

Sárecz Zsolt

## XI. fejezet

# Az Antenna Hungária válságálló működési modellje – értékteremtés és üzleti sikeresség állami vállalatként

### Bevezetés

A gazdaságban az állami szerepvállalás mértékének nagysága, a piac önszabályozó eszközei korlátozásának módjain évszázados vitákat folytat a közgazdaság-tudomány. Az állam gazdasági beavatkozása különösen válságidőszakban értékelődött fel, amely krízisek során a túlélés és kilábalás esélyét a kormányzati lépések teremtették meg. Ennek megfelelően az állam gazdasági szerepvállalása manapság már nem kérdőjelezhető meg, de „békeidőben”, konjunktúra idején mindig erősebb a szabályozó-felügyelő szerep elsődlegességének, szélsőséges esetben kizárólagosságának hangsúlyozása.

Jelen fejezetben az Antenna Hungária Zrt. példáján keresztül bemutatjuk, hogy az állam a felügyelő szerepén túl igenis lehet jó gazda is, a száz százalékban állami tulajdonú társaság éles piaci versenyhelyzetben is meg tudja állni a helyét, és emellett olyan értékek képviselését is megvalósítja, amelyek jóval túlmutatnak a profitorientált piaci működési logikán.

A fejezet taglalja az Antenna Hungária széles szolgáltatásportfólióját, amely alapján a vállalat több lábon állva tudta átvészelni a pandémia súlyosan negatív hatásait, miközben értékteremtő beruházásokat hajtott végre. Az állami vállalatokra irányadó szigorú jogi feltételek mellett volt képes növelni nyereségességét és működésének hatékonyságát, amellyel a piacon is megállta a helyét. A fejezet végén bemutatjuk azt a vegyes modellt, amelyben egy piaci befektetővel való együttműködés révén az önmagában is sikeres és válságálló Antenna Hungária (és rajta keresztül a tulajdonos magyar állam) számára új dimenziókat jelentő távlatok nyílnak meg.

### Az Antenna Hungária Zrt. bemutatása

Az Antenna Hungária (AH) a hazai műsorterjesztési és távközlési piac meghatározó szereplője. Az AH 28 éves társaság, története azonban majd 100 évre tekint vissza.

Az Antenna Hungária jogelődjei tevékenysége keretében 1925-ben indult meg Magyarországon a rádióműsor-szórás tevékenység Csepelen, majd 1928-ban átadták a Lakihegyi rádióállomást, amely 20 kW-jával és fejlett technológiájával korának

legfejlettebb ilyen adója volt. A rádiós műsorszórás folyamatos bővítései és fejlesztései mellett az 1950-es évekre megjelent az igény a tv-adók meghonosítására is. Az első próbaadást a Gyáli úti postakísérleti állomásról sugározták 1953-ban. 1955-ben megépül az első, 60 méteres Széchenyi-hegyi adótorony. A Magyar Televízió 1-es csatornája 1957-ben kezdte meg tesztsugárzását, a rendszeres tv-adás még abban az évben, a május elsejei felvonulás közvetítésével indult, az első színes tv-adást pedig 1969-ben láthatták a nézők.

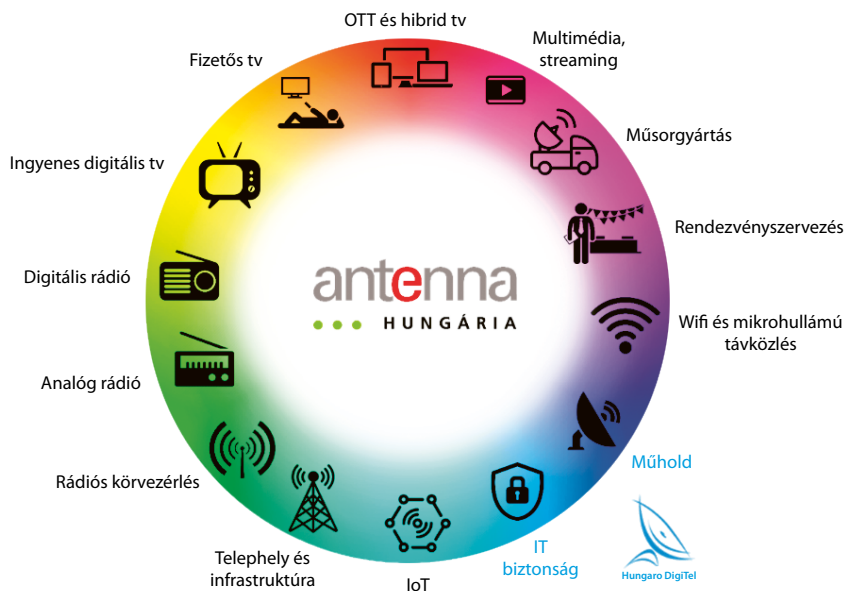
1990-ben a Magyar Posta szétválásával megalakult a Magyar Műsorszóró Vállalat, majd 1992-ben jött létre az „ANTENNA HUNGÁRIA” Magyar Műsorszóró és Rádióhírközlési Részvénytársaság. Még ebben az évben megalapították a HUNSAT Egyesület, és megkezdte személyhívó szolgáltatását az AH többségi tulajdonában lévő OPERATOR Hungaria Kft. Az AH és a Portugal Telecom csoport többségi részesedést szerzett a Hungaro DigiTel Kft.-ben, és megkezdte VSAT-szolgáltatását. 1996-ban az AH megkezdte az MPEG-2/DVB-S rendszerű digitális műholdas sugárzást az AMOS–1 műholdon. Egy évvel később megalakultak az első kereskedelmi televíziók Magyarországon (TV2 és RTL Klub), amelyek műsorai az AH analóg hálózatán voltak elérhetőek.

A társaság részvényeit 1998-ban rövid időre a Budapesti Értéktőzsdére is bevezették. A Vodafone 1999-ben a magyar mobilpiac harmadik szereplője lett, amely társaságban az AH 2004-ig tulajdonrészrel rendelkezett. Még ebben az évben az AH elindította digitális földfelszíni televíziós (DVB-T) kísérleteit Budapesten. Az ezredfordulón a kódolatlan AM-Mikró szolgáltatás helyett elindult a kódolt AntennaMikro műsorelosztó szolgáltatás, majd 2005-ben elindult a digitális Antenna Digital mikrohullámú lakossági szolgáltatás.

2005-ben született meg a döntés az AH privatizációjáról, amelynek során a Swisscom Broadcast AG az Antenna Hungária 100 százalékos tulajdonosává vált. A Swisscom kivezette az AH-részvényeket a tőzsdéről, és 2006-ban a társaság működését zártkörűvé alakította. 2007-ben a francia TDF S.A. megállapodott a svájci Swisscommal az Antenna Hungária 100 százalékanak megvásárlásáról.

2008-ban az AH a Magyar Televízióval digitális kísérleti 3D- és HD-adást indított Budapesten, a pekingi olimpiai játékok idejére. 2008. december 1-jén 17.30-kor elindult az előfizetési díj nélküli digitális földfelszíni műsorszóró szolgáltatás, a MinDig TV, amelyet 2010. május 25-én a MinDig TV Extra nevű előfizetési tv-szolgáltatás követett. 2013 márciusában elindult a ConnectMedia üzleti digitális médiaszolgáltatás, májusban a MinDig TV új applikációja Android, iOS és Windows Phone készülékekre. 2013. júliusban lezajlott az analóg földfelszíni tv-hálózat lekapcsolásának I. üteme, októberben pedig a II. üteme.

2014 májusában a magyar állam visszavásárolta az Antenna Hungáriát. A földfelszíni műsorszórásban komoly tapasztalatokat szerző társaság portfóliójának bővülése és a cég megerősödése alapvetően az állami tulajdonba kerüléssel kezdődött, a meglévő szolgáltatások megerősödtek, új üzletágak és leányvállalatok jelentek meg, és kialakult az Antenna Hungária csoport jelenlegi szolgáltatásportfóliója és cégstruktúrája (1. ábra).



1. ábra: Az Antenna Hungária Csoport szolgáltatásportfóliója és cégstruktúrája

Forrás: az Antenna Hungária Zrt. szerkesztése

### *A szolgáltatásokról és a kapcsolódó infrastruktúráról*

**Földfelszíni televízió-műsorszórás:** a 2013-ban lekapcsolt analóg hálózatokat váltotta fel a 2008-ban indult országos digitális műsorszóró hálózat, amelyen két szolgáltatás érhető el:

- MinDig TV: egyedülálló módon előfizetési díj nélkül foghatók az összes közszolgálati és a legnézettebb kereskedelmi műsorok;
- MinDig TV Prémium: az ingyenes kínálaton felül további 45 tv-csatorna érhető el előfizetési díj ellenében.

A földfelszíni hálózat jelenleg kb. 600 ezer magyarországi háztartás számára jelenti a kizárólagos tv-szolgáltatást. A hálózat közel 100 adóállomással az ország 99 százalékát fedi le. A későbbiekben részletezett technológiaváltás keretében az előfizetés ellenében elérhető szolgáltatás a legmodernebb műszaki megoldásokat alkalmazza (DVB-T2, HEVC). Az AH 2032-ig rendelkezik a frekvenciasáv kizárólagos használati jogával.

**Földfelszíni rádióműsor-szórás:** az AH legrégebbi szolgáltatása, jelenleg kizárólag az AH biztosít országos földfelszíni rádióműsor-szórási szolgáltatásokat Magyarországon. Az analóg rádió országos FM-hálózata (111 telephellyel) 77–96 százalékos ellátottságot biztosít a sugárzott rádióadástól függően (Kossuth, Petőfi, Bartók, Dankó, Retro).

A határokon túlról is fogható középhullámú hálózaton a nemzetiségi adások 93 százalékos, míg a Kossuth Rádió nappali adása teljes ellátottságot biztosít.

*Multimédia:* az AH kiépítette Magyarország vezető tartalomtovábbító hálózatát (CDN – Content Delivery Network), amely alkalmassá teszi üzleti és lakossági internetes közvetítések biztosítására. A társaság 2017 szeptemberében elindította a mindiGO TV, majd 2017 novemberében a mindiGO Sport egyedi tematikájú OTT- (over-the-top, interneten elérhető tartalom) szolgáltatását. A jelenleg már MinDig TV GO elnevezésű szolgáltatás regisztrált felhasználóinak száma megközelíti a 300 ezer főt.

*Üzleti távközlési szolgáltatások:* az Antenna Hungária üzleti távközlési szolgáltatásokat nyújt üzleti ügyfeleknek, alapvetően a vezeték nélküli képességeire alapozva. A hagyományos, menedzselt bérelt vonali szolgáltatások mellett 2016-ban komplex WIFI-szolgáltatással, míg az országos LoRaWAN (Long Range Wide Area Network), hálózat kiépítésével IoT (Internet of Things, gép-gép kapcsolatok) megoldásokkal bővült az AH távközlési portfóliója.

