valamint a nemzetközi márkák és „private label” termékek kizárólagos forgalmazásával stabil, rendkívül stabil piaci pozíciók megteremtését célozza.

A cég alapvető filozófiája, hogy nem hitelből, hanem tőkebevonásból kell növekedni. A tevékenységek és az expanzió nem hitellel történő finanszírozása a társaság pénzügyi stabilitásának és alacsony pénzügyi kockázatának az alapköve, a saját tőke alapú finanszírozás a cég pénzügyi politikájának központi eleme. Ezt elsősorban az indokolta, hogy a magyarországi kamatok mértéke meghaladta a még jobb vállalkozásoktól elvárt hozamot is. Amennyiben újabb sajáttőke bővítés nem valósítható meg, a konzervatív pénzügyi politikának

megfelelően a vállalat nem fizet osztalékot, vagy a visszatartott nyereség hányad eszközét használja fel céljai megvalósítására.

A 90-es évek közepén a vállalat módosított üzletpolitikáján. A 8-10 milliárdos forgalmat még el lehetett érni egy elit vásárlóközösséget megcélozva, de a 20 milliárdos forgalom már a piaci rés tágítását feltételezte. Ez az áruösszetétel, az árpolitika és a hálózatfejlesztés változását eredményezte. A Fotex tudatosabban összpontosította tevékenységét az ország azon régióira, ahol a szabad rendelkezésű jövedelmek koncentráálódtak, és erőteljesebben fejlesztette a nagy hozzáadottérték-tartalmú szolgáltatási tevékenységet. A súlypontot a cégben lévő tartalékok kiaknázására helyezték, mint a különböző üzletágak közötti kapcsolatok elmélyítése, az egymást felerősítő, egységes piacpolitikai koncepció jegyében fogant kereskedelmi akciók megvalósítása és a belső vertikális – elsősorban a termelési háttér – erősítése. (Figyelő, 1995. július 6.)

„A Fotex rendkívül gondosan megszerkesztett vállalatcsoport, egyetlen olyan része sincs, amelyet az ország gazdasági helyzete alapján véve veszélyeztetne. Ez elsősorban a sok lábbon állásnak és a diverzifikálás alapját képező stabilitásnak köszönhető.” (Várszegi Gábor-Népszabadság, 1995. április 24.) A vállalat arra törekszik, hogy mindig találjon olyan piaci réseket, ahol nulláról elindulva lehetőséget lát a gyors és jó hozammal kecsegtető növekedésre. (Figyelő, 1995. július 6.)

#### **4. A vállalat hálózat kiépülése, az üzletágak létrejötte**

A Fotex fokozatosan építette ki vállalatbirodalmát. A kezdetben egy üzletágban működő vállalat még a gazdasági rendszerváltást megelőzően hozzáfogott tevékenysége kiszélesítéséhez. 1988-ban az Eastman Kodak 5%-os részesedést szerzett a Fotexben és ezért 1 millió tekeres filmmel fizetett, valamint megállapodás jött létre a két cég között mely szerint a Kodak csak a Fotexen keresztül értékesít filmeket Magyarországon. A Fotex számára ez volt az első kizárólagos forgalmazási jogról szóló megállapodás, melyet a későbbiekben a tevékenységi kör bővülésével más világmárkákra szóló szerződések is követtek. Ugyanebben az évben a szolgáltatási tevékenységet termelő funkcióval, a fotó üzletágot optikai cikkekkel egészítik ki, amikor megkezdik kontaktlencsék gyártását. A kezdeti nagykereskedelmi forgalmazást hamarosan saját szaküzletekben történő értékesítés követi.

A későbbiekben is megfigyelhető az egy üzletágon belüli tevékenység megosztás racionalizálása, az egyes cégek profiltisztítása, azaz az egyes tevékenységeket egy ágazaton belül külön vállalatok végzik. Ennek első elemeként 1989-ben külön vállalatot alapítanak – Europtic Kft. néven a Fotex és a Blackburn International egyenlő részesedésével -, ami átveszi a szemészeti-optikai üzletágot a Fotextől. A vállalati tevékenység-portfólió még ebben az évben új területtel bővült, amikor megalakult az Ajka Kristály, amely az állami tulajdonban lévő Ajkai Üveggyár üzleti tevékenységét folytatva finom üveg és kristály, valamint kézi festésű porcelán termékek gyártásával foglalkozik. Az alapítók az Ajkai Üveggyár (20%), a Fotex (30%) és a Blackburn International (50%). A következő évben a Fotex megvásárolja az Ajkai Üveggyárat, így az Ajka Kristály teljes egészében Fotex irányítás alá került.

Az immár három – fotó, optika és kristálytermékek – üzletágban tevékenykedő vállalat 1990. szeptemberében átalakult részvénytársasággá, melynek alaptőkéje 2,6 milliárd forint 26 millió 100 forintos névértékű részvényben testesült meg. A vállalat növekedése tovább folytatódott az akkor még egy üzletágba tartozó kozmetikai és háztartási cikkek kiskereskedelmével foglalkozó Azúr Unió Rt. 96%-os részesedésének megvásárlásával, melyet 1991-ben az azonos tevékenységgel rendelkező Azúrinvest Rt. 50%-ának megvásárlása követett.

1990-re tehető a papír, írószerszám üzletág kialakításának kezdetei is, amikor a Fotex alaptőke emeléssel 15%-os részesedéshez jutott a Győr-Sopron megyében kiskereskedelmi hálózatot üzemeltető Kontúr Kft.-ben, melyet 1991 szeptemberében újabb részvénytársaság megvásárlásával 51%-os többségi részesedéssé alakított. A piac kínálta további lehetőségeket kiaknázva a Fotex 1991-ben a legnagyobb magyar bútorkereskedelmi vállalat, a Domus Rt. 21,1%-os tulajdoni hányadának és irányítási jogának megszerzésével teremtette meg egy újabb üzletág, a bútorkereskedelem alapjait. A cég megvásárlásakor a Fotex opciót szerezett további 30% megvételére, melyet 1993-ban érvényesített is. A Fotex az általa megvett vállalatokat nem privatizációs pályázatok elnyerésével vásárolta – habár számos esetben pályázott –, hanem piaci áron másodkézből. Ez alól egy kivétel volt az Ofotért esetében.

A vállalatfelvásárlásokra épülő, profilbővítő vállalati stratégia megvalósításához szükséges forrásokat a vállalat alaptőke emeléssel biztosította. 1990-ben 5 millió részvény kibocsátásával 199 forintos (100 forint névértékű) részvényenkénti áron alaptőke-emelést hajtott végre, így az összes részvény száma 31 millióra emelkedett, a társaság sajáttőkéje 965 millió forinttal gyarapodott. A következő év márciusában zárt körben, nemzetközi intézményi befektetők számára értékesített 13,7 millió részvényt 270 forintos áron újabb tőkeemelés történt, mely során 600 ezer kincstári részvényt is eladott a vállalat, így összesen mintegy 3,4 milliárd forintnyi devizához jutott.

Azt mondhatni, hogy a Fotex 1992-ig megteremtette a jelenlegi üzletágai többségének esetében az alapokat, amit a későbbiek során a már meglévő üzletágakon belüli tevékenységek bővítése követett, újabb részesedések szerzésével, illetve szervezeti átalakítások útján. Elsőként a fotó üzletág bővítésére került sor, a gyors fotószolgáltatás mellé a fotócikkek és tartozékok kis- és nagykereskedelmi tevékenységet kapcsolóttak. A megvalósítás eszköze az Ofotért 51%-ának 1992-es megvásárlása volt a privatizáció során, mellyel a cég az ország legnagyobb fotó és optikai kis- és nagykereskedelmi láncához, valamint száznál több üzlet bérleti jogához jutott. A vételár 1,2 milliárd forint volt, amelyből a Fotex 800 millió forintot az adásvételi szerződés aláírásakor kifizetett az ÁVÜ-nek, míg a további 400 millió forintot két részletben, két év alatt. Ezen felül a Fotexnek jogában állt alaptőke emelés révén részesedését 75%-ra emelni. A tranzakció 1993. januárjában zajlott le a megállapodás értelmében. Ugyanakkor az optikai divízió az Ofotért mellett egy felszámolásból vásárolt, szemüvegkereteket gyártó céggel (Gravisus Kft.) is bővült.

