

Pázmándi István

A HŰTŐGÉPGYÁR PRIVATIZÁCIÓ UTÁN

Ez a dolgozat eredetileg az Ipar- és Vállalatgazdaság Kutató Intézet részére készült 1992 nyarán. Az intézet a Világbank megbízásából a fontosabb hazai iparvállalatok privatizáció utáni helyzetét vizsgálta. A felmérés Magyarországon kívül az akkori Csehszlovákiára és Lengyelországra terjedt ki. A Lehel Hűtőgépgyár Kft., mint a legnagyobb magyarországi háztartási gépgyártó került a vizsgált nagyvállalatok közé. Az itt közreadott dolgozat - néhány kisebb változtatástól eltekintve - megegyezik az 1992-ben írottakkal.

A privatizáció

A gyár iránt több külföldi mutatott érdeklődést, de komolyabb tárgyalások 1990 elején a svédországi Electrolux multinacionális céggel folytak. Az amerikai és távol-keleti cégekkel szemben európaiságuk, erős európai pozíciójuk, az azonos mértékegység és az évtizedek óta fenálló üzleti kapcsolat szólt mellettük.

1990. május 3-án az akkori vezérigazgató szándéknyilatkozatot írt alá a svéd céggel. Eszerint a vagyonfelmérés utáni 3,7 milliárd forintos törzstőkét az Electrolux 1,3 milliárd forinttal 5 milliárdra egészítette volna ki. Az összeg nagy részét a hűtő- és fagyasztószelekre nyújtott gyártásának korszerűsítésére fordították volna. A szándéknyilatkozat szerinti 26 %-os arányát a külföldi befektető a későbbiekben tovább kívánta növelni az ÁVÜ 74 %-os részesedésével szemben. Az új cég 1990. július 1-én alakult volna meg a Hűtőgépgyár jogutódjaként. A várva-várt frigy azonban meghiúsult, sőt a továbbiakban a vállalatvezetés helyett az ÁVÜ folytatta tovább a tárgyalásokat.

Az ÁVÜ a Credit Suisse First Boston céget bízta meg a privatizáció szakmai előkészítésével. Végül a hosszúra nyúlt tárgyalások végén 1991. március 19-én írták alá azt a szerződést, amely szerint a Lehel Hűtőgépgyár száz százalékos svéd tulajdonba került. A szerződés részletei nem ismeretesek, így a vételár sem (*Nem hivatalos információk szerint ez mintegy 80 millió dollár.*). Egyértelmű viszont, hogy a hetvenes évek során keletkezett jelentős környezeti szennyezés felszámolása benne foglaltatott a vételárban. A hetvenes évek során keletkezett jelentős környezetszennyezés felszámolásának költségeit azonban levonták a vételárból. Ez elérheti a 2 milliárd forintot, ami számottevő bevételkiesést jelent az államkassza számára.

A Lehel, mint az Electrolux csoport tagja

A stockholmi központú csoport több mint 560 tagvállalatot számlál a világ ötven országában, amelyek elsősorban Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban találhatók.

Az üzleti forgalom 1990-ben mintegy 82 milliárd svéd korona volt, amelynek több mint felét háztartási gépek, úgynevezett fehérárúk (*hűtő- és fagyasztószelekre nyel, mosógépek, mosogatógépek, tűzhelyek*) teszik ki.

A fehérárúk mellett további fontos termékfajták a porszívók, kerti és erdészeti szerszámok, gépek, kereskedelmi berendezések, nagykonyhák, ipari mosodák és szabadidős termékek.

Az 1920-as évek során növekedésnek induló cég a folyamatos vállalatalapítások és vállalat felvásárlások eredményeképp a hatvanas évekre igazi világbirodalomra vált és a fehérárúk piacán az első helyre került Európában, majd a White Consolidated felvásárlásával, amely a Frigidaire márkanév tulajdonosa, erős pozí-

ciókat szerzett az Egyesült Államokban is. A Fortune magazin iparvállalati lap listáján a világban a 91. helyen állt 1992-ben, közel 1000 milliárd forintos forgalommal.

A termékek negyvenöt százaléka a Közös Piac országaiban, harmincöt százaléka Észak Amerikában talál gazdára.

Néhány darabszám a főbb termékekből 1990-ben:

Hűtő- és fagyasztószelekrény	6,5 millió db
Abszorpciós hűtőszelekrény	2,5 millió db
Mosógép	3,0 millió db
Tűzhely	3,0 millió db
Porszívó	6,0 millió db
Fűnyíró	2,3 millió db

A cég stratégiája, hogy a profiljába tartozó minden egyes terméknel a világ első három gyártója akar lenni, vagy annak maradni.