*Műsorszóró és távközlési műszaki infrastruktúra:*

- Az AH országos lefedettséget biztosító, megkerülhetetlen, egyedi és robusztus torony-infrastruktúrával rendelkezik (közel 300 toronnyal), amelynek gerincét az országos műsorszóró hálózat adja, és a távközlési és rádiótornyok egészítenek ki.
- A társaság országos lefedettségű, nagy sebességet biztosító vezeték nélküli mikrohullámú gerinchálózati kapacitással, valamint pont-pont és pont-multipont technológiákra alkalmas országos lefedettségű mikrohullámú felhordóhálózattal is rendelkezik.
- Az AH országos optikai gerinchálózata nagyrészt bérelt összeköttetés (MVM NET, Telekom, Invitech), Budapesten rendelkezik a cég saját – 220 km hosszúságú – optikai nyomvonallal.
- A hálózatfenntartási tevékenységünket öt regionális szervizközpontból látjuk el, emellett további két szervizbázisról is folyik az üzemeltetés. Ez a területi eloszlás országos szinten teljes és egyidejű lefedettséget biztosít a hálózatüzemeltetési szolgáltatásainknak.
- Az AH Hálózat Irányítási Központ (NOC) ügyelete napi 24 órában fogadja a hiba-bejelentéseket.
- A LoraWAN hálózat LoRaWAN™ egy olyan, extrém alacsony teljesítményű, de mégis nagy távolságokat áthidalni képes rádiókommunikációs hálózat szabványa, amelyet a hosszú időn keresztül, hálózattól független, akkumulátoros/elemes tápellátásról működő rendszerek megvalósításának támogatására dolgoztak ki. Ilyen rendszerekbe szervezettek például az IoT-eszközök (Internet of Things – A Dolgok Internete), ahol sok esetben a felhasználás helyén nem érhető el kiépített energiaforrás, vagy túl drága és kockázatos lenne annak bevezetése, vagy egyszerűen csak el akarják kerülni a kábelezést.
- Országos Légiriasztási Rendszer (OLGI): a földfelszíni hálózatra települ az Országos Légiriasztási Rendszer (OLGI) is, amely katasztrófahelyzet esetén modern technológiával tudja tájékoztatni a lakosságot a médián keresztül. Az OLGI töké-

letes példája a civil-katonai együttműködésnek, amelynek működtetésében részt vesznek – többek között – a Nemzeti Média- és Hírközlő Hatóság, a Médiaszolgáltatás-támogató és Vagyonkezelő Alap, a Magyar Vöröskereszt, a katasztrófavédelem és a rendszert fejlesztő cégek szakemberei.

– Egyéb kritikus infrastruktúra.

*Műholdas adatátvitel:* Az AH leányvállalata, a Hungaro DigiTel Kft. révén műholdas digitális távközlési technológiát is tud alkalmazni az összeköttetések kiépítésénél. A műholdas adatátvitelt lehetővé tevő VSAT rendszer teljes körű szolgáltatást biztosít a felhasználó informatikai hálózatához tartozó távoli végpontok (fiókok, kirendeltségek, leányvállalatok, kihelyezett munkahelyek, bankkártya-elfogadóhelyek, bankjegykiadó vagy árusító automaták stb.) és a központ közötti folyamatos, nagy megbízhatóságú adatforgalomhoz.

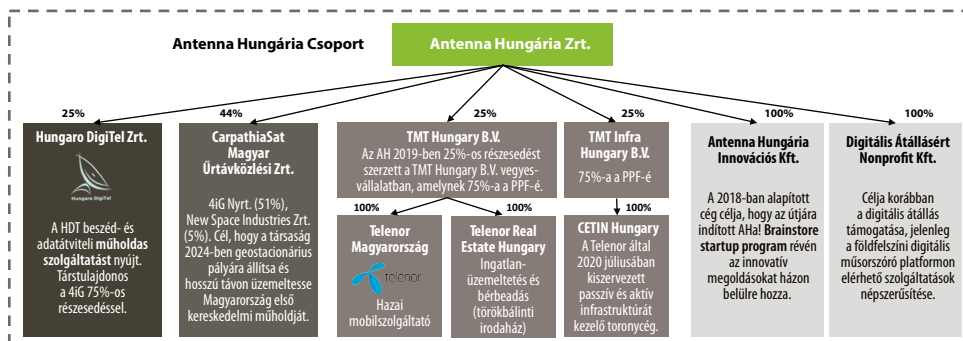
*Hálózatüzemeltetés és infrastruktúra-bérbeadás:* Az AH saját tapasztalatára és erőforrásaira építve külső partnerek számára végez hálózatüzemeltetési szolgáltatást országos szinten teljes és egyidejű „lefedettséget” biztosítva, 24/7/365 rendelkezésre állás mellett. Kiemelt szolgáltatásunk emellett az országos kiterjedésű műszaki létesítményeink hasznosítása, irodahelyiségek és eszközök bérbeadása, használaton kívüli ingatlanok értékesítése.

*IT- és IT-biztonsági szolgáltatások:* Az AH külső partnerek részére nyújtott IT-szolgáltatásai az utóbbi években fokozatosan jelentek meg a portfólióban. A szerverhosztíng mellett az AH jellemzően komplex telcoprojektek részeként nyújt IT-szolgáltatást egyedi igények alapján. 2020 áprilisában bevezette a piacra első termékesített IT-biztonsági szolgáltatását, a SOC-ot (Security Operations Center), amely dedikált informatikai biztonsági egység, amelynek feladata, hogy 24/7 monitorozza és detektálja a kiberbiztonsági incidenseket, és folyamatosan naprakészen tartsa az IT-biztonsági alrendszereket, így a rendszer tulajdonosa átfogó és központosított képet kaphat az informatikai infrastruktúra biztonsági eseményeiről.

*Műsorgyártás:* Az AH egy 2016-os üzletágvásárlással új szolgáltatással, a mobil műsorgyártással szélesítette portfólióját. 2018 márciusában új szolgáltatásként elindult a rádiós műsorgyártás, ezzel évente több mint 1500 esemény közvetítését biztosítjuk, amelynek többsége tévés, azon belül is sportprodukció. Jelenleg 12 televíziós és 2 rádiós közvetítőautó, valamint összesen 146 HD- vagy 4K-képes broadcast kamera áll a műsorgyártási osztály rendelkezésére.

*Rendezvény szervezés és technika:* A 2017-es vizes vb-re vásárolt eszközökkel és egy 2018. januári újabb üzletágvásárlással kialakult az AH rendezvénytechnikai kompetenciája. Az AH portfóliója 2019 júliusától a rendezvény szervezési területtel bővült, amelynek elsődleges célja a Nemzeti Kommunikációs Hivatallal (NKOH) kötött keretszerződés keretében az állami rendezvény szervezési feladatok kiszolgálása. Az AH eszközparkja széles körű rendezvényigényeket képes kielégíteni akár több nagy helyszínen egy időben. A több mint 50 ezer elemből álló rendezvénytechnikai eszközparkban megtalálhatóak LED-falak, fény- és hangtechnika, színpad, keverőasztalok és szünetmentes tápegységek.

## Az Antenna Hungária cégcsoport vállalatai



2. ábra: Az Antenna Hungária cégcsoport 2021 decemberében

Forrás: az Antenna Hungária Zrt. szerkesztése

**Hungaro Digital:** az 1990-ben alapított HDT a kezdetektől fogva műholdas tevékenységgel foglalkozik, az 1990-es évek elején keskeny sávú VSAT távközlési szolgáltatóként jelent meg a magyar piacon. 1993–1996 között magyar–olasz–portugál, majd 1996-tól magyar–portugál (Portugal Telecom) tulajdonban működött, majd 2020 szeptemberében jött létre a jelenlegi tulajdonosi arány (AH 50 százalék, Portugal Telecommunication Investments 50 százalék). A HDT szolgáltatási területei a VSAT (Very Small Aperture Terminal) műholdas adatátvitel, az IT-biztonsági (SOC) és a WIFI-menedzsmentközpontok üzemeltetése, valamint műholdas jelfeladás.

**CarpathiaSat:** közös vállalatot hozott létre a 4iG Nyrt. (51 százalék), az Antenna Hungária Zrt. (44 százalék), valamint a New Space Industries Zrt. (5 százalék). A CarpathiaSat Magyar űrtávközlési Zrt. (CarpathiaSat Zrt.) létrehozásával az alapítók célja, hogy a társaság 2024-ben geostacionárius pályára állítsa és hosszú távon üzemeltesse Magyarország első kereskedelmi, valamint kormányzati és tudományos kutatási feladatokra is alkalmas műholdját.

**Telenor/CETIN:** Az állami tulajdonban lévő távközlési kompetenciák lehető leghatékonyabb kihasználása és lehetséges növelése kiemelt nemzetstratégiai cél. Ennek keretében állapodott meg az AH a cseh PPF vagyongazdálkodó társasággal a Telenor Magyarország Zrt. és a Telenor Real Estate Hungary Zrt. 25 százalékos részesedésének megvásárlásáról.

Az Antenna Hungária a tranzakció megvalósítására ideális állami szereplő, meglévő portfóliójával számos szinergiát tud felmutatni mind az üzleti (lakossági médiaszolgáltatások, távközlés, hálózatos szolgáltatások), mind pedig a működési területeken:

- lakossági médiaszolgáltatás: az AH-nak nincs lakossági internetkompetenciája, a Telenornak pedig nincs tradicionális tv-szolgáltatása, ezért a piaci átrendeződésekből (Vodafone–UPC, Digi–Invitel) „kimaradó” Telenor az AH számára kiváló partner lehet;
- üzleti távközlés: a szinergiák alapja elsősorban a két cég egymást jól kiegészítő B2B telekommunikációs szolgáltatási portfóliója, másrészt az egymással jellem-

zően nem átfedő üzleti ügyfélkör. Míg a Telenor üzleti megoldásainak túlnyomó részét a hagyományos mobil hang- és adat-, továbbá az M2M-szolgáltatások adják, addig az AH elsősorban mikrohullámú és VSAT, vagy más típusú összeköttetésen nyújt menedzselt bérelt vonali, Metro Ethernet és különböző IP-szolgáltatásokat, és ezen kompetenciákon folyamatosan új típusú üzleti szolgáltatásokat alakít ki.

- hálózatos szolgáltatások: a hálózatos szolgáltatások terén az AH Telenor számára nyújtott hálózatüzemeltetési (FLM – First Line Maintenance) szolgáltatásának kibővítése, az 5G bázisállomás-infrastruktúra kibővítése és a torony-infrastruktúra kapcsán lesz lehetőség szélesebb körű és mélyebb együttműködésre. Ennek megvalósítását segíti a PPF 2020. júliusi lépése, amelynek keretében – a sikeres cseh CETIN mintájára – a magyarországi hálózat esetén is megvalósította a távközlési infrastruktúra kiszervezését.