1993-ban a Fotex elnyerte az Év Közép-európai vállalata számára alapított díjat. Az ekkor már csaknem 17 milliárd forintot forgalmazó kiskereskedelmi lánc a fotó- és optikai, valamint az illatszer-kereskedelem után a hazai bútorkereskedelem fontos áruházláncát a Domust is megvásárolta. A Domus akvizíciójával egy országosan jól bevezetett, homogén bútortextil nagy és kiskereskedelmi hálózat birtokába jutott, amely egy-két stratégiai fontosságú bútorgyárral, s a Domus importjával együtt zárt láncot alkotott, és így teljes körű bútorgyártást tett lehetővé. A Fotex üzletpolitikájához híven növekedésre törekedett. Meg kívánta vásárolni a 12, a Domus Rt. 100 százalékos tulajdonában lévő áruház mellé a további hat áruház idegen kézben lévő 50 százalékos tulajdonrészét is az egységes üzletpolitika, a hatékonyabb beszerzés, a központi számítógépes készlet-nyilvántartási és információs rendszer kialakítása érdekében. (Figyelő, 1993. június 10.)

Az 1993-ban már két éve működő bútorkereskedelmi divízió vertikumának kiszélesítéséeként a kereskedelem mellé a termelő funkciót is bekapcsolták a Balaton Bútorgyár részvényeinek 62%-ának 218 millió forintért történő megvásárlásával. A termelő részt már a következő évben tovább bővítették, amikor a Domus 80,2% tulajdoni hányadot vásárolt a Dália bútortextilipari cégtől.

A Fotex az általa megvásárolt vállalatokat – átvilágításuk után – feljavította. Eközben a cégek önállósága megmaradt, csupán a működési feltételek megteremtésében segítette őket, a stratégiai céloknak megfelelően. Egy cég átformálásának két szakasza volt. Az első két év a mennyiségi változások időszaka - a látványosabb: ez alatt végrehajtották a szükséges létszám- és készletcsökkentést, a veszteséges egységek bezárását és a boltok felújítását. Ez követte egy újabb – és ennél hosszabb, mint egy ötéves – minőségi szakasz, amelyben sor kerül az új üzletpolitika, arculat, kereskedelmi kultúra, a versenyszemlélet kialakítására. Ha ezt nem sikerül végrehajtani, az első két év erőfeszítései is bukásra ítéltetnek - mondta Várszegi Gábor elnök-vezérigazgató. (Figyelő, 1993. június 10.)

A növekedés korlátait már ekkor látta a cégvezetés, hiszen minél nagyobb egy vállalat, a menedzsment egyre távolabb kerül a közvetlen információktól, s így csökken a döntések és a végrehajtás kontrolljának hatékonysága. A hazai piac mérete is határt szabott a növekedésnek, a Fotex már eljutott arra a szintre, amikor a robbanásszerű fejlődés helyét átvehette a minőségi átalakulás. Ez annyit jelentett, hogy már nem magát a Fotexet kívánták bővíteni, hanem az egyes hozzá tartozó hálózatokat.

A nemzetközi terjeszkedéssel kapcsolatos tervek között már ekkor szerepelt exkluzív boltok nyitása Nyugat-Európában, vagy önálló importőr cég létrehozása az USA-ban az Ajka Kristály exportjának megerősítésére. A Fotex átgondolt és alaposan megtervezett, előkészített üzleti lépéseinek bizonyítéka lehet, hogy e tervek megvalósítása a 2000. év stratégiai tervei között szerepel konkrét formát öltve.

A vállalatvezetés szerint a diverzifikálás akkor lehet sikeres, ha a vállalat gazdagnak érzi magát. A Fotex a megtermelt tőkét nem kivonta, hanem lassan és fokozatosan további befektetésekre használta fel. Az újonnan megvett vállalatoknál általában három évig nem fizetett osztalékot, a nyereséget a cég feljavítására fordította. Miközben folyamatosan figyelemmel kísérte a hazai piacot, melyet nemcsak szűknek, de a külföldi konkurencia megjelenésétől veszélyeztetettnek is tartott. A Fotex Rt. 1993 és 1998 között egyáltalán nem fizetett osztalékot.

1994-95 között a Fotex megvásárolt öt vállalatot és egy raktárházat, megnyitott egy új szemüvegkeretgyárat, és felépített két DAK-áruházat. A DAK-áruházat, mely diszkont kereskedelmi tevékenységet folytatott a későbbiekben a piac túltelítődését felismerve megszüntették, és jelenleg raktárként használják. 1994. az elektronikai és a zeneműkiadás, kis- és nagykereskedelmi üzletág, valamint az egyéb tevékenységek keretei közé tartozó ruházati divízió megteremtése volt. Májusban a cég 97%-os részesedést szerzett Magyarország vezető fogyasztói elektronikai cikk kiskereskedő vállalatában, a Keravillban, s ezzel meghatározó tényezőjévé vált a tartós fogyasztási cikkek hazai forgalmazói piacának. A vásárlást egy Magyarországon kívüli globális részvényértékesítés előzte meg, melynek keretében a Fotex 14350000 új részvényt bocsátott ki egyenként 4,88 dolláros (507 forint) áron ( a részvények névértéke 100 forint).

Novemberben a Ruházati Bolt Rt. (korábban ruházati kiskereskedelmi állami vállalat) többségi részvényesévé vált. A vállalat közvetlen és közvetett érdekeltsége összesen 50,1% volt, a fennmaradó részvények az osztrák Kleider Bauer kiskereskedelmi cég kezében voltak. A következő évben Ruházati Bolt Rt. szétválása során üzletei felosztásra kerültek a két tulajdonos között, melynek során a Fotex jó néhány belvárosban lévő üzlethelyiséghez jutott. Ezek bázisán hozták létre a ruházati cikkek nagy- és kiskereskedelmével foglalkozó Primo Kft.-t.

A Fotex 1995-ig számos vállalatot vásárolt meg, jelentős mennyiségű üzlettel rendelkezve immár a hazai kiskereskedelem fotó, optikai, kristálytermékek, kozmetikai és háztartási



cikkek, papír-írószer, bútor, elektronikai- és ruházati cikkek, lemezek, kazetták egyik legjelentősebb hazai forgalmazójává vált. A cég filozófiában szereplő minőségi termékek körének további bővítése érdekében vezető nyugati termelő vállalatokkal együttműködve exkluzív forgalmazói szerződést kötött profiljába illő számos fogyasztási cikkre. Ennek egyik példája a Magyarországon jól ismert színésznő nevét viselő Sophia Loren márkanévű szemüvegek bevezetése a piacra. 1994-ben az akkor kibontakozó mobiltelefon piacon való részvétel keretében forgalmazói megállapodást kötött a két magyarországi GSM hálózat-üzemeltető cég egyikével, a Westel 900-al. 1995-ben a Fotex megszerezte a Givenchy, a Gianni Versace, a Kenzo, a Cartier és a Burjois termékekre vonatkozó exkluzív disztribúciós jogot, valamint meghosszabbította a megállapodást a Bausch & Lomb termékekre vonatkozóan. Ezt követően, 1996-ban a Shiseidoval és egyes Pierre Cardin és Guy Larosche termékek gyártására és forgalmazására Kelet-Európában exkluzív megállapodás született. Ugyanebben az évben a Fotex Optika franchise szerződést kötött a Vision Expresszel.

A zenei ágazatban való fellépés első megnyilvánulásaként megnyitottak egy CD megastore üzletet Budapest belvárosában és megvásároltak egy műsoros kazettagyártó üzemet 1994-ben. Később a zenei anyagok forgalmazására franchise szerződést kötöttek a Virgin Records céggel, ami alapján a Fotex a Virgin Records hazai képviselője lett.