Jelenleg három fő terület van, amelyre a legtöbb figyelmet kell fordítani. Ezek a következők:

- *Marketing, piaci tevékenység*

- még rugalmasabb alkalmazkodás a fogyasztói igényekhez
- újabb piacok bekapcsolása, a piaci részarány növelése
- a marketing munka hatékonyságának emelése

- *Pénzügyek*

- a kinnlévőségek csökkentése
- kedvezőbb fizetési feltételek elérése, a fizetési határidők kinyújtása a szállítóknál, csökkentése a vevőknél
- a pénzforgalom optimalizálása a Csoporton belül (cash-pool)

- *Minőségügy*

- a Csoport termékeit olyan magas színvonalon kell előállítani, hogy ez legyen a Csoport termékei iránti kereslet fő motíváló tényezője
- a megrendelők számára új terméket kiszállítani mindaddig nem szabad, amíg a minőségi és biztonsági követelmények teljesítése teljes körűen meg nem történt
- a marketing munkának nem szabad a vásárlókban a termék iránt meg-alapozatlan várakozásokat gerjesztenie.

A szervezeti felépítést az egyszerűség, gyorsaság, rugalmasság, hatékonyság és közvetlenség kell, hogy jellemezze. Az alkalmazottaknak sokoldalúaknak, alkalmazkodóképeseknek kell lenniük. Bár az Electrolux Csoport több terméknel vezető pozíciót tölt be, a filozófiája mégis az, hogy a fogyasztó határozza meg, hogy mit és mennyit kell gyártani, a piac irányít.

Bár a fehéráruk piacán jelenleg recesszió van Nyugat-Európában és főleg az Egyesült Államokban, ami csoportszinten a profit jelentős csökkenésével járt, azonban a vezetés az utóbbi időben jelentősebb beruházások miatt és a megfelelő, helyesen megválasztott stratégia tudatában bizakodó.

A Lehel beilleszkedése az Elektrolux Csoportba, az új stratégia

A Lehel, mint korábbi állami vállalat a privatizáció után teljesen új gazdasági környezetbe került. Ennek oka egyrészt az, hogy a továbbiakban mint egy nemzetközi hálózat egyik tagja kell hogy működjön.

Ez egyrészt új lehetőségeket nyit meg, másrészt azonban az önállóság csökkenésével is jár, mivel a cégnek alkalmazkodnia kell a központi elképzelésekhez és követelményekhez.

Az új helyzet másik tényezője, hogy a magyar és a kelet-európai gazdasági környezet - szállítók, vevők, kormányzati szervek - is jelentős változásokon mentek keresztül.

Az új stratégiának így választ kell adnia a két oldalról, a magyarországi és a csoport felől jövő követelményeknek, amelyek erősítik egymást, a költségvetési kapcsolatok kivételével természetesen, ahol a vállalati és a csoport érdekei szemben állnak a magyar állam fiskális érdekeivel. A természetes vállalati törekvés minden lehetséges törvényes eszközt igénybe véve, a lehetőség szerinti legkisebb adó fizetése.

A vállalatot ért külső hatások így két tényezőre bonthatók. A belföldi és a kelet-európai gazdasági környezet változására és az Electrolux Csoportra, mint a Lehel működését meghatározó tényezőre.

A belföldi és a kelet-európai gazdasági környezet változásából adódó külső hatások és a vállalat válaszlépései

A legfontosabb változás ezen a területen, amely több magyar iparvállalatot a csőd szélére sodort - az a kelet-európai, elsősorban a szovjet piac - rendkívül gyors összezsugorodása, gyakorlatilag megszűnése volt. Ez érvényes a belföldi piacra is, de nem olyan mértékben. A fizetőképes kereslet jelentős csökkenése természetesen a Hűtőgépgyárat is érintette, de közel sem olyan mértékben, mint a hazai nagy gépipari és kohászati cégeket (*Ikarus, Rába, Videoton, Dimag stb.*).

Ennek oka, hogy a főbb piacok belföldön, valamint Nyugat-Európában voltak. A szovjet piacra elsősorban olajhűtőket, erőművi berendezéseket szállított a vállalat a Transelektro külkereskedelmi cégen keresztül, valamint áruházi hűtőberendezéseket és közvetve az Ikarus buszokba beépítve járművízhűtőket.

Az összes említett terméket érzékenyen érintette a piacvesztés, jelentős új piacokat nem sikerült találni, így kezdetben termeléscsökkentéssel, majd később a gyártmányok technológiájának, illetve gépsorainak értékesítésével és a gyártás megszüntetésével válaszolt - már a svéd tulajdonos.