*AH Innovációs Kft.:* Az AH startupfinanszírozásban való részvételének kiemelt szakmai célja, hogy fő tevékenységi profiljába illeszkedő inkubációs és magvető fázisban lévő magyar vállalkozásokat segítsen finanszírozással, alapvetően az IKT- és telekommunikációs szektorban (kiemelten a vezeték nélküli telekommunikációs megoldások terén). A fő hangsúly a mentoringon van, az AH alapvetően infrastruktúrájához való hozzáféréssel és szaktudásának megosztásával támogatja a startupvállalkozásokat, mivel az AH a finanszírozást önerőből fedezi, a nagyobb mértékű pénzügyi segítséghez külső partnert választott (Hi-ventures). Jelenleg az AH három céget támogat a mezőgazdasági IoT, a mesterséges intelligencia és az alkalmazásfejlesztés terén.

Figyelemmel a fenti változatos, egymásra épülő és organikusan bővülő szolgáltatás- és cégpalettára, az Antenna Hungária célja, hogy középtávon olyan integrált infokommunikációs és infrastruktúra-szereplővé váljon, amely az állami/kormányzati szereplők megbízható partnere, és egyben megerősíti a piacokon elfoglalt pozícióit is. A cél megvalósításához a társaság rendelkezik a minőségi szolgáltatást biztosító infrastruktúra-alapokkal (országos műsorszóró és távközlési torony-infrastruktúra és adóhálózatok, korszerű IT-rendszerek stb.), a kellő szaktudással (hálózatüzemeltetés, jelentős vezeték nélküli tapasztalatok, kapcsolat fejlesztőkkel, stabil alvállalkozói állomány), valamint stabil kormányzati és piaci ügyfélkörrel.

A víziót a hazai és nemzetközi trendek is alátámasztják. Az elmúlt három év jelentős hazai akvizíciói (Digi–Invitel, UPC–Vodafone) az integrált infrastruktúra, illetve távközlési, IT- és médiaszolgáltatási portfólió kialakítása irányába mutatnak, így enélkül nehéz versenyképesnek maradni a piacon. Ezenfelül az infrastruktúra és szolgáltatás szeparációja is megfigyelhető. A hagyományos távközlési és médiaszolgáltatásokat csökkenő margin és ARPU jellemzi, a növekedés pedig a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatásokban, illetve az IKT-ben van.

## **A koronavírus-válság hatásai az AH-ra és azok kezelése**

Az Antenna Hungária a járvány kitörését megelőzően gőzerővel dolgozott a teljes országos tv-műsorszóró hálózatát érintő modernizáción, amelynek keretében – többek között – az adóhálózat valamennyi helyszínét érintő személyes munkálatokat, tv-adás-leállításokat, külföldi szakemberek személyes jelenlétét, a nézők részére az új vevőkészülékek országos kiküldését készítettük elő. Készültünk számos rendezvény megvalósítására, kiemelt sportesemények közvetítésére. Dolgoztunk az internetes tartalomszolgáltatásunk megújításán, amelynek keretében sok külföldi szakemberrel kellett/kell napi szinten egyeztetni.

A kirobbanó válságot azonban társaságunknak is kezelnie kellett. Kiemelkedő eredménynek tartjuk, hogy az Antenna Hungária a járvány időszaka alatt is folytatta korábban megkezdett munkáit, szerződéses kötelezettségeinek maradéktalanul eleget tett, üzletmenetének, működésének folyamatosságát saját erejéből fenntartotta. A piacon működő állami vállalként egyrészt igazodnia kellett a megváltozott külső gazdasági körülményekhez, másrészt meg kellett teremtenie a biztonságos munkavégzés feltételeit is, amelyeket az alábbiakban fejtünk ki.

### *Külső gazdasági körülményekhez való igazodás*

Az érintett iparágak tekintetében az Antenna Hungáriánál több területen is érzékelhető volt a járvány negatív hatása:

#### **Rendezvényszervezés és műsorgyártás**

A rendezvényszervezési és műsorgyártási tevékenységeket elsőként érintették a járvány elleni védekezés miatt szükséges kormányzati intézkedések. A rendezvényszervezési üzletág bevételeinek jelentős része a nagy állami ünnepekhez vagy költségvetési szervek, állami vállalatok által szervezett, számos résztvevővel megvalósítani tervezett rendezvényekhez kapcsolódik, amely rendezvényeket 2020. márciustól folyamatosan lemondták, és bár legtöbbjüknel azok elhalasztása mellett döntöttek, az események megvalósulásával kapcsolatos bizonytalanság sokáig fennállt. A műsorgyártás bevételeinek jelentős része sportközvetítésekből származik, amely sporteseményeket (kiemelten az NBI-es labdarúgó-fordulók, a Giro Hungary 2020 magyarországi startja, az úszó-Eb) a szervezők szintén lemondtak. A lemondott rendezvények, közvetítési események egy részét az év későbbi időszakában vagy 2021-ben pótolták, de a vírushelyzet alakulásának bizonytalansága miatt a rendezvények megvalósíthatóságát és annak módját előre nem lehetett tervezni, ami pedig elengedhetetlen az ilyen összetett eseményeknél. 2020-ban arra vonatkozóan sem rendelkezünk információval, hogy mely érintett szervezetek állnak el esetleg a járvány hatására akár teljes mértékben a keretigényléstől, és döntenek úgy,

hogy nem rendeznek abban az évben rendezvényt (például a műsorgyártás tekintetében a márciusi megrendelésállomány 86 százalékát mondták le ügyfeleink).

Ennek hatása a rendezvényszervezésnél és a műsorgyártásnál a 2020. 1–8. hónapokra eső bevétel túlnyomó részének a kiesésével járt (a január–februári időszakban kevesebb a rendezvény, márciustól pedig folyamatosak voltak a lemondások), ami sok milliárd forint bevételkiesést eredményezett.

A rendezvény- és műsorgyártási piacon a társaságot ért közvetlen és elkerülhetetlen kár a beszállító partnerek felé is továbbgyűrűzött. A lemondott rendezvényekhez, eseményekhez igénybe venni tervezett, a nagyobb cégektől az egyéni vállalkozókig terjedő alvállalkozói, beszállítói kör bevételei is értelemszerűen csökkennek. A piacon tapasztalataink szerint nem jellemző a tőkeerős cégek jelenléte, nagyobb események megszervezéséhez partnereink több esetben is előleg biztosítását kérték, ezért árbevételeik hónapokon keresztül történő jelentős csökkenésének hatását egyelőre nehéz felbecsülni. A számtalan kisebb, csak ezen a piacon feladatot végző alvállalkozó (például operatőrök) lehetőségei is beszűkülnek, az ő esetükben egzisztenciális problémák is felmerülhetnek. Figyelembe véve azt, hogy egy időre a teljes szektor megáll, így nem csak az Antenna Hungáriától érkező megbízásoktól estek el (ami a lentiek alapján már önmagában jelentős tétel), ezek a vállalkozások még a gazdasági mentőcsomagok ellenére is nehéz helyzetbe kerülnek, információink alapján a kis- és középvállalkozás kategóriába eső beszállítóink maximum 4–6 havi tartalékkal rendelkezhetnek.

További kockázat volt, hogy a rendezvényeket, sporteseményeket jellemzően az év második felére vagy a következő évre halasztják, így arra kellett számítanunk, hogy a pandémiás vészhelyzet elmúltával megnő az adott időszakra eső terhelés, ami társaságunktól és – komoly nehézségeket elszenvedő – alvállalkozóitól nagyobb humán-erőforrás- és infrastruktúra-bevonást igényel majd (ez a rendezvényszervezésre és műsorgyártásra egyaránt igaz). 2020-ban a rendezvénypiac szereplői többnyire információgyűjtő és várakozó álláspontra helyezkedtek, folyamatos volt az újratervezés, átütemezés, és az év második felére koncentráltak.

A válságkezelés részeként az AH a rendezvényszervezés területén haladéktalanul felülvizsgálta a szerződés- és megrendelésállományt, folyamatosan egyeztetve az érintett szervezetekkel, valamint az NKOH-val a rendezvények átütemezéséről, és leállította a szükséges eszközbeszerzési folyamatokat.

### Tv-szolgáltatás

A médiaszolgáltatások területén a gazdasági helyzet romlása a közszolgálati és kereskedelmi tv-csatornákkal való szerződések újrakötésénél jelentkezett, ugyanis a médiaszolgáltatók reklámbevételeinek elmaradása jelentősen megnehezítette a földfelszíni kapacitások értékesíthetőségét. Kompromisszumos megoldásokkal sikerült ugyan a teljes rendelkezésre álló kapacitást értékesíteni, viszont a médiapartnereinket most nehéz rávenni a platformban rejlő lehetőségek maximális kihasználására.

A válság hátrányos pénzügyi hatásai a lakosságot is érintik (például munkanélküliség, csökkenő jövedelmek), ami a lakossági szolgáltatások kintlévőségét növelheti (a negatív hatások mértékétől függően). A nem fizető ügyfelek száma jelentősen emelkedhet. Amennyiben a vidéki ügyfélszolgálatok bezárásra kényszerülnek, úgy a személyes ügyintézés lehetősége megszűnik. A DVB-T2/HEVC átállással kapcsolatos személyes ügyintézés ellehetetlenülése miatt a hibaelhárítások, helyszíni beüzemelések (és később új ügyfelek bekötése) nehezebbé válhatnak, a panaszok számának és egyéb ügyfélkapcsolati csatornák terheltségének növekedése várható. A fizetős tv-szolgáltatásunk, a MinDigTV Extra (jelenlegi nevén mindigTV Prémium) értékesítési volumene jelentősen csökkent a személyes megjelenést, jelenlétet igénylő értékesítési csatornák korlátozása miatt, és a forgalom csak kis mértékben terelődött át az online csatornákra. A mindiGO Sporton leállított sportsomagok (kosárlabda) árbevétel-kiesése 9 millió forint volt erre a bajnoki szezonra.

### Üzleti távközlési szolgáltatások

Távközlési területen az ügyfélportfólió meglehetősen heterogén, kkv-któl mobilszolgáltatókig, nagyobb állami szereplőkig terjed, így az egyes partnereket különböző hatások érhetik. Az állami tulajdonú cégek egy részének esetében a pandémiás helyzet halasztó hatállyal bír az értékesítési lehetőségeinkre. A cégeknek a járvány pluszköltségeket okoz, ennek következtében az egyéb informatikai, távközlési projektek megvalósítása háttérbe szorult, a meglévő forrásaikat a járvány okozta már jelentkezett és várható többletkiadásokra tartalmazzák. A már folyamatban lévő projektek megvalósítása várhatóan időben is el fog húzódni (gyártási, szállítási nehézségek az EU-ból). A kkv-k esetében várhatóan a szolgáltatások tekintetében az ár fog előtérbe kerülni, s a költségcsökkentések miatt egy részüknél szolgáltatáslemondás várható. A nagyvállalati szegmensben sok esetben a meglévő távközlési szolgáltatási díjaknál is kéri a következő hónapok díjainak teljes átutamezését vagy oly módon történő csökkentését, hogy azt majd későbbi időpontokban fizethessék meg.