A zenei anyagok kereskedelme mellé – amit az 1996-ban alapított Fotex Records Kft. végez - már 1995-ben elkezdtek a kiadói és gyártói tevékenység megalapozását is, hogy amennyiben lehetőség nyílik az adott üzletágat vertikálisitását megteremtsék. Ebben az esetben sem új vállalat alapításával, hanem egy már létező, nagy múltú állami cég kínálkozó akvizícióját használva eszközül. A Magyar Művészek Konzorciuma (MMK) 250 millió forintért vásárolta meg a 127,2 millió forint alaptőkéjű, az egykor patinás Hungaroton Magyar Hanglemezgyártó Vállalat romjain létrejött Hungaroton Holding Rt. részvényeinek 99,21 százalékát, melyben a három évvel később tulajdont szerzett a Fotex Ingatlan Kft., majd a Fotex Rt. lett többségi tulajdonos. A Hungaroton 1990-ben indult el a lejtőn, miután az akkori privatizáció meghiúsult és a hazai piacon a vezető külföldi cégek személyében megjelentek a versenytársak egyre kisebb részt hagyva a magyar vállaltak a CD- és kazettapiacon. Mivel az új lemezek készítésekor az előadók már válogathattak az új kiadók között, az egyetlen üzletet a Hungaroton számára az „archív” popzene kiadása jelentette, a cég tulajdonában volt ugyanis az addig kiadott és licencként megvásárolt könnyű- és komolyzenei hanghordozók eredeti felvételeiből és kottáiból álló archívum. E tevékenységre az állami vállalat 1991 végén Hungaroton Gong néven Kft-t hozott létre. 1992 decemberében az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) elvonta a Hungaroton Gong-tól a hangarchívum jogát, a kiadói jogok azonban megmaradtak. 1993-ban a komolyzene kiadására az állami vállalat egyszemélyes Kft.-jeként létrehozták a Hungaroton Classic Kft.-t. A két Kft.-ben a Fotex 1995-ben jelent meg tulajdonosként, a rossz anyagi helyzet indokolta alaptőke-emelés során. A cégből a privatizáció után mindössze 1 millió forintnyi, 1 százaléknál kisebb részesedést tartott meg az ÁVÜ-utód ÁPV Rt., egy aranyrészvény formájában, melyhez a társasági szerződésnek az archívumra vonatkozó 11 pontjában 51 százaléknyi szavazati jog társul. A privatizációs szerződés során a nyertesek csak az archívum használatára szereztek kvázi monopoljogot, az új felvételek sokkal kiterjedtebb és perspektivikusabb piacán ezután is versenyezniük kellett. (HVG, 1995. augusztus 26., 91-93. old.) ( A főbb leányvállalatokban lévő tulajdoni hányad alakulása a 2. számú mellékletben található.)

1996-97 során a meglévő üzletágak belső felépítésének áttekinthetővé tételéért átszervezéseket hajtottak végre. Az egyes ágazatokon belüli a tevékenységek irányítását az üzletág egy domináns vállalata vette át, amit általában vállalat-összevonás vagy szétválás előzött meg. Így a fotószolgáltatási és kereskedelmi üzletág irányítója a Fotex 2000 Kft., az optikai tevékenységé a Fotex Optika lett.

A szükséges források biztosítására 1996-ban és 1997-ben is 2,5 millió USD értékben átváltoztatható kötvényt bocsátottak ki a cég meglévő részvényesei részére, az osztalék helyett adóztatlan jövedelemből fizetett kamatot kínálva.

## **5. A kiskereskedelmi bolthálózat alakulása**

A Fotex üzlethálózatában értékesített termékek mintegy 70-75 százaléka import, mégsem tartanak a konkurenciától. A vállalatvezetés szerint a vállalat olyan üzletágakban tevékenykedik, amelyekben a bejövő külföldi tőke nem támadja, hanem inkább támogatja a céget. Példaként elég a kozmetikumok, a mosószeres, a háztartási gépek vagy híradástechnikai cikkek gyártói által finanszírozott televízió-reklámokat említeni. A Fotex és a külföldi tőke érdekei nem ellentétesek, sőt objektíve erősítik egymás piaci pozícióit, miközben a Fotex jelentős marketing-költségektől szabadul meg. A világcégek – amelyek közül jó néhány már Magyarországon is folytat gyártást – szívesen adtak kizárólagos értékesítési jogot a Fotex kizárólagosan erre szakosodott nagykereskedelmi vállalkozásainak..

Az 1997 évi konszolidált mérleg már 24 leányvállalat adatait tartalmazta, mely szerint a társaság 3,97 százalékos működési eredmény-hányadot ért el, ami több mint másfélszerese az előző évnek, emellett a bruttó árres csak 29,5-ről 30,57 százalékra nőtt. Az eltolódás a nagyobb üzletek felé (ami együtt jár a kisebb, gazdaságtalan egységek bezárásával) számottevő megtakarítást jelentett: a létszám több mint 10 százalékkal csökkent, s az év végére már csupán 4952 volt az egy évvel korábbi 5510-zel szemben. (Bank & Tőzsde, 1998. április 3.)

A rövid idő alatt felépült, illetve a jelenlegi is építés alatt álló bevásárló- és üzletközpontok a piac számottevő részét elhódították, s terjeszkedésük rendkívül nagy kihívást jelent a hagyományos kiskereskedelem szervezetei számára. A Fotex óvatos magatartást tanúsított az új bevásárlóközpontokban történő üzletnyitást illetően. Kihasználva azokat a lehetőségeket melyeket a Csoport vállalatai számára gazdaságosnak ítélt, ott piacbővítő lépéseket jelentő konzervatív terjeszkedést valósított meg. Folyamatosan alkalmazkodva a piaci változásokhoz, az átalakuló fogyasztói szokásokhoz a kis forgalmú, mellékutcákban elhelyezkedő üzletei rovására tevékenységének súlypontjait a megnyíló bevásárlóközpontokba kívánta áthelyezni. Mindezeket azonban csak nagyon alapos költség-haszon elemzést követően valósították meg, mivel a vállalat szigorú pénzügyi politikája kizárja, hogy a magas bérleti díjak eleve hosszú távú veszteség vállalására kényszerítsék a Csoport vállalatait.

Legnagyobb Fotex jelenlét az elsőként megnyitott Duna Plaza-ban tapasztalható, ahol a cégcsoport vállalatai legnagyobb számban és alapterületen képviseltetik magukat. A Fotex-Csoport tagjai együttesen 7200 négyzetmétert bérelnek és 12 üzletet nyitottak Magyarország első nyugati típusú üzletközpontjában, 1996-ban. Nincs Fotex üzlet vagy nem jelentős a részvétel bizonyos bevásárlóközpontokban, mint a kispesti Euro-Park, a West End City Center vagy a Pólus Center, Campona és Lurdy Ház.

A Duna Plazában elfoglalt pozíciók első szembetűnő sikerét az 1997 első félévében a háztartási elektronika terén kimutatható látványos – közel 50 százalékos - forgalombővülés jelentette. Az akkor 4,5 milliárd forintot meghaladó elektronikai üzletág növekedésében a főszerepet a fenti bevásárlóközpontban megnyitott, 4400 négyzetméteres Keravill City, illetve a tartós fogyasztási cikkek iránti kereslet élénkülése jelentette. (Figyelő, 1997. augusztus 28.)

Az 1997 folyamán megnyílt új üzletközpontokban a Fotex csoport tagjai közül az optikai üzletág képviselői és az Azúr nyitottak új üzleteket. A cég óvatos piacpolitikája és az üzletközpontokra jellemző magas költségek miatt nem került sor további üzlethelyiségek hasonló környezetben történő megnyitására. Ugyanakkor a Fotex megkezdte egyes belvárosi, kiváló elhelyezkedésű, stratégiai szempontból jelentős üzlethelyisége megvásárlását.

A budapesti Sugár Üzletközpontban önálló vállalkozásként működött a Sugár-Shop Kereskedelmi Kft., melyet 1998-ban egyesítettek az anyacéggel a Keravill Nagy- és Kiskereskedelmi Részvénytársasággal. A Kft-t 1996-ban vásárolták azzal a céllal, hogy a korábbi Vasedény-üzlet területét megszerezzék. Ekkor a Sugár üzletközpont 17%-kát vették meg, ami az ott működő Keravill üzlet 2000 négyzetméteres kibővítését jelentette. A Fotex csoport vállalatai jelenleg 36 százalékban birtokolják a Sugár Üzletközpontot. A vállalat kereskedelmi hálózatának alakításakor kevesebb számú, de nagyobb méretű üzlet kialakítására törekedett, ezért elsősorban az üzletközpontokat célozta meg, s kisebb üzleteit sorra bezárta. Amióta a Keravill Fotex érdekltségbe került, több mint húsz bolttól vált meg, és 1998-ra csak 55 Keravill-üzletet működtetett. (HVG, 1998. augusztus 01.) A koncentrációval függ össze, hogy a cég alkalmazottainak száma is jelentősen csökkent: az 1993. évi 814, és az 1996. évi 697 fővel szemben 1998-ban 512-en dolgoztak a Keravillnál. A jövőben megnyíló MOM Park-ban a Fotex erős jelenlétet tervez, melyben a Keravill, Virgin és egy könyvesbolt is 2000 négyzetméteren képviselteti majd magát.

## **6. Az üzletágak szervezeti rendjének átformálása**

A vállalat történetében kezdetektől átalakítási kényszert okozott a folyamatos növekedés, melyek elengedhetetlenek voltak az eredményesség megtartásához.

1996-97 során a meglévő üzletágak belső felépítésének áttekinthetővé tételéért átszervezéseket hajtottak végre. Az egyes ágazatokon belüli a tevékenységek irányítását az üzletág egy domináns vállalata vette át, amit általában vállalat-összevonás vagy szétválás előzött meg. Így a fotószolgáltatási és kereskedelmi üzletág irányítója a Fotex 2000 Kft., az optikai tevékenységé a Fotex Optika lett. A Fotex és két leányvállalata (a Kontúr és a Keravill) megalapították a Kontúr Papír Kft.-t, ami 1997. júniustól a cégcsoport papír-írószer kiskereskedelmét folytatja. Az önálló Kontúr Papír Kft. a Kontúr Rt. papír írószer divíziójából történő kiválásával megtörtént a papír és irodaszer szegmens profiltisztítása is.

A kozmetikai divízió esetében a megvásárolt két vállalat az Azúr Unió és az Azúrinvest tevékenységét átvette az Azúr Kereskedelmi Rt. Az 1997-ben még erőteljesen átszervezés alatt álló kozmetikai ágazat forgalma nominálisan is visszaesett, miután az Azúr nagykereskedelmi tevékenységét megszüntették, viszont az 1996-os veszteség legalább megszűnt. (Bank & Tőzsde, 1998 április 3.) A kozmetikai cikkek kizárólagos forgalmazására pedig Fotex Cosmetics néven önálló vállalat alakult. Ez volt az utolsó lépés a Fotex Rt. tiszta pénzügyi holdinggá történő alakításában.

A szükséges források biztosítására 1996-ban 403,6 millió forint értékben átváltoztatható kötvényt (Gemini) bocsátottak ki a cég meglévő részvényesei részére, melyet a következő évben újabb, 2,5 millió USD értékű kibocsátás követett. A csoport finanszírozási szerkezete lényegében változatlan maradt: a 1996-97-es kötvénykibocsátásnak köszönhetően a Fotex 1998-ban négy milliárdot meghaladó likvid eszközzel rendelkezett, miközben a rövid lejáratú hitelei 635 millióra rúgtak csupán. A vállalat jegyzett tőkéje 1997-ben 129,692 millió forinttal (6614,309 millió forint)ra nőtt, miután az igazgatóság - a menedzsment jutalmazásának fedezeteként - ekkora össznévértékű (az akkor érvényes alaptőke 2%-nak megfelelő nagyságú) csomag kibocsátását hagyta jóvá az alaptőkén felüli vagyon terhére.

1997-ben mintegy ötszörösére nőtt a fotó-optikai ágazat eredménye is. 1998 februárjában újabb 21,99 százalékos részvénycsomag megvásárlásával 74,39 százalékra emelte addig is többségi tulajdonát a Fotex Rt. az 1,15 milliárd forintos alaptőkéjű Ofotértben. Így a cég tulajdoni hányada tizedszázalékokra megközelítette, de nem érte el a társasági törvény szerint fokozott felelősséggel járó 75 százalék plusz egy szavazatnyi, közvetlen irányítást biztosító mértéket. Az év végéig azonban az új részesedés elérte a 25 százalékot. (Bank & Tőzsde, 1998. április 3.) (HVG, 1998. február 14, 14. old.) Ezt követően 1998-ban a Fotex megvásárolta az Ofotért Rt. további részvényeit. Ezzel a tranzakcióval az Ofotért Rt. teljes körűen a Fotex-Csoport tulajdonába került.

1997 legnagyobb akvizíciós lépése volt, amikor a Fotex decemberben 2,5 millió dollárért 89,4 százalékos tulajdont vásárolt a Hungaroton Music Rt.-ben, mely kontrollt biztosít a Hungaroton tulajdonában lévő 9000 címből álló archív klasszikus és könnyűzenei katalógus felett. Ennek eredményeként szavazati aránya száz százalékra nőtt a Hungaroton Gong Kft.-ben és a Hungaroton Classic Kft.-ben. Ezek után a zenei üzletág vállalatának szervezeti rendjének áttekinthetőbbé tételéért hajtottak végre átalakításokat. 1998-ban a Hungaroton Gong Kft. beolvadt a Hungaroton Classic-ba, az új társaság a Hungaroton Records Kft. nevet vette fel. Az egyesülés során az eszközök és források értéke nem változott. A Hungaroton Records a műsoros audió kazetták gyártásával, a lemezek, kazetták és CD lemezek kiadásával foglalkozik a zenei üzletágon belül, a Fotex Records a kiadói tevékenységet végzi, míg a Hungaroton Music Rt. a zenei archívumot kezeli. Így a zenei üzletág belső szervezeti rendje véglegesítésre került 1998-ban.

A kristály- és üvegárúrészleg átszervezésének részeként a Kígyó Kristály Kft. 1997 elejétől beolvadt az Interkristály Kft.-be, ez utóbbi pedig az Ajka Kristály Kft.-be. A sikert bizonyította, hogy az üzletágak közül 1997-ben főleg a kristály és üvegipari divízióval volt elégedett a vezetőség: az 1996-ban még 2,49 milliárd forintot forgalmazó ágazat 35 százalékos bevételnövekedést produkált, az Ajka Kristály eredménye pedig 137 millióról 341 millióra forintra nőtt. (Bank & Tőzsde, 1998. április 3.)

A Fotex 1998-ban további profílbővítést hajtott végre, amikor megvásárolta a Kaposvári Ruhagyár 1992-óta részvénytársaságként működő Kapella Ruhagyár Rt. 58,67 százalékos többségi tulajdonát. A 96 százalékban exportra termelő – főként Japánba, az Egyesült Államokba, Ausztriába, Németországba szállító – vállalat 1997-ben 1,2 milliárd forintos forgalom után 16 millió forintos nyereséget ért el. Ugyanebben az évben növelte alkalmazottainak létszámát és azok fizetését átlagosan 40 százalékkal, valamint termelékenység 7 százalékkal bővült. A vásárláskor még többségében női konfekcióterméket gyártó cég tervei között szerepelt a minőségi férfi készruhák előállításának, ami végül az összes gyártókapacitás kétharmadát tenné ki. (HVG, 1998. április 18. 18. old.)

A gyár integrálásával teljessé vált a Fotex-Csoport ruházati vertikuma, a ruházati termékek nagy- és kiskereskedelmének korszerű termelési háttérrel történő kiegészítése, amelytől a cég ruházati divíziójának hatékonyság-növekedését, nyereségességének növelését várták. A világ egyik legnagyobb ruházati termék előállítójával és forgalmazójával, a spanyol Zara céggel megkötött franchise-szerződés révén a vertikum még értékesebbé válhatott volna, azonban a két cég vállalati kultúrájában fellépő különbségek miatt a szerződést felbontották. A gyár kedvezőtlen eredményei, valamint a vállalati stratégia módosítása miatt a vállalatvezetés tervei között szerepel a ruhagyár értékesítése.