Az ingatlan-bérbeadás tekintetében azt látjuk, hogy a cégek (bérelőink), vállalatok szinte kivétel nélkül átálltak otthoni munkavégzés munkarendre. Emellett a járvány miatt szinte borítékolható a bevételkiesésük. A következő hónapokban az ingatlan/irodabérlet szerződéseink felfüggesztésének a kéréseit prognosztizáljuk (a jövőben pedig – kedvező tapasztalatok esetén – a home office nagyobb elterjedésére is számíthatunk).

Egyebekben a távközlési projektek megvalósítása is jelentősen nehezebb lett, alapvetően a területre való bejutások korlátozása miatt (például iskolai WIFI-telepítés, technológiai tesztelések). A csak üzemeltetési feladatok tekintetében (meglévő hálózatok és szolgáltatások üzemeltetése és karbantartása, azok bővítése vagy átalakítása nélkül) 6-9 hónapot biztosan tudunk tartani. A nehezen beszerezhető eszközökből 1 éves tartálékészletekkel rendelkezünk, mindössze a viszonylag egyszerűen beszerezhető általános

szerelési anyagok esetében (például kábelek, csatlakozók stb.) vannak kisebb készleteink, de 6-9 hónapra ezek is elegendőek. Az új távközlési mikrohullámú összeköttetés kiépítése tekintetében az antennák esetében kb. 3-4 heti készletünk volt, mikrohullámú berendezés esetében pedig 3-4 havi készletünk volt. Egyebekben a szállítók fogadtak be megrendeléseket, de csúszásokat mindenholnan jeleztek.

A válsághelyzetre tekintettel megnövekedtek az azonnali állami távközlési igények (például a kiskunfélegyházi mobil kórház távközlési rendszere), amelyeket maradéktalanul teljesítünk, de e tekintetben nem számítunk bevételre. Természetesen ezeket a feladatokat az állam közszolgálati szerepe megvalósítása részének tekintjük, ahol csak kevésbé hangsúlyosan érvényesülhetnek üzleti szempontok.

Az IKT-projektek (IT SOC) esetén a lehetséges partnerek pénzügyi nehézségei miatt az IT Security Operations Center (IT SOC) szolgáltatásunk bevezetése lassabb ütemben valósul meg.

Általánosságban a járvány okozta válság az alábbi területeken okozhat hosszú távon problémákat a társaságnak:

- A szolgáltatásokban keletkező túlkínálat következtében fokozott árversenyre számítunk a legtöbb területen (IT Security, ICT, távközlés, műsorgyártás, rendezvénytechnika, site hosting), amelynek következtében szolgáltatásaink profittartalmában és volumenében is visszaesés várható.
- Elveszíthetünk szakembereket elsősorban az alvállalkozói körből, ami a teljesítésre való képességet jelentősen befolyásolja.
- Azokon a területeken, ahol az esetlegesen elhúzódó válsághelyzet miatt a meglévő partnerek csődöt jelentenek, a válsághelyzet lecsengése utáni új, megfelelő partner szerződtetése kockázatot jelenthet, plusz erőforrásokat igényelhet.
- Hosszú távon már a jelenleg elrendelt intézkedések (home office, védőeszközök használata, dedikált szerelőpárok bevezetése) is hatékonyságcsökkenéshez vezethetnek a nem azonnal megoldandó feladatok kapcsán.
- A speciális, vírusfertőzések megelőzését szolgáló védőeszközök (maszk, kesztyű, cipővédő, ruha, fertőtlenítőszer) használata a többletköltségek mellett nehezíti és lassítja a munkavégzéseket.
- Hosszú távon várhatóan kapacitáshiány is jelentkezni fog (a helyszíni felmérések, műszaki ellenőrzések elmaradása, elcsúszása miatt), ami bizonyos munkák teljesíthetetlenségét vonja maga után (telepítések, karbantartások), ami szintén bevételkiesést jelent.
- A megrendelőink, üzleti partnereink körében kialakuló negatív üzleti helyzet és borúlátó várakozások hatása lecsapódhat a szolgáltatásmegrendelési volumeneiken, illetve a folyamatban lévő és a jövőbeli fejlesztéseken is. Kérdés, hogy minden eddig jelzett szolgáltatásra szükség lesz-e, vagy lesz olyan, amihez kapcsolódóan vissza kell fognunk a fejlesztéseket.

Amennyiben szükséges lesz a beavatkozás, a következő lépéseket tervezi megvalósítani a Társaság:

- szerződésállomány és megrendelésállomány felülvizsgálata;
- az érintett szervezetekkel, valamint az NKOH-val történő egyeztetéssel a rendezvények átütemezése;
- a szükséges eszközbeszerzési folyamatok leállítása;
- műszakilag halasztható beruházások, beszerzések esetleges, részbeni átütemezése;
- a hitelkeret igénybevétele;
- faktoring megállapodások létrehozása a likviditás megőrzése érdekében;
- a kkv-k esetleges finanszírozási problémáit áthidaló megoldásként a fizetési átütemezést ajánljuk – ezzel is megtartva ügyfeleinket.

### *Biztonságos munkavégzés feltételeinek megteremtése*

Társaságunk munkáltatóként is számos intézkedést tett annak érdekében, hogy alkalmazkodjon a rendkívüli helyzethez, és a válságból a lehető legkisebb veszteséggel, sőt, megerősödve kerüljön ki:

- Cselekvési és pandémiás tervet készítettünk, és megalakítottuk a pandémiás védekezést összefogó Koordinációs Csoportot, amely meghatározta a legfontosabb védekezéssel kapcsolatos irányokat, és döntéseket hozott a vészhelyzet kezelése érdekében (például védőeszközök és fertőtlenítőszeresek beszerzése és szétosztása, rendkívüli munkaszervezési intézkedések, kommunikáció, a tulajdonossal, a hatóságokkal és a Honvédelmi Irányító Törzsszel történő kapcsolattartás).
- Az első lépések egyikeként korlátoztuk a dolgozók mozgását, a céges utazásokat gyakorlatilag azonnal leállítottuk. A magáncéllal külföldre utazott vagy külföldivel érintkezett kollégáink számára – a nemzetközi és a magyar gyakorlatnak megfelelően – 14 napos kötelező otthon tartózkodást rendeltünk el. Megtiltottuk olyan külső személyeknek a társaság üzemi területeire történő belépését, akik külföldi személyekkel érintkeztek, külföldön jártak, vagy a vírus okozta megbetegedés bármiféle tünetét észlelték magukon. A nem saját munkavállalóink üzemi területeinkre történő belépése – a szükséges munkavégzés, őrzés-védelem, karbantartás, áruszállítás kivételével – gyakorlatilag megszűnt.
- Megteremtettük dolgozóink teljes köre számára az otthon dolgozás, a home office informatikai feltételeit, és köteleztük a vállalat vezetőit arra, hogy a dolgozók otthoni munkáját mindazon munkakörökben s mindazon esetekben szervezzék meg, tegyék lehetővé vagy kötelezővé, ahol ez a munka jellegéből adódóan lehetséges (ez 570-ből 264 főt érintett).
- Számos higiéniai intézkedést tettünk az Antenna Hungária Zrt. üzemi területének vírusmentesítése érdekében.
- Meghatároztuk azokat a munkaköröket (ezek az úgynevezett kritikus munkakörök), amelyekben a dolgozók feladata, hogy az Antenna Hungária Zrt. működőképességét

minden körülmények között biztosítsák. Ez mintegy 174 főt jelentett, amely kollégáinkra várhatóan még fokozottabb fizikai és pszichikai teher hárulhat rendkívüli időszakban. A kritikus munkakörökben törekszünk a munkavállalók egymástól elszigetelt csoportokba szervezésére, és humán erőforrás terén tartalékképzésre az esetleges megbetegedések esetére. Törekszünk továbbá arra, hogy az Antenna Hungária területén kívül is elvégezhető feladatok a járványügyi helyzettel arányos mértékben távoli munkavégzés keretében történjenek, ezzel elősegítve a kritikus személyzet megfertőződési esélyének csökkentését.

- Kiemelt figyelem irányult a társaságunk által üzemeltetett kritikusinfrastruktúra-elemek, így a NOC, az OMK, a marcali, a solti vagy éppenséggel a tárnoki telephely működésének fenntartására.
- Folyamatos volt a kapcsolattartás a tulajdonossal és a Honvédelmi Irányító Törzs cégünkhöz delegált képviselőivel. Emellett igen sokféle és változatos azoknak a kommunikációs intézkedéseknek a köre, amelyeket annak érdekében tettünk és teszünk, hogy ezen veszélyhelyzet alatt is zökkenőmentes legyen az Antenna Hungária Zrt. működése. Mindezek a lépések a vállalat partnerei és üzletfelei, valamint dolgozói irányába zajlanak. Levelek, táblák, figyelmeztetések, totemek, mail-es üzenetek, intranetes tájékoztatások (például a Gyakran Ismétlődő Kérdések) sora szolgálja azt a célt, hogy a legújabb információk, kérések, utasítások, jelzések eljussanak a címzettekhez.

Fontos kiemelnünk a home office-szal kapcsolatos tapasztalatokat. Bár a nemzetközi cégeknél ez bevett gyakorlat, az állami vállalati működés (amelyen alapvetően a minisztériummal mint tulajdonossal való munkakapcsolatot értjük) sajátosságai miatt ennek adaptációja nagy fokú rugalmasságot igényel a vezetők részéről. Ha azonban úgy tekintünk a home office-ra, mint az adott szervezet és a különböző szintű vezetők egyfajta érettségi vizsgálatára, akkor az intézmény számos előnyével találkozunk. Egy adott szervezeti egység és vezetője tekintetében a mindennapok szintjén jelentkezik a bizalom-alapú működés. A szervezetnek és a felsőbb vezetőknek meg kell bíznia abban, hogy az adott csapat megfelelően végzi a feladatát, az adott vezető jól szervezi meg a munkát, kellő mennyiségű feladatot oszt ki, és azt helyes arányban teszi. A személyes jelenlét sokat segít a normál működésben, az információk közvetlen cseréjében, de az adott szervezet érettségének hiányáról tanúskodik, ha önmagában csak a személyes jelenlétől várjuk a megfelelő hatékonyságot. Felnőttnek kell tekintenünk mind a vezető, mind a beosztott kollégákat, akik képesek a feladatokat hatékonyan kijelölni és megvalósítani. Az otthoni munkavégzés lehetőségének a jelen járványügyi helyzeten túlmutató pozitív hatásai az adott kollégák mindennapjaiban is jelentkeznek, mivel rugalmasabban tudják megoldani a mindennapi élet feladatait, így cserébe a szervezet kiegyensúlyozottabb és elkötelezettebb munkavállalót kap.