## 7. A holding irányítása

A Fotex szervezeti rendszere divizionális formában működött még 1994-ben. Függetlenül attól, hogy ez akkor tizennégy különálló vállalatot jelentett, az egyes jellemző tevékenységeket besorolták egy-egy felelősségi csoportba. Így a csoporton belül működött az optikai, a fotó, a háztartási elektronikai, a bútor és az üvegipari divízió. Ez azt jelentette, hogy időnként a csoporthoz tartozó, de konkurens vállalatok (például az Ofotért vagy a Fotex) tevékenységét, beszerzéseit a divízió vezetője koordinálta a piaci mozgások figyelembevételével. A divíziók egyes vállalatai között független kapcsolat és piaci verseny folyik.

A holdingszervezet kialakításának kereteit célozva 1993-ban átalakították a menedzsmentrendszert. A Fotex-Csoport vezérkarába delegáltak egy menedzser típusú, tehát a konszolidációra, a minőséget javító feladat végrehajtására alkalmas személyiséget. A konszolidációhoz tartozott az eddiginél strukturáltabb menedzsment megteremtése. A Fotex Ingatlan Kft. majdnem 1 milliárd forint ráfordítással, a MOM egyik épületéből az ország egyik legkorszerűbb irodaházát alakította ki, a Fotex Plaza-t, amit jelenleg a Fotex Rt. bérel. Itt kapott helyet a Fotex-Csoport központi kommunikációs – mintegy 250 telefonvonallal rendelkező - és adatfeldolgozó rendszere. Ezáltal rövidült a döntés-előkészítés időtartama és hatékonyabbá vált a controlling rendszer, valamint gazdálkodási ügyekben - például készletgazdálkodás- is nagy előrelépést jelentett, hogy egy helyre települt a csoporttagok adminisztrációja és menedzsmentje. (Figyelő, 1993. március 11.)

A vállalatcsoport irányításában operatív módon is részt vett a legnagyobb tulajdoni hányadot birtokló elnök-vezérigazgató, Várszegi Gábor. Az operatív holding irányítás elhúzódsát jelentette, hogy a csoport egyes divízióinál folyó átalakítások miatt 1998 tavaszán még halasztást szenvedett Várszegi Gábor alapító-főreszvényes (egyres információk szerint eredetileg 1997 második felére tervezett) visszavonulása az operatív irányítástól. (Bank & Tőzsde, 1998. április 3.) Az operatív holding átalakítása pénzügyi holdinggá folyamatos változtatások eredményeként valósult meg, melyek egyaránt érintették mind az adminisztrációs, mind a menedzsment területeket.

A vállalat által megfogalmazott üzleti nyitás stratégiájának megalapozását szolgálta a holding vezetésében végrehajtott változás, melynek megvalósítására 1999. februárjában került sor. Ezek alapján a Fotex-Csoport elnök-vezérigazgatója, Várszegi Gábor elnöki feladatkörének megtartása mellett lemondott vezérigazgatói munkaköréről, és ezentúl legfőbb tevékenysége a vállalatcsoport határon túli terjeszkedésének, az új ágazatok beindításának, a felszámolásoknak és akvizícióknak megalapozása és előkészítése. Az elnöki funkció önállósulásával kiemelt figyelmet kaptak a jövő stratégiájának kialakítására irányuló törekvések. A munka fizikai feltételeinek megteremtése érdekében a Fotex-Csoport képviselői irodát nyitott Amsterdamban. A vezérigazgatói munkakört, a hazai tevékenység folyamatos ellenőrzését dr. Csepy Lajos vette át, aki korábban az Állami Vagyonügynökség, illetve az Állami Vagyonkezelő Részvénytársaság vezetőjeként széleskörű tapasztalatra tett szert a nagyvállalati tevékenység felügyelete, koordinációja tekintetében. A vezérigazgató legfontosabb feladata a holding napi képviselője és a folyamatos pénzügyi controlling érvényesítése.

A fejlesztésekkel, a finanszírozással kapcsolatos stratégiai döntések megőrzése mellett a holding vezetése hangsúlyozza az egyes társaságok vezetőinek felelősségét az adott vállalat üzletviteli feladatainak teljesítésében, a folyamatos pénzügyi kontroll, a számonkérés gyakorisága és tartalmi mélységének egyidejű növelésével. A holding integrált számítógépes rendszere lehetővé teszi, hogy a vezetés naprakész információkat kapjon a tagvállalatok

teljesítményével kapcsolatban. A tervezési és beszámolási rendszer kereteiben napi, heti, havi és negyedéves kimutatások készülnek az egyes üzletágakra, és egyes vállalatokra lebontva. A jelentések főbb tevékenységi körökre lebontva tartalmazzák az árbevétel, a ráfordítások és a fedezet alakulását, az adott időszak eredményt, mérleget és cash flow kimutatást az előző év azonos időszakával összehasonlítva. Mindezek mellett folyamatos monitoring valósul meg a készlet-, a vevő-, a szállító- és pénzeszköz-állomány figyelemmel kísérésekor.

A Fotex leányvállalatainál folyamatosan megvalósul a racionalizálás, a szervezeti struktúrák egyszerűsítése, az önálló keretek között dolgozó társaságok közötti sinergiák felkutatása és érvényesítése, a szervezeten belüli operatív irányítás hatékonyságának növelése. E feladatok megvalósítását az egyes leányvállalatokat irányító menedzserek vezetik. A vezetők jövedelme nagymértékben a teljesítményük függvénye és ezt az egyes leányvállalatok éves eredményterveiben meghatározott célok megvalósítása alapján értékelik. A nagyobb tőkefelhasználási döntéseket leszámítva az elnök nem szól bele a döntéseikbe.

A pénzügyi holding funkció megerősítésével összhangban és vállalati teljesítmények jobb megítélése céljából sor került a tagvállalatok tulajdonában, illetve bérletében lévő ingatlanok egy társaságba – Keringatlan Kft.- történő központosítására. A kereskedelmi tevékenységet végző vállalatok e szervezettől bérlik az általuk használt ingatlanokat, piaci elvek alapján.

## **8. A vállalati eredmény**

A Fotex alapítása óta mind méretében, mind eredményességében növekedni tudott. Ez a Fotex stratégia az igen nehéz 1992-es évben is sikeresnek bizonyult, mégpedig olyan szakágazatokban is – bútort és üvegiparban -, amelyekre a visszaesés volt jellemző. A Fotex-Csoport forgalma – a Domus és az Ofotért nélkül – az inflációs rátát jóval meghaladó mértékben, 33 százalékkal nőtt, és elérte a 8,5 milliárd forintot. A Fotex-Csoport nettó árbevételét tekintve a vállalati növekedéssel párhuzamosan folyamatos növekedés volt tapasztalható 1992 után is. A vállalat 1992-es 8600,9 millió forintos árbevételét egy év alatt megduplázta. Újabb két év leforgása alatt a forgalom ismét megkétszereződött, elérte a 35043,1 millió forintot. Ezzel párhuzamosan az üzleti eredmény 1994-ig nőtt, 588,2 millióról 1,4 milliárdra. 1995-96 során az üzleti eredmény azonban visszaesett, először 1,13 milliárd forintra, majd tovább csökkent 977,7 millióra. Ennek oka a Fotex által forgalmazott, leginkább a tartós fogyasztási cikkek kategóriájába sorolható termékek iránti jelentős kereslet-visszaesés volt. Az 1995-ös KSH adatok szerint a bolti kiskereskedelem első negyedéves forgalma folyó áron 17%-kal haladta meg az előző év azonos forgalmát, míg mennyiségben 8%-kal maradt el a bázistól. A csoport eredményszámái is a kiskereskedelmi recessziónak megfelelően alakultak, az árbevétel csak folyó áron sikerült szinten tartani, míg a költségek az inflációt meghaladó mértékben növekedtek. Ennek megfelelően az adózott eredmény 95-ben 851,5 millió forint, 1996-ban 513,9 millió forintot ért el. A 1996-os mélypontot követően a cégcsoport pénzügyi mutatói ismét növekedést mutatnak, 1998-ra a nettó árbevétel meghaladta a 45 milliárd forintot, a hozzá tartozó működési nyereség a 2 milliárdot, az adózott eredmény pedig 1,2 milliárd forint volt. Az 1999-es bevételnövekedés az eddigiekhez képest szerény, alig 6%-ot meghaladó volt. Miközben a magyarországi kiskereskedelmi forgalom az elmúlt évben 17%-ot meghaladva bővült. A csoporton belül csak az összárbevétel tizedét adó Ajka Kristály, és a zenei üzletág kereskedelmét folytató Fotex Records múlta felül ezt az ütemet. A 2000. év kedvezően indult a Fotex számára. Ez tükrözik a vállalat I. negyedéves gyorsjelentésének adatai, mely szerint az árbevétel számottevően meghaladta az 1999. év azonos időszakában realizált összeget. A növekedés a fogyasztói áremelkedés szintjénél jóval magasabb értéket, 117,4%-ot ért el. A konszolidált nettó árbevétel meghaladta a 10 milliárd forintot. Az időszakban legjobban teljesített a háztartási és elektronikai cikkek kiskereskedelmével foglalkozó Keravill Rt. (132,6%). Jelentős növekedést ért el a zenei

divízió (131,7%) és a kristály üzletág (126,3%) is. Az előző év azonos időszakához viszonyítva gyengébben teljesített a kozmetikai szakág (98,9%) és a ruházati csoport (87,9%). (A Fotex Rt. éves eredménymutatóit a 3. számú melléklet tartalmazza.)

## **9. Részvényárfolyam: a Fotex piaci megítélése**

A Fotex-Csoport növekedését támogató források tehát elsősorban a társaság alaptőkéjének emelésével voltak biztosítottak. Az összesen 70 millió Fotex-részvény mintegy tíz ezer kézben van. Az árfolyamok kizárólag a Budapesti Értéktőzsdén mozgathatók, még hozzá csak szűk keretek között. A szakemberek szerint a részvényárfolyam alakulása nem a Fotex teljesítményétől függ. Ugyanakkor fontos, hogy a részvények döntő hányada intézményi befektetők kezében van, s ez nagyfokú stabilitást biztosít az esetleges szélsőséges árfolyam-ingadozásokkal szemben. Az intézményi befektetőkre nem jellemző a rövid távú spekuláció.

Az igazi mélypont a Fotex-részvény árfolyamának történetében az 1994. áprilisi részvénykibocsátás utáni folyamatos árfolyamesés volt. A névérték körüli árfolyam rekord csökkenést mutatott, amikor az értékpapír árfolyama decemberben névértékének 78 százalékáig is zuhant. (Népszabadság, 1995. december 4. és 27., 1. lap) Várszegi Gábor ezt az ország illetve a régió befektetők általi akkori kedvezőtlen megítélésének és az ország pénzügyi politikáját ezidőtájt jellemző Bokros csomagnak tulajdonította. Az MNB kötvényeinek alacsony jegyzése, az elnöki poszt betöltetlensége, majd az új pénzügyminiszter fenyegetőzése az államcsóddal rombolta a régióval szembeni reményeket. Ezzel párhuzamosan az ellenséges vállalatfelvásárlási szándékkal fellépő Templeton felkérésére készült a Nomura International Fotexről szóló elemzésében a gyengülő fogyasztói kereslettel és a kiskereskedelemben növekvő versennyel magyarázta a papír gyengülését. Ugyanakkor megállapítja, hogy a részvények mögött tekintélyes vagyon áll, és az árfolyamcsökkenés nem egyedül a cégen belüli okokra vezethető vissza. (Népszabadság, 1995. február 8, 1. lap)

A vállalat kedvező piaci megítélésének jelei voltak tapasztalhatók 2000. március közepén, amikor az általános trenddel ellentétben jelentős árfolyamnyereséget produkált a Fotex. A társaság közgyűlésén bejelentett stratégiai célkitűzések a piaci szereplők körében kedvező fogadtatásra találtak. Az év elején még kevesebb, mint 100 forintot érő részvény márciusi árfolyama 295 forint volt. (2000. március 14.) Fotex részvény 2000 április 3-i záró árfolyam 434 Ft, ami egy hét alatt +18,3 százalékos növekedést, 1999 vége óta +382,2 százalékos növekedést jelent. A 2000. április első hetét jellemző kedvezőtlen nemzetközi hírek, tendenciák ellenére a befektetők bíznak az Internetes terveket fontolgató Fotex papírban. (Figyelő, 2000. április 6-12.)

Összességében elmondható, hogy társaság részvényeinek értékét vagyona általában mindig jócskán meghaladta. Az 1999-es évet 1,44 milliárdos nettó eredménnyel záró vállalatcsoport egy részvényre jutó eszközértéke megközelíti a 300 forintot. A részvények árfolyama mindentől függetlenül annyi, amennyit a részvényesek adnak a papírért. A cég működését a részvények árfolyama nem befolyásolja. (Figyelő, 2000. március 15-22, 57. old.)

## **10. Az ezredforduló kihívásai és a Fotex csoport:**

A 2000. év legjelentősebb stratégiai célkitűzései között szerepel az internetes kiskereskedelmi hálózat kifejlesztése, az Ajka Kristály márkanévének amerikai bevezetése és az optikai divízió nyugat-európai megjelenése.

Az internetes kereskedelmi hálózat kiépítése várhatóan 250-300 millió forintba kerül majd a következő másfél évben. Jelentős forgalomra a kezdeti időszakban nem számít a vállalat, mivel az elektronikus kereskedelem elterjedése és bővülése még néhány évvel későbbre tehető. Az esetlegesen várható hirtelen kiugró forgalommövekedést tekintve a cég versenyelőnyre tehet szert a piacon, ahogy az a mobiltelefonok esetében is történt. Az internetes komplex vállalkozás a Fotex természetes divíziója lesz, mely már a kezdetekben számos előnnyel rendelkezik, mint a már kialakított és működő kereskedelmi háttér, a meglévő árukészlet és a hozzá kapcsolódó logisztikai rendszer.

A tervek szerint a Fotex profiljába tartozó kiskereskedelmi cikkek nagy részét fogja a társaság árulni a világháló segítségével, ami a cég disztribúciós és raktárhálózata lehetővé is tesz. Az online kereskedelem a kezdeti időszakban Budapestre koncentrál és két órás ingyenes házhozszállítást kínál a vevők számára. Szerepel a tervekben az internetes könyvadásítás is, amit megfelelő siker után egy könyvesbolthálózat megnyitása is követhet. A vállalat vezetése szerint az online business to business szolgáltatásokkal lényegesen nagyobb forgalmat és hasznot lehet elérni. Így a Fotex nem csupán egy Internet áruház kialakítását tűzi ki célul, hanem a szolgáltatásokra is hangsúlyt kíván helyezni, melynek megvalósítása érdekében foglalkozik egy internetszolgáltató cég és egy internetes rádióállomás létrehozásával is.

Az Ajka Kristály nevének amerikai bevezetése is 2000 tervei között szerepel. Az 1999-ben 421 millió adózott eredményt elért társaság már évek óta jelen van az amerikai piacon, de csupán mint nevesebb cégek beszállítója. Cél tehát az Ajka név amerikai bevezetése, melyre a menedzsment szerint akár a vállalat várható idej nyereségének (500 millió forint) többszörösét is célszerű feláldozni. Az amerikai piacon való önálló megjelenést elősegíti, hogy az alakulóban levő leányvállalat képviselőjét Robert Dole egykori szenátor és elnökjelölt ügyvédi irodája látja el. Az amerikai üzlet várhatóan a közeljövőben még nem hoz számottevő bevétel növekedést, az Ajka Kristály ennek ellenére 5 milliárd forint árbevételre számíthat 2000-ben.

A terjeszkedési tervek között szerepel az optikai divízió nyugat-európai megjelenése. A Fotex - egyelőre még meg nem határozott név alatt – bolthálózatot kíván nyitni európai nagyvárosok forgalmas bevásárló utcáiban. Ezeknek a boltoknak a megnyitása és üzemeltetése ugyan meglehetősen költséges, azonban a vállalat hazai tapasztalatai azt támasztják alá, hogy bárhol versenyképes lehet a divízió.

A fejlesztések és a terjeszkedés üteme jelenleg a vállalat nyereségességén múlik, hiszen az üzleti filozófiához híven a Fotex vezetése sem hitelek, sem új tőke bevonását nem tartja kívánatosnak.

Az internetes kereskedelem kiépítésének terve mellett a cég tovább fejleszti hagyományos kiskereskedelmi hálózatát és várhatóan közel 8000 négyzetméternyi területet bérel majd az épülő MOM Park bevásárlóközpontban, valamint újabb 3 éves exkluzív forgalmazási szerződést kötött a Westel 900-zal.