## A korábbi külföldi befektető és a magyar állam eltérő tulajdonosi szemlélete

Az Antenna Hungáriát 2005-ben a svájci Swisscom vásárolta meg, majd 2007-ben továbbadta a francia TDF csoportnak, amely 2014 májusáig birtokolta a céget. Az akvizícióval a TDF célja a cégcsoport kelet-közép-európai terjeszkedése volt. A TDF csoport irányítása alatt az AH alapvetően a tv- és rádióműsor-szórás szolgáltatásokra helyezte a hangsúlyt, a meglévő távközlési és kapcsolódó szolgáltatások (például *site hosting*) a bevétel (2013-ban az éves bevétel kb. 12 százalékát képezte) és a stratégiai fontosság szempontjából kisebb prioritást jelentettek. 2008-ban épült ki a digitális földfelszíni hálózat (és indult el a MinDig TV, majd 2010-ben a MinDig TV Extra), ezt követően 2013-ban valósult meg a korábban jelentős bevételt biztosító analóg műsorszórás leállítása.

Fontos kiemelni, hogy mind a svájci, mind a francia pénzügyi befektető a magyar állammal kötött privatizációs megállapodásban foglaltakat köteles volt betartani, amelyek fejlesztéseket és kötelező szolgáltatásokat írtak elő. Visszatekintve a külföldi tulajdonos működésére, az alábbi megállapításokat tehetjük:

- a tulajdonosok pénzügyi befektetésként tekintettek az AH-ra, rövid távra tervezték a jelenlétüket;
- a működés tekintetében racionalizálásra törekedtek (EBITDA-fókusz a növekedés helyett), jelentős létszámleépítést hajtottak végre (az AH munkavállalóinak létszáma 2005–2014 között 850-ről 353 főre csökkent), és folyamatos költségcsökkentési elvárásokat támasztottak (ezen időszak alatt az AH torony-infrastruktúrája komoly állagromlást szenvedett el a minimalizált fenntartási költségek meghatározása miatt);
- a fejlesztések tekintetében alapvetően a privatizációs megállapodásban foglalt kötelező elemek teljesítésére törekedtek, nem volt jellemző a szándék, hogy egyéb területeken akvizíciókkal vagy saját fejlesztésekkel erősítsék az AH piaci pozícióit;
- a megvalósult fejlesztések vagy a kötelező fejlesztésekhez kapcsolódtak (erre példa a lakossági MinDig TV Extra szolgáltatás, amelynek létrejöttét a digitális műsorszóró hálózatok kapacitástöbbletének felhasználása tette szükségessé – a francia TDF csoport nem nyújtott lakossági szolgáltatást, és azt nem is tervezte), vagy a cégcsoport valamely tagja szolgáltatásának átvételét jelentették (így valósult meg a CDN-szolgáltatás, amelynek akkori rendszerét az AH lecserélte azóta);
- a munkavállalók iránti felelősség mindössze minimális szintje mutatkozott meg.

A külföldi pénzügyi befektetők logikája világos, egy akvizíció célja a leányvállalat racionalizálása, azaz felkészítése a későbbi értékesítésre. A tervezett tulajdonosi időszak alatt a tagvállalat járuljon hozzá a nemzetközi cégcsoport bevételéhez, igazodjon az adott cégcsoport irányaihoz, működését tekintve törekedjen a költségcsökkentésre. 2012-ben, amikor a TDF vezetői úgy érezték, hogy megérett az idő az AH értékesítésére, vevőt kerestek. Más külföldi érdeklődők mellett a magyar állam is mérlegelte az Antenna Hungária visszavásárlását.

Bár az Európai Unió állami támogatásokra vonatkozó szabályai alapján az államnak hasonló módon kell eljárnia egy adott tőkebefektetés megtétele során, mint ahogyan azt egy racionális, profitszerzésre törekvő piaci szereplő is tette volna, az állam mint befektető a számokon túli nemzetstratégiai szempontokat is érvényesíthet. Az Antenna Hungária ismételt állami tulajdonba kerülése összhangban volt a hazai közművagyron újbóli köztulajdonba történő helyezésére irányuló kormányzati szándékkal, illetve a 2014-es Nemzeti Infokommunikációs Stratégiával, amely – többek között – a digitális infrastruktúra fejlesztését tűzte ki célul (a kormány a tranzakciót nemzetstratégiai jelentőségűvé is nyilvánította).

A visszavásárlással újból állami tulajdonba került az a nemzetbiztonsági szempontból is kiemelt fontosságú közművagyron, amely az országos műholdas és földfelszíni televízió- és rádióműsor-szórás és -hálózatot, illetve -szétosztást valósítja meg, és amelynek jelenleg is a magyar állam a legfontosabb megrendelője. Az ügylet lezárásával olyan fejlett digitális technológia és kompetencia kerül köztulajdonba, amely lehetőséget nyújt arra, hogy a műsorszórási infrastruktúra-rendszer a költségek optimalizálása mellett magas minőségű szolgáltatást nyújtson, ugyanakkor az állami és közigazgatási feladatok kiszolgálását is megvalósítsa.

A tulajdonosi szemlélet különbözőségére példaként a földfelszíni tv-szolgáltatásunkat emelnénk ki. A nézők tv-szolgáltatást kábeles, műholdas, földfelszíni vagy internetes technológiával érhetnek el, de mindegyik szolgáltatás esetén változó összegű havidíjat kell fizetni. Kizárólag a földfelszíni platform (MinDig TV) kínál tv-műsorokat (jelenleg 12 közszolgálati és kereskedelmi csatornát) előfizetés díj nélkül az ország teljes területén. A MinDig TV jelenleg kb. 600 ezer magyar háztartás számára kizárólagosan biztosítja a tv-szolgáltatást, és sokan veszik igénybe meglévő előfizetésük mellé második tv-nek, vagy a nyaralóban. Egy válsághelyzetben a hátrányokat szenvedő családoknak felül kell vizsgálniuk költségeiket, amely esetben a MinDig TV ideális megoldás.

A földfelszíni platform jövőjéről az AH-nak legutóbb 2018 végén kellett elgondolkodnia. A műsorterjesztési piacon éles a verseny, jelentős az internetes tartalomfogyasztás előretörése, és Magyarországon a kábel-tv penetrációja igen magas. A földfelszíni platform működéséhez frekvenciára van szükség, amely tartomány az elmúlt években folyamatosan csökkent. Az Antenna Hungáriának a 2020-as pályázat előkészítése során alapvetően abban kellett állást foglalnia, hogy milyen modellt javasol a pályázat feltételeit meghatározó Nemzeti Média- és Hírközlő Hatóságnak. A modell alatt technológiaváltás értendő, ugyanis fejlettebb technológia (ez a DVB-T2<sup>1</sup> és a HEVC<sup>2</sup>) alkalmazásával több műsor továbbítására nyílhatott lehetőség, viszont a technológiaváltás többmilliárdos beruházásokat tett volna szükségessé, és a nézők oldalán is fejlesztésekre lett volna

<sup>1</sup> A DVB-T2 (az angol Digital Video Broadcasting – Terrestrial rövidítése, magyarul „digitális földfelszíni videóadás”) a digitális földfelszíni televíziózás európai szabványának második, fejlettebb generációja.

<sup>2</sup> A High Efficiency Video Coding (HEVC) a H.264/MPEG-4 AVC továbbfejlesztett változata, amely a H.264-gyel összehasonlítva akár kétszeres tömörítési arányt is képes elérni azonos minőség megtartása mellett. Maximális támogatott felbontása 7680 × 4320 pixel.

szükség. A korábbi tulajdonos mérlegelte volna a 12 éves frekvenciahasználati jogosultság üzleti tervét, és maximális profitra törekedve kérdőjelessé vált volna a fejlesztések keresztülvitele. A 2008-as pályázattal ellentétben ugyanis valószínűsíthető volt, hogy nem várható érdemi verseny a jogosultságért, így a fejlesztések vállalása nem volt feltétlenül szükséges a pályázat megnyeréséhez (ez 2008-ban még máshogy volt, akkor a fejlettebb technológiáért annyi többletpont járt, hogy bár a francia tulajdonos nem tartotta indokoltnak annak bevezetését, kénytelen volt vállalni azt annak érdekében, hogy ne veszítsen a versenyben). Az AH így megtehetette volna, hogy nem javasolja a meglévő hálózat fejlesztését, ugyanis ez biztosította volna a maximális profitot (az előfizetéses tv-szolgáltatás ugyanis az éles verseny miatt nagyon alacsony hasznot biztosít, viszont pont annak megtartása tette szükségessé a milliárdos fejlesztéseket). Ehelyett elgondolkodtunk a földfelszín lehetőségein a számokon túl, annak érdekében, hogy a lehető legtöbbet kihozzuk a platformból.

*A stratégiai tervezés eredménye* a nemzeti médiaplatform víziója lett, amely bár jelentős beruházásokat igényel az AH-tól (így közvetetten az államtól), számos előnyt biztosít az érintett szereplőknek:

- a nézők továbbra is elérik előfizetés nélkül a közszolgálati és legnézettebb kereskedelmi csatornákat, fennmarad az ingyenes tévénézés lehetősége;
- az előfizetők a legmodernebb technológiát élvezhetik, és javul a szolgáltatás minősége;
- az interneten keresztül magyar tartalom juthat el a Kárpát-medence és a világ magyarsága számára;
- összességében egy olyan magyar tulajdonban lévő médiaplatform tud tovább épülni, amely komoly versenytársa lehet a multinacionális vállalatok szolgáltatásainak, hosszú távon is képes fennmaradni, és jelentős értéket képvisel a tartalomkínálat piacán – ezenfelül biztosítja a nyereséges működést is.

A két tulajdonosi szemlélet között abban volt tetten érhető a különbség, hogy az AH állami vállalatként nagyobb szabadságot élvezett az értékteremtés tekintetében, azaz bizonyos fejlesztések megvalósításánál az üzleti terv hatáson túlmutató szempontok is érvényesülhettek, mint például minőségi szolgáltatások vagy hosszú távú versenyképesség biztosítása.