## **Összegzés**

Már önmagában kimagasló az a tény, hogy a Fotex vállalat közel két évtizede működik eredményesen, a magyar gazdaság meghatározó szereplőjévé tudott válni és ezt a pozíciót képes volt megtartani. A működés éve alatt a vállalatcsoport a 11 millió forintnyi indulótőke-pozícióból eljutott a 6 milliárdos részvénytőke-pozícióig, miközben a cég piaci értéke több mint 20 milliárd forintot meghaladó értékre nőtt. A Fotex sikertörténete az alábbiakban



foglalható össze: elsőként a piaci szegmens tudatos megválasztása, nevezetesen az a felismerés, hogy a vásárlók bizonyos köre az árszínvonalnál többre értékeli a szolgáltatás minőségét. A cég aktív keresletteremtő politikát folytatott, üzletpolitikájának ez az egyik pillére. Másodszor az erőteljes törekvés a több lábbon állásra, az üzleti tevékenység olyan diverzifikálására, ami lehetővé teszi az egyes üzletágak kölcsönös támogatását, az egyes üzletágakban rejlő lehetőségek kölcsönös kiaknázását. A csoport vállalatai ugyan a piac különböző területein működnek, ám jellemzőjük a teljes vertikumra való törekvés. Harmadszor: a siker elengedhetetlen feltétele a folyamatos alkalmazkodás és a hosszabb távra szóló stratégiai tervezés kombinálása. A negyedik elem: a vállalkozás életciklusainak figyelemmel kísérése, helyes megítélése és a megfelelő vezetői döntések megtétele. Konkrétan a túlnövekedéstől és a túlzott diverzifikációtól, vagyis attól a helyzettől való óvakodás, amikor a menedzsment már nem képes hatékonyan irányítani a céget. Ötödikként az a tény, hogy erős versenyhelyzetben célszerű jó pozícióban lévő céggel stratégiai szövetségre lépni. Ez a szövetséges a Fotex esetében a Kodak volt. Végül, de nem utolsó sorban – bár ez a közvélemény által sok esetben vitatott - szükségeltetik egy karizmatikus vezető egyéniség, aki egy vállalatot az életének tekint.

A Fotex példája kellőképpen illusztrálja, hogy a vállalati hálók adaptációs képessége, innovációs kapacitása, versenyérzékenysége minden jel szerint felülmúlja az egységes szervezetű vállalatok, az egyedi gazdasági entitások hasonló vonásait, tulajdonságait

## **Mellékletek 1.**

A Fotex Rt. leányvállalatai az alábbi gazdasági ágazatokban működnek:

### **Fotó:**

- Gyors fotószolgáltatás (Fotex Optika Kft., Fotex 2000 Kft.)
- Fotócikkek és tartozékok kiskereskedelme (Fotex Optika Kft., Fotex 2000 Kft.)
- Fotócikkek és tartozékok nagykereskedelme (Fotex 2000 Kft.)

### **Optika:**

- Szemvizsgáló szalonok működtetése, optikai cikkek kiskereskedelme (Fotex Optika Kft., Europtik Kft.)
- Kontak lencsék gyártása (Optikon Kft.)
- Optikai cikkek nagykereskedelme (Optikon Kft.)
- Szemüvegkeretek gyártása (Fotex Optika Kft.)
- Szemüveglencsék gyártása (Optikon Kft.)

### **Kristálytermékek:**

- Finom üveg és kristálytermékek gyártása (Ajka Kristály Kft.)
- Kézi festésű porcelántermékek és ezek exportja (Ajka Kristály Kft.)

### **Háztartási cikkek:**

- Kozmetikai és háztartási cikkek kiskereskedelme (Azúr Rt.)
- Kozmetikai és háztartási cikkek nagykereskedelme (Azúr Rt.,)
- Vegyes árucikkek kis- és nagykereskedelme (Kontúr Rt., Kontúr Lakásfejlesztési Kft.)

### **Exkluzív kozmetikai cikkek:**

- Magas minőségű, márkás kozmetikai termékek exkluzív disztribúciója (Fotex Cosmetics Kft.)

### **Papír, írószer:**

- Papír és írószerek, valamint irodai cikkek nagy- és kiskereskedelme (Kontúr Papír Kft.)

### **Bútor:**

- Bútorok és lakásfelszerelési cikkek nagy- és kiskereskedelme (Domus Rt.)
- Bútorgyártás (Balaton Bútorgyár Rt., Dália Kft.)

### **Elektronika:**

- Szórakoztató elektronikai és háztartási készülékek nagy- és kiskereskedelme (Keravill Rt., Kontúr lakásfelszerelési Kft.)

### **Zeneműkiadás, nagy- és kiskereskedelem:**

- Műsoros audio kazetták gyártása (Hungaroton Records Kft.)
- Lemezek, kazetták, CD lemezek kiadása (Hungaroton Records Kft.)
- Lemezek, kazetták, CD lemezek kiskereskedelme (Fotex Records Kft.)
- Lemezek, kazetták, CD lemezek nagykereskedelme (Gong Express Kft.)
- Zenei archívum kezelése (Hungaroton Music Rt.)

### **Egyéb tevékenységek:**

- Ruházati cikkek nagy- és kiskereskedelme (Primo Rt., Proprimó Kft.)
- Konfekció gyártás (Kaposvári Ruhagyár Rt., Comtex Kft.)
- Reklám és marketing (Europrizma Kft., Europtik Kft.)
- Ingatlan bérbeadás (KerIngatlan Kft.)

*Forrás: A Fotex Rt. és leányvállalatai 1998. december 31-i auditált konszolidált éves beszámolója*

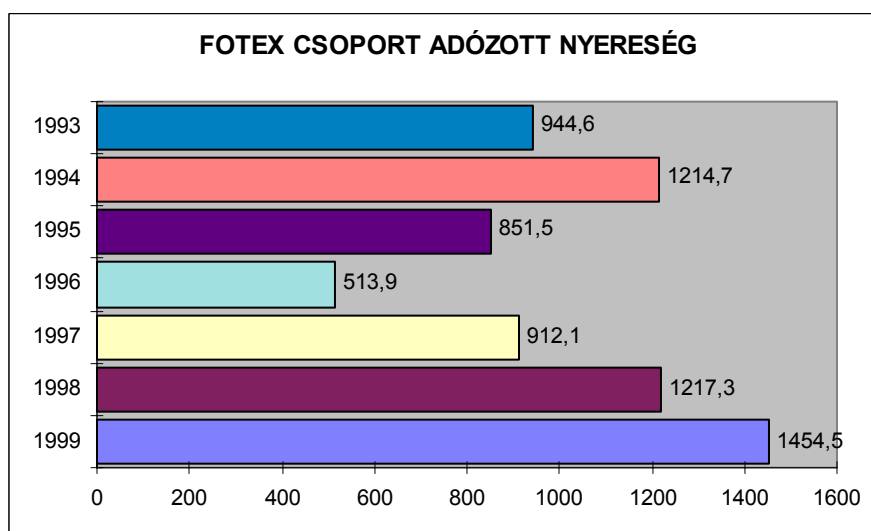
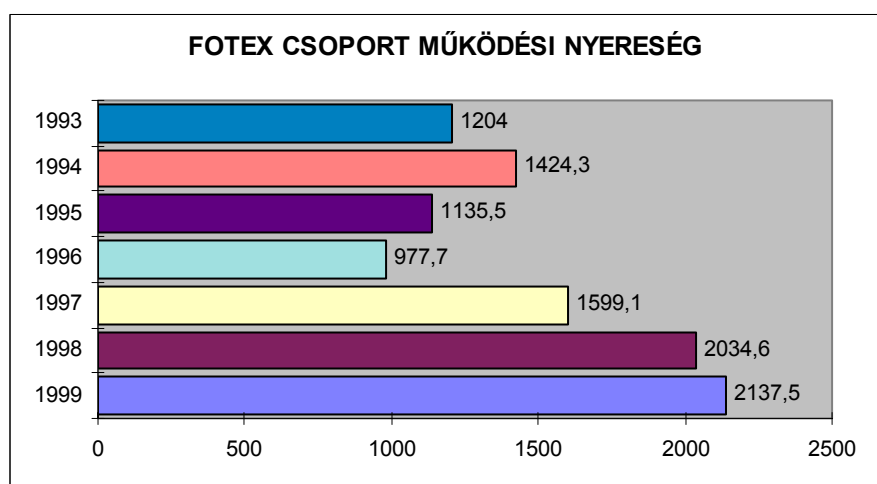
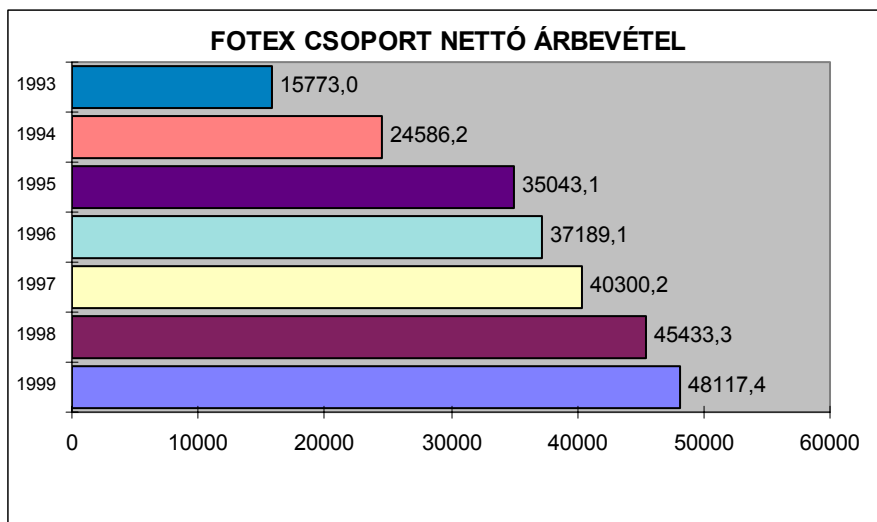
## Mellékletek 2.