Megállapítható, hogy a 2010-es évtizedtől megvalósított állami szemléletváltás a vállalati szférára pozitív hatást gyakorolt: támogatta a minőségi közszolgáltatások fejlesztését, és figyelembe vette az üzleti partnerek igényeit, amit az *ösztönző állammodell* foglal keretbe.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Az ösztönző állammodellről és a modellre jellemző gazdasági szereplők közötti együttműködés, kooperáció jelentőségéről konjunktúra és a koronavírus-válság idején lásd részletesen: Parragh Bianka: Az állam és a piac közötti összhang rendszertana és gazdasági hatásai Magyarországon. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 43., illetve Parragh Bianka –

## **Az Antenna Hungária működési modell létrejöttének körülményei és főbb jellemzői**

Az állami vállalattá váláskor át kellett gondolnunk a szerepünket. Magyarország legnagyobb földfelszíni műsorszórási hálózatát és rádiós telekommunikációs adathálózatát üzemeltető vállalatoként a kormányzati távközlési ökoszisztémába való belépés számtalan lehetőséget és kötelezettséget tartogatott: szükséges volt az állami távközlési vállalatok szerepeinek tisztázása, a kompetenciák lehatárolása, a párhuzamosságok megszüntetése, az ökoszisztéma észszerűsítése; illetve bízunk benne, hogy az Antenna Hungária aktív szereplőként részt vehet az európai uniós és állami távközlési, valamint IT-fejlesztések megvalósításában. Mindezek végrehajtásakor figyelembe kell venni az árbevétel növelésével (mint új célmeghatározás a kizárólagos EBITDA-fókusz helyett) kapcsolatos tulajdonosi elvárás a nyereségesség megtartása mellett.

*A stratégiánk újragondolásának második mozgatórugóját az új műsorszórási és távközlési piaci trendek jelentették:*

- az Antenna Hungária további sikeres működése szempontjából kulcsfontosságú az azonosított piaci lehetőségekre és veszélyekre való megfelelő reagálás. Példaként említhető, hogy az Antenna Hungária stratégiai koncepciójának reflektálnia kell többek között arra, hogy a lakossági internetpenetráció teljessé válásával egyre nagyobb teret nyer az internetalapú médiafogyasztás;
- a telítődött televíziós piacon interaktív szolgáltatásokat és összecsomagolt ajánlatokat igényelnek az előfizetők;
- az üzleti távközlésben az internetes sávcsatlakozási igény és számítási kapacitások növekedése mellett az árak folyamatosan csökkennek;
- az M2M típusú kommunikációs igények robbanásszerű növekedése várható;
- megfigyelhető a távközlési vállalatok elmozdulása az IT irányába, kiszolgálva az értéknövelt IT-szolgáltatások iránti bővülő igényeket, amely szolgáltatások piacán nemzetközi cégcsoportok magyarországi tagjaival kell felvenni a versenyt.

Működési modellünket tekintve 2014 óta állandó és alapvető elvárás mind a tulajdonosunk részéről, mind saját magunkkal szemben, hogy állami vállalatként a kormányzati partnerek megbízható szolgáltatója legyünk, és egyben a piacon is növekedni tudjunk. Az Alaptörvény „törvényesség-célszerűség-eredményesség” követelményei keretében az alábbi szempontokat kell ehhez egyidejűleg érvényesítenünk:

- *Törvényesség – állami vállalati státusz:* az AH ugyan nem nyújt közszolgáltatást, viszont mint többségi állami vállalat meg kell hogy feleljen a rá vonatkozó, tartalmában a közszolgálati intézményekre irányadó előírásokhoz közelítő és a piaci vállalkozások szabályait szigorító jogi rezsimnek. A törvényesség betartása alap-

Báger Gusztáv – Tóth Gergely: A koronavírus-válság újszerűsége és kezelésének első eredményei: az ösztönző állam, mint válságkezelő. In Parragh Bianka – Kis Norbert (szerk.): *Az ösztönző állam válságkezelése I. A koronavírus-válság kezelésének első eredményei*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. 17–64.

vető játékszabály, amely egyrészt jelenti a prudens működés biztosítását (példaként említhetők a közzétételi kötelezettségek, vagy a belső kontrollrendszerre vonatkozó szabályok), másrészt az AH részt vesz azon kormányzati erőfeszítések végrehajtásában, amelyek egy adott terület szabályozott és központosított működését határozzák meg (például az informatikai beszerzéseket koordináló Digitális Kormányzati Ügynökség, vagy a médiaügynökségi szolgáltatásokat közvetítő Nemzeti Kommunikációs Hivatal), így ezen szervezetekkel való együttműködés is elvárás. A törvényesség emellett azt is megköveteli, hogy az AH működése és gazdálkodása során olyan eljárásrendet kövessen, amely kiállja például az Állami Számvevőszék átfogó vizsgálatát is. Piaci versenytársaink nem kötelesek ezen előírásoknak megfelelni, így azt nem is szükséges hangsúlyozni, hogy mekkora odafigyelést igényel az AH részéről, hogy ilyen keretek között is versenyképes tudjon maradni. Az AH kormányzati és piaci megítélése szempontjából is fontos, hogy egy ilyen jellegű vizsgálat (amelynek eredményei nyilvánosak) ne tárjon fel hiányosságokat, mert az az AH-ba vetett bizalmat csökkentheti.

- *Célszerűség – célhoz kötött gazdálkodás:* erőforrásaink elosztásánál figyelemmel kell lennünk arra, hogy alapszolgáltatásaink működőképességét minden körülmények között fenntartsuk.
- *Eredményesség – hasznos és fenntartható működés:* az eredményességi kritériumot végső soron az AH esetében az éves pénzügyi eredményben is vizsgálhatnánk, amely alapján az AH 2014 óta egyik évben sem volt veszteséges. Meggyőződésünk azonban, hogy az eredményesség tekintetében egyensúlyt kell találnunk a pénzügyi mutatók és az AH céljainak megvalósítása között. Forprofit vállalatként az AH célja kizárólag a profit maximalizása lenne (ahogy az elvárás volt a francia tulajdonos ideje alatt), felelős állami vállalatként viszont a nyereséges működés mellett biztosítanunk kell, hogy szolgáltatásaink ne csak az éppen elfogadható szintet képviseljék. Legyen szó a meghibásodás nélküli működés vállalt szintjéről, a megvalósítási határidők betartásáról vagy a minőségi előírásokról, az eredményességet abban is mérnünk kell, hogy állami, lakossági és üzleti ügyfeleink oly mértékben elégedettek az AH-val, hogy hosszú távú partnert lássanak bennünk.

A 2014-es tulajdonosváltást követően vállalatunk komoly növekedési pályára állt, és új üzletágakkal bővült. Az állami érdekeltségű partnerekkel való együttműködés kibővülését tapasztaltuk, az állami vállalati létünk miatt hosszabb távú szerződéseket tudtunk kötni, és új fejlesztéseket is be tudtunk vezetni. Elindult az üzletágak bővülése is, amely tekintetében minden esetben megfigyelhető a kapcsolódás az AH meglévő üzleti területeihez. A digitális műsorszórás és az előfizetési tv-szolgáltatás mellé az internetes tartalomfogyasztás növekedésével természetes választás volt az interaktív szolgáltatások fejlesztése, amelyhez az állami MTVA kiváló partnernek bizonyult (például Médiaklikk). A MinDig TV is stabilizálni tudta helyzetét, amely a csatornák számának növekedésében nyilvánult meg. Állami hálózatfejlesztési és távközlési projektek valósultak meg az állami szereplőkkel együttműködésben, és kiépült a WIFI-kompetencia. A műsorterjesztésben

és a távközlési szolgáltatásokban való jártasság és az MTVA-val való bizalmi viszony tette lehetővé 2015-ben, hogy az együttműködést magasabb szintre emeljük a mobil műsorgyártásban való együttműködéssel. Az AH-val való hosszú távú keretmegállapodás lehetővé tette az MTVA számára, hogy egy megbízható szolgáltatótól szerezze be a műsorok közvetítését (ne pedig sok kisebb céggel esetileg szerződve vagy saját erőforrást használva), az AH számára pedig a hosszú távú partnerség olyan fejlesztéseket engedett meg, amelyek ma már világszínvonalú közvetítéseket tesznek lehetővé (szemben az említett sok kisebb partnerrel, akik eseti jellegű szerződések miatt nem tartották indokoltnak fejleszteni, vagy az MTVA-nak sem kell az elavult eszközparkját cserélni). Kisebb adalék, hogy az AH mint állami vállalat a törvényesség biztosítása érdekében az üzletágat a törvényi előírások maradéktalan és ellenőrizhető betartása mellett működteti, biztosítva valamennyi közteher befizetését is.

Az Antenna Hungária műsorterjesztési, távközlési és immár műsorgyártási tapasztalatai, valamint a megbízható állami partneri megítélése tette lehetővé, hogy a 2017. júliusi FINA úszó-, vízilabda-, műugró-, műúszó- és nyíltvízi világbajnokság megrendezése során minden olyan szolgáltatást nyújtson, amelyben „bit vagy áram folyik”: HD-műsorgyártás, optikai hálózati összeköttetések, WIFI-hálózat-kiépítés, vezetékes informatikai hálózati infrastruktúra (LAN), streaming (internetes közvetítés), IT-biztonsági szolgáltatások, mobil áramellátás. A vizes vb keretében a műsorgyártás kiegészült olyan rendezvénytechnikai elemekkel (LED-falak, fény- és hangtechnika), amelyek már az AH következő új üzletágát jelentették.

2017 végén az Antenna Hungária újabb akvizíciót hajtott végre, amelynek keretében rendezvénytechnikai szaktudást vásárolt a meglévő jelentős eszközpark mellé, hogy annak hasznosítását megfelelően végre tudja hajtani. A legnagyobb fokú hasznosíthatóság érdekében olyan partnereket kerestünk, akik (alapvetően szervezési, biztonsági és egyéb speciális) szaktudása és erőforrásai kiegészítik a rendezvénytechnikai eszközeinket, hogy valamennyi ügyféligényt ki tudjuk szolgálni. Sikerült olyan észszerű üzleti együttműködésen alapuló partnerséget kialakítani, amely alapján részt vehettünk az állami rendezvények, nemzeti ünnepek megvalósításában. A megszerzett tapasztalatok ismét az üzletág fejlesztésére inspirálták társaságunkat. A továbblépési lehetőség a teljes rendezvényszervezési szolgáltatás beszerzése volt, amely 2019-re valósult meg, és az üzletág jelenleg is felel a Nemzeti Kommunikációs Hivatal által adott rendezvény-szervezési megrendelések végrehajtásáért.

A vezetékek nélküli hálózatok kiépítése és üzemeltetése, valamint a távközlési szolgáltatások terén szerzett tapasztalatok alapján vágtunk bele a dolgok internete (Internet of Things, IoT) hálózatok kiépítésébe. A gép-gép (machine-to-machine, M2M) közötti kommunikációt (okoseszközök, okosmérés, szenzorrendszerek stb.) biztosító hálózatok az adott rendszer legoptimálisabb felhasználását teszik lehetővé, ezen eszközök az élet egyre több területén jelennek meg. A szolgáltatás nyújtása is széles körű partnerséget igényel, mivel olyan változatos felhasználási területek léteznek, amelyek kiszolgálása mind eszközök, mind tudás szempontjából igen sokféle.

Szintén a vizes vb-n nyújtott IT-biztonsági szolgáltatásunk jelentős továbbfejlesztése az IT Security Operations Center szolgáltatás, amely egy adott szervezet IT-biztonsági kockázatait érzékeli. A vb rendezvényei távközlési támogatása során vált szükségessé IT-szolgáltatások, kiemelten biztonsági software-ek alkalmazása. A megszerzett eszközök és tudás az AH távközlési szolgáltatási palettáját gazdagították, és azokat a felmerült – egyre komplexebbé váló – ügyféligények alapján fejlesztettük. A jelenlegi rendszerünk már teljes körű szolgáltatást biztosít a legmodernebb eszközökkel. A rendszer adott ügyfélre szabott kialakítása nagy fokú bizalmat igényel, hiszen egyrészt az optimális beállítás érdekében az ügyfélnek rálátást kell engednie saját hálózataira, másrészt a szolgáltatás az ügyfél saját tevékenységét kiszolgáló rendszereket védi, így azonnali hatással lehet a partnerünk – közszolgálati vagy magáncélú – feladatellátására. Komoly elismerésnek tekintjük, hogy ügyfeleink között tudhatjuk a Digitális Kormányzati Ügynökséget, amely a kormányzati szereplők informatikai eszközökkel való ellátásának közfeladatát végzi.

Az üzletágaink folyamatos fejlesztését tekintjük a növekedés és fejlődés zálogának. Modellünk megvalósításának mikéntjéről az alábbiakat gondoljuk fontosnak:

- *folyamatos innováció:* kellően elcsépeletnek tűnhet, pedig alapkövetelmény korunk gazdaságában. A fejlődés üteme oly mértékben felgyorsult, hogy egy adott szolgáltatás nem maradhat már középtávon sem életképes, ha nem képes a megújulásra. Jó példa erre a földfelszíni tv is, amely egy generációnyi időn belül még kizárólagos tévézési lehetőség volt, manapság már viszont globális szolgáltatásokkal/szolgáltatókkal (például Netflix) kell versenyeznie. Minőségi szolgáltatással, milliárdos és folyamatos fejlesztésekkel tudjuk szinten tartani a piaci részesedését. Az innovációs tevékenységünket a meglévő tevékenységeinkhez kapcsoljuk, azok továbbfejlesztésében gondolkodunk, hogy alapvetően organikus fejlődést tudjunk megvalósítani, és így érhető el a belső erőforrások (például létszám, szaktudás) optimális felhasználása és fejlesztése is. Innovációs kampányainkban is folyamatosan keressük az új ötleteket, aminek eredménye a válság alatt is mutatkozott (több, a járványhelyzet kezelését szolgáló applikációs fejlesztést tudtunk felajánlani a védekezés céljára);
- *bizalmi partnerségek építése:* a fokozódó verseny és az ügyfelek növekvő igényei miatt a távközlési vállalatok kénytelenek folyamatosan fejleszteni hálózati infrastruktúrájukat, és egyre komplexebb szolgáltatásokat kell nyújtaniuk. Az Antenna Hungária viszonylatában korlátosak az erőforrások, ezért mi abban látjuk a növekedési lehetőséget, ha érdemi együttműködésben érdekelt partnerekkel dolgozhatunk együtt. Az üzleti kooperáció alapvetően egymás szolgáltatásai kiegészítésére épül, ami olyan komplex szolgáltatásokat eredményezhet, amelyek akár a multinacionális vállalatokkal is felveszik a versenyt. A kibővített szakmai együttműködés jó példájának tekintjük a Telenorral való viszonyunkat, és külön részben mutatjuk be a 4iG-vel kialakított stratégiai partnerséget. Működésünk teljes palettáját közösen áttekintettünk, amely alapján sokkal versenyképesebb szolgáltatásokat tudunk

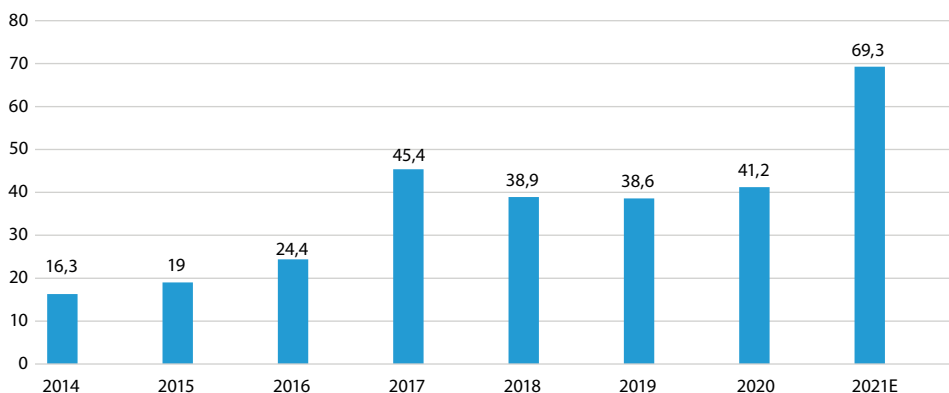
kínálni együtt, valamint belső működésünk terén is számos szinergielehetőséget derítettünk fel, amelyek a mindennapokat teszik hatékonyabbá;

- *minőségi szolgáltatások*: a bizalom alapvető feltétele, hogy a vállalt részünket a lehető legmagasabb minőségben nyújtsuk. A hosszú távú partnerséghez elengedhetetlen, hogy fejlesztéseinknél domináljon a magas minőség és a hosszú távú befektetés, mivel szintén hosszú távon csak ez bizonyulhat szilárdnak. A földfelszíni vagy IT-biztonsági fejlesztéseink is hosszú távban terveznek (rövid távú megtérülésben gondolkodva nem is vághattunk volna bele ezen munkálatokba).

Az elmúlt években a fenti elveket követve az Antenna Hungária szolgáltatásportfóliója a fogyasztói szokások változásával és a technológia fejlődésével lépést tartva dinamikusan nőtt; mind lakossági, mind üzleti szolgáltatásai bővültek. A társaság jelenlegi diverzifikált kínálata lehetővé teszi, hogy komplex szolgáltatásként, a rendezvénytechnika, műsorgyártás, média, távközlés és IT-szolgáltatásaival egy kézben szolgálja ki ügyfeleit.

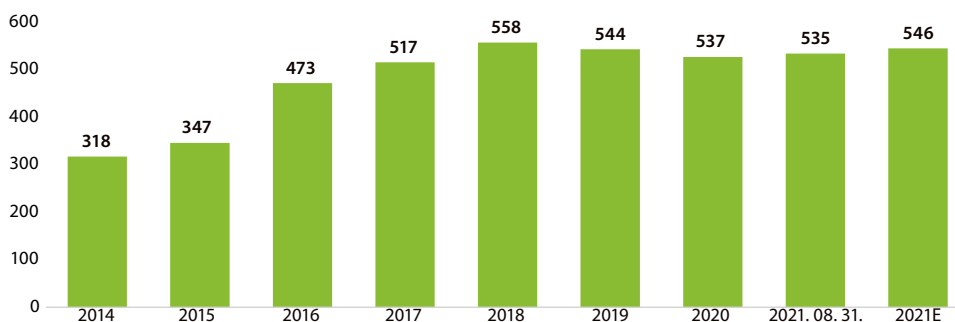
A bővülő szolgáltatási palettával párhuzamosan szélesedett az AH számára rendelkezésre álló erőforrásbázis, amelynek alapját a cég országos torony-infrastruktúrája, az ezekre épülő vezeték nélküli hálózatai – DVB-T, rádió, mikrohullám és LoRa –, valamint a 7/24/365-ben rendelkezésre álló hálózatüzemeltetés és -felügyelet biztosítja. Az AH emellett számos értékes frekvencia és licenz használati jogosultja, értékes szakembergárdával rendelkezik, valamint az állami telcoszereplők közül egyedülként lakossági eléréssel kompetenciákat tudhat magáénak lakossági tv-szolgáltatása révén.

A számok szintjén is jelentős bevételnövekedés mutatható ki az állami tulajdonban nyereséges működés mellett. Emellett a munkahelyek teremtése is együtt járt a bővüléssel:



3. ábra: Az Antenna Hungária Zrt. árbevételének alakulása 2014 és 2021 között

Forrás: az Antenna Hungária Zrt. szerkesztése



4. ábra: Az Antenna Hungária Zrt. létszámának alakulása 2005 és 2021 között

Forrás: az Antenna Hungária Zrt. szerkesztése

### Az AH és a 4iG stratégiai partnersége

Az AH-ban folyamatosan azon dolgoztunk, hogy a fentebb ismertetett értékeinkre és modellünkre alapozva tudjunk sikeres vállalatot építeni. A Telenor-együttműködés mellett hazai szolgáltatókkal is kerestük a kapcsolatot. A 4iG-vel (mint a magyarországi IT- és ICT-piac egyik legnagyobb szereplőjével) való partnerség kialakítása teljesen természetes választási lehetőség volt mindkét fél számára, és elképzeléseink megbeszélése során új és nagyon komoly lehetőségek kezdtek kirajzolódni. 2020-ban kezdődött tárgyalásaink megmutatták, hogy a fenti értékek terén is egyetértés van közöttünk, és mindketten összehangolhatónak találtuk az állami és piaci vállalati működési modellt és ambíciókat.

Beszélgetéseket folytattunk a piaci környezetről. Az infokommunikáció és a hozzá kapcsolódó informatikai iparág ma az egyik legjelentősebb és leggyorsabban növekvő szegmense mind a világgazdaságnak, mind az egyes országok és régiók gazdaságának. Az infokommunikációs iparág stratégiai jelentőségének növekedését pedig a járványhelyzet felgyorsította, így a nemzetközi iparági trendek hatásai is hatványozottabban jelentkeznek. A minél teljesebb szolgáltatás az elvárás a piaci és az állami megrendelők számára, ezért az intenzív piaci versenyben a nagyobb szereplők az integrált infrastruktúra, illetve távközlési és IT-szolgáltatási portfólió kialakítását hajtják végre vagy tűzték ki célul.