Fotex Első Amerikai - Magyar Fotószolgáltatási Részvénytársaság (Fotex vagy a Társaság) a Magyar Köztársaság törvénye szerint bejegyzett részvénytársaság. A társaság elsősorban holding vállalatként működik egy olyan leányvállalati Csoport számára, melynek tagjai termelői, nagy- és kiskereskedelmi tevékenységeket végeznek. A Csoport valamennyi tagvállalata Magyarországon került bejegyzésre. Figyelembe véve a közvetett részesedéseket a főbb leányvállalatokban lévő tulajdoni hányad az alábbiak szerint alakul:

Leányvállalat	Fő tevékenység	Tulajdonrész %	
		1999	1998
Ajka Kristály Kft (Ajka)	Üvegyártás	93.1	93.1
Azúr Rt. (Azúr)	Háztartási cikkek kis- nagykereskedelem	91.6	91.6
Balaton Bútorgyár Rt. (Balaton)	Bútorgyártás	81.6	85.3
Dália Kft.	Konyhabútorgyártás	93.0	93.0
Domus Rt.	Bútor kiskereskedelem	56.6	51.4
Euoprizma Kft.	Reklám tevékenység	96.6	96.6
Europtic Kft. (Europtic)	Reklám tevékenység	100.0	100.0
Fotex 2000 Kft.	Fényképészeti és optikai cikkek kiskereskedelme	92.5	85.0
Fotex Cosmetics Kft.	Kozmetikai cikkek nagykereskedelme	97.1	79.9
Fotex Optika Kft. (Optika)	Optikai cikkek nagy-, kiskereskedelme, fényképészeti cikkek kiskereskedelme és szemüvegkeret- gyártás	98.1	98.9
Fotex Records Kft. (Fotex Records)	Lemez kiskereskedelem	98.9	99.7
Gong Express Kft.	Lemez nagykereskedelem	65.1	65.1
Hungaroton Records Kft.	Zenemű kiadás	99.1	100.0
Hungaroton Music Rt.	Zenei archívum	98.2	98.2
Kaposvári Ruhagyár Rt.	Ruhagyártás	64.8	58.7
Keravill Rt.	Elektromos cikkek kiskereskedelme	99.6	99.9
Keringatlan Kft.	Ingatlankezelés	97.4	-
Kontúr Rt.	Holding társaság	54.0	53.7
Kontúr Papír Kft.	Papíráruk kiskereskedelme	61.6	61.5
Kontúr Lakásfelsz. Kft.	Háztartási felszerelések kiskereskedelme	54.0	53.7
<b>Ofotért Rt. (Ofotért)</b>	Ingatlan bérbeadás	97.7	99.8
Opticon Kft.	Kontaktlencse előállítás	50.9	50.9
Primo Rt.	Ruhanemű nagykereskedelem	97.5	99.4
<b>Proficolor Rt. (Proficolor)</b>	Optikai termékek nagykereskedelme	-	99.9
Pro Primo Rt. (ProPrimo)	Franchise működtetés	-	93.7

*Forrás: A Fotex Rt. és leányvállalatai 1999. december 31-i auditált konszolidált éves beszámolója*

### Mellékletek 3.



*Forrás: A Fotex Rt. és leányvállalatai 1999. december 31-i auditált konszolidált éves beszámolója*

## Felhasznált irodalom

Ahogy azt az iskolában tanítják – *Figyelő*, 1993. március 11.

Varga György (1993): Fotex-részvények Amerikában – *Figyelő*, március 11.

Sóvári Gizelle (1993): A növekedés határai – *Figyelő*, június 10.

Meixner Zoltán (1994): A vágyak és a minőség – *Figyelő*, június 30.

A Fotex vitatja a Nomura elemzését - *Népszabadság*, 1995. február 8, 1. lap

Gál Zsuzsa (1995): Ha csupa multival kellene versenyeznünk - *Népszabadság*, 1995. április 24, 1. lap

Kurcz Adrienne (1995): Egy, csak egy részvényes – *Figyelő*, június 1, 23. old.

Jakus Ibolya (1995): Hungaroton ügy- Magyar nóta - *HVG* 1995. augusztus 26, 91-93. old.

Varga György (1995): A stratégia módosítására készül a Fotex – *Figyelő*, július 6.

Vértessy Balázs (1995a): Névérték körül a Fotex - *Népszabadság*, 1995. december 4, 1. lap

Vértessy Balázs (1995b): Újabb mélypontra a Fotex - *Népszabadság*, 1995. december 27, 1. lap

Túl a mélypontra (1996) – *Figyelő*, 1996. június 6, 27. old.

Tevan Imre (1997): Templeton-lovagok – *HVG*, 1997. június 28, 107-109. old.

Janus-társaság, Janus-papír - *Figyelő*, 1997. március 20, 28.old.

Visszalövik a Geminit? - *Figyelő*, 1997. Június 26, 9.old.

Felkapaszkodóban - *Figyelő*, 1997. augusztus 28, 28.old.

Fotex uralta Ofotért (1998) – *HVG*, 1998. február 14, 14. old.

Banyár László (1998): Fotex: idén már oszt is - *Bank & Tőzsde*, április 3.

Fotex-ruhágyárvásárlás – *HVG*, 1998. április 18, 18.old

Beolvadó Keravill-cég – *HVG*, 1998. augusztus 01, 12. old.

Éves Jelentés 1998 – *Fotex* 1999. április

Éves Jelentés 1999 – *Fotex* 2000. április

Net-remények – *Figyelő*, 2000. március 15-22. 57.old.

Halaska Gábor (2000): Irány az Internet és Amerika – *Figyelő*, március 30-április 5.

Erősödő félelmek – *Figyelő*, 2000. április 6-12, 59. old.

A Fotex Rt. és leányvállalatai 1998. és 1999. december 31-i auditált konszolidált éves beszámolója

Dobák Miklós – Tari Ernő (1997): Konzern szervezetek Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 1,2, 3. szám

Interjú Várszegi Gáborral a Fotex elnökével 2000. május

Szanyi Miklós – Tari Ernő (2000): Külső és belső vállalati hálózatok kialakulása és működése a külföldi és hazai gyakorlatban, Záró tanulmány, GM 2116/a/99 nyilvántartási számú kutatási projekt, június