A magyarországi piacon a piacvezető Telekom rendelkezik a szükséges kompetenciákkal, a többi nagy szereplő (Vodafone, Digi) konszolidációkat hajt végre, jelentős magyar szereplő részvételével viszont nem történt érdemi konszolidáció, a magyar érdekeltségű (állami vagy magán-) részesedések nem jelentenek meghatározó szerepet. Úgy véltük, hogy a magyar piac szempontjából kiemelt stratégiai érdek fűződik ahhoz, hogy legyen a piacon egy olyan nemzeti kézben lévő, külföldi befolyástól mentes vállalat, amely képes felvenni a versenyt a multinacionális vállalatokkal, alapvetően Magyarországon, de akár a régióban is.

Az egyeztetések alapján közösen elkezdtük egy olyan nemzeti kézben lévő távközlési és infokommunikációs vállalat koncepcionális alapjainak lerakását, amely képes felvenni a versenyt a hazánkban (és a régióban) működő nemzetközi multinacionális cégekkel,

valamint széles szolgáltatási palettával ki tud szolgálni állami és kormányzati intézményeket, vállalatokat, valamint lakossági ügyfeleket.

A mostani piaci struktúra komoly lehetőséget biztosít a magyar állami és piaci szereplők számára a fenti hatások organikus és akvizíciókkal történő kezelésére, aminek eredményeképpen meghatározó állami és piaci részvétellel egy magyar érdekeltségű távközlési és infokommunikációs vállalat jöhet létre.

A szükséges képességek közös entitásban való konszolidációja érdekében ideális modellnek tartottuk az Antenna Hungária és a 4iG együttműködését, megteremtve az állami és a magánszektor szimbiózisát. Megtettük az első lépéseket, a nemzetközi és az annak megfelelő magyarországi piaci trendek alapján értékeltük piaci helyzetünket, erőforrásainkat és szolgáltatásainkat annak érdekében, hogy a versenyképességet meg tudjuk őrizni. 2020 elején kezdődtek és azóta is folyamatosak az egyeztetések az üzleti együttműködési lehetőségekről. A szolgáltatások áttekintése alapján világos, hogy távközlési és IT-képességeink egyesítésével és a szinergiahatások kihasználásával tudunk csak megfelelni a jelen és a közeljövő modern telcovállalataival szemben támasztott kihívásoknak, komplex infokommunikációs szolgáltatások nyújtása versenyképesen csak együtt lehetséges.

A vegyes modell rugalmasabb működési módot is eredményez (például közbeszerzés tekintetében), a bel- és külföldi partnerek számára vonzóbb, emellett magában hordozza a tőzsdére vitel lehetőségét is.

Az együttműködés kialakítása érdekében konkrét lépéseket is tettünk. Az innovációs területen való együttműködés részeként 2020 augusztusában meg is alakult az első közös vállalkozás, a CarpathiaSat Magyar Űrtávközlési Zrt., amelynek létrehozásával az alapítók célja az, hogy a társaság 2024-ben geostacionárius pályára állítsa, és hosszú távon üzemeltesse Magyarország első kereskedelmi, valamint kormányzati és tudományos kutatási feladatokra is alkalmas műholdját. A CarpathiaSat Zrt. tulajdonosai a 4iG Nyrt. (51 százalék), az Antenna Hungária Zrt. (44 százalék), valamint a New Space Industries Zrt. (5 százalék).

2021 nyarán a 4iG megvásárolta a Hungaro Digitel Kft. 75 százalékát (50 százalékot a portugál tulajdonostól, 25 százalékot az Antenna Hungáriától), amely tranzakcióval kettős cél valósult meg: egyrészt újabb közös vállalkozással bővült a fent vázolt vegyes, magyar állami és magántulajdonú modell, másrészt a HDT műholdas képességei és infrastruktúrája megfelelően támogatni tudja a már korábban létrejött közös vállalat, a CarpathiaSAT fejlesztéseit. A 25 százalékos részesedés a későbbi finanszírozás tekintetében is ideális megoldás az állami oldal számára.

Az együttműködések „főpróbái” sikeresnek bizonyultak, így szintet léphettünk. Stratégiai elképzelésünket és a konkrét lépéseket vázoltuk a tulajdonosunk számára, amely alapján – hosszas egyeztetési folyamat eredményeképpen – 2021 augusztusában együttműködési megállapodást kötött az Antenna Hungária tulajdonosi jogait gyakorló nemzeti vagyon kezeléséért felelős tárca nélküli miniszter és a 4iG.

A hazai távközlési piac történetében is kiemelten jelentősnek tekinthető megállapodás célja,<sup>4</sup> hogy a felek az állami és a magántőke egyesítésével egy olyan stratégiai távköz-

<sup>4</sup> 4iG: *Távközlési szuperholdingot hoz létre a magyar állam és a 4iG Nyrt. Sajtóközlemény* (2021. augusztus 25.).

lési és telekommunikációs infrastruktúra-szolgáltató vállalatot hozzanak létre, amely versenyképes piaci szolgáltatások mellett kellő súllyal képviseli a nemzeti érdekeket az iparágon belül. Magyarország egyik legnagyobb és a kelet-közép-európai régió meghatározó távközlési és telekommunikációs infrastruktúra-szolgáltató vállalata jöhet létre a magyar állam és a 4iG stratégiai partnerségének köszönhetően (a megvalósítás módja az, hogy a 4iG a tulajdonába kerülő távközlési profillal működő társaságokat apportálja az állammal az AH-ba, amely alapján a 4iG többségi tulajdont szerezhet az Antenna Hungáriában).

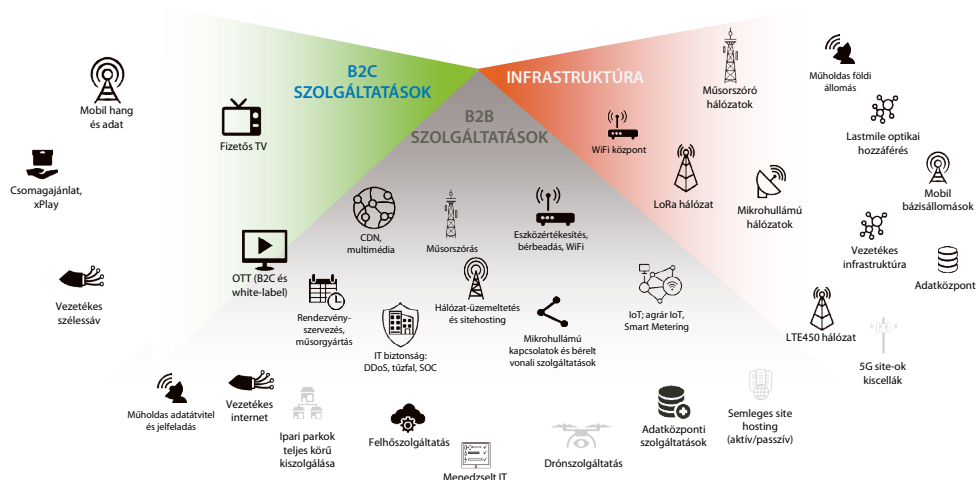
A holding megalakításának előkészületei folyamatosak. A 4iG 2021 szeptemberében megszerezte az Invitech ICT Services Kft.-t, 2021 decemberében a Telenor Montenegrot, 2022 januárjában a DIGI Távközlési Szolgáltató Kft.-t és leányvállalatait, emellett több albán, montenegrói és izraeli távközlési cég megvásárlása is a tervek között szerepel. Az AH 2021 novemberében megszerezte az MVM NET Zrt. részvényeinek 100 százalékát.

### **Összegzés helyett: Az AH mint állami vállalat további fejlesztési lehetőségei**

A válsághelyzeteket a nagyobb és több lábon álló vállalatok kevesebb veszteséggel tudják átvészelni, mint a kisebb vállalatok. Az Antenna Hungária diverzifikált és organikusan felépült szolgáltatásporfóliója lehetővé tette, hogy a válsághelyzetet a társaság kezelni tudja. Ha például önálló rendezvényszervező vagy műsorgyártó társaság keretében valósulnának meg ezek a szolgáltatások, akkor nagy valószínűséggel a járványhelyzet ezen cégek megszűnését eredményezte volna. Az AH át tudta hidalni a veszteségeket, ráadásul egyetlen munkavállalótól sem vált meg a járványhelyzetre hivatkozással (bérintézkedésekre sem volt szükség), ami mind a belső, mind a külső bizalmat tudta erősíteni.

Az állami Antenna Hungária és a 4iG mint jelentős piaci szereplő együttműködésében a tulajdonosok támogatásával épülő vegyes (állami és magán-) tulajdonú entitás amellet, hogy alkalmas a fent vázolt értékek érvényesítésére, egyrészt ideális válasz a jelenlegi piaci környezet kihívásaira, másrészt „válságálló” megoldást biztosít. A holding kialakításával ugyanis olyan vállalat jöhet létre, amely

- infrastruktúrájával és szolgáltatásaival versenyképes tud maradni a magyar piacon, és külföldön is képes lehet terjeszkedni;
- szolgáltatási palettájával a legszélesebb lakossági (B2C), üzleti (B2B) és kormányzati (B2G) ügyfélkör igényeit is ki tudja elégíteni;
- az akvizíciókkal megvalósuló szinergiahatások (működésiköltség-csökkentések, műszaki rendszerek racionalizálása stb.) révén folyamatosan tudja eredményességét növelni;
- a tranzakciókkal jelen állapotok szerint több százmilliárd forint bevételt egyesítene;
- hosszú távon meghatározó piaci szereplő lehet mind Magyarországon, mind a régióban.



5. ábra: B2C-szolgáltatások, B2B-szolgáltatások és infrastruktúra

Forrás: az Antenna Hungária Zrt. szerkesztése

Az apportokat követően létrejövő, nagyságrendekkel növekvő új Antenna Hungária holding egyedülálló vegyes működési modellje az állami és piaci vállalati értékek szükségszerű összehangolását jelenti az eredményesség és hatékonyság érdekében. A cég így amellett, hogy hosszú távon stabil és sikeres szereplője tud lenni a versengő távközlési piacnak (komoly bevételt biztosítva a tulajdonosoknak), példaértékű lesz a vállalatirányítás és -működés terén, amely tapasztalatok az állam számára a kormányzat számos területén felhasználhatóak lesznek.

## Felhasznált irodalom

4iG: *Távközlési szuperholdingot hoz létre a magyar állam és a 4iG Nyrt. Sajtóközlemény* (2021. augusztus 25.). <https://bit.ly/3sme7ny>

Parragh Bianka: Az állam és a piac közötti összhang rendszertana és gazdasági hatásai Magyarországon. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 21–103.

Parragh Bianka – Báger Gusztáv – Tóth Gergely: A koronavírus-válság újszerűsége és kezelésének első eredményei: az ösztönző állam, mint válságkezelő. In Parragh Bianka – Kis Norbert (szerk.): *Az ösztönző állam válságkezelése I. A koronavírus-válság kezelésének első eredményei*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. 17–64.

Továbbá az Antenna Hungária Zrt. vállalati anyagai.