A erőművi berendezések gyártását az Energiagazdálkodási Intézet vette meg. Az EGI korábban fővállalkozóként épített erőműveket a Szovjetunióban, Kínában és Közép Keleten, és a Hűtőgépgyár szállította a Heller-Forgó féle hűtődelta elemeket. A termelés jelenleg is folyik a kapacitás egy részét kihasználva.

Az Electroluxtól szintén profilidegen a járművízhűtők gyártása. Elegendő megrendelés híján, ezzel összefüggésben a kedvezőtlenül magas termelési költségek miatt 1991 áprilisában leállt, a gyártó kapacitást felszámolták és értékesítésre került. Gazdaságtalansága miatt szintén megszűnt a szóda- és habszifonok gyártása. A szifonfejgyártó gépeket egy hazai vegyes vállalat vette át, míg a kezdetekben hadiipari termelésre beállított régi gépeket leselejtezték. A vállalat ezen termékek esetében a termeléscsökkentésen, majd értékesítésen kívül más lehetőségeket nem tudott és nem is akart találni.

A stratégiai üzletágakban szintén észlelhető volt a kereslet csökkenése 1992-ben. Ez elsősorban a fagyasztóládákat érintette hátrányosan, de jelentős volt a visszaesés a hűtő- és fagyasztószekrények belföldi forgalmazásában is

Mivel Kelet-Európába csak kis darabszámban szállított a Lehel, így az ottani piacok megszűnésének nem volt jelentős hatása. A nyugati export körülbelül változatlan szinten maradt, sőt újabb lehetőségek látszanak a csoporton belül.

A gyakorlatilag konvertibilis forint miatt az importliberalizáció és a termékimport terén megszűnt Lehel védett monopolhelyzete. A hazai piacon új versenytársakkal kell megküzdeni. Megjelent a Whirlpool, az amerikai óriáscég, amely az USA-beli elsőség után Európát vette célba, sőt az alacsonyabb árkategóriájú szlovén Gorenje is komoly piacot lát Magyarországon. További fontos szempont a fogyasztói szokások megváltozása, a »szocialista« vásárlói magatartásnak a »fogyasztói társadalom« kifinomult igényessége felé való határozott elmozdulása. A termékek nemcsak funkciót hordoznak (*ürméret, energiafogyasztás, fagyasztóteljesítmény stb.*), hanem esztétikai és presztizsértéket is. A készülékeknek magasabb igények kielégítése érdekében újabb szolgáltatásokat kell biztosítaniuk, ugyanakkor esztétikailag is versenyképeseknek és divatosnak kell lenniük, sőt a személygépkocsikhoz hasonlóan márkanévükkel ki kell fejezniük felhasználójuk társadalmi helyzetét és presztizsét. A korábbi homogén fogyasztói tömeg társadalmi helyzete, pénztárcája, életkora és életmódja szerint további alcsoportokra bomlik, amelyet a hatékony marketingnek külön-külön kell megcéloznia. A legmagasabb szintű fogyasztói igényeket ebben az esetben az Electrolux termékek képviselik, míg a szintén jó minőségű, de nem presztizsértékű termékeket Zanussi-Lehel illetve Zanussi néven árulják.

A Lehel termékeit nem az elitnek, hanem a széles fogyasztórétnek kínálja, ahol tulajdonképpen nem az Electrolux-szal, hanem az olasz Zanussival, a Gorenjével az olcsóbb Whirlpool termékekkel versenyez. A minőségi követelmények azonban ebben a fogyasztói kategóriában is magasak és tovább emelkednek.

A nagy tőkeigény és az alacsony profit miatt új gyártók nem jelentkeznek a piacon, de a nyugati világban mutatkozó általános recesszió és a túlméretezett kapacitások rendkívüli versenyt hoztak az iparágba. A technológia és a termékek folyamatos műszaki fejlesztése elengedhetetlen a talponmaradáshoz, de önmagában ez nem elég a vezető helyhez. Mivel az itt alkalmazott műszaki megoldások nem hordoznak csúcstechnológiát és emellett viszonylag könnyen adaptálhatók, így a siker kulcsa nem ebben keresendő. A mai versenyhelyzetben az tud fennmaradni, aki jó műszaki színvonalú, értéket hordozó, minőségi terméket gyárt és ezt a lehető legalacsonyabb költséggel állítja elő. A műszaki színvonal nagyrészt pénz kérdése, megvásárolható. Az alacsony költségszínvonalú, hatékony és alkalmazkodóképes szervezet viszont nem.

Így a még jelentős, de a jövőben várhatóan csökkenő általános versenyelőnyökön kívül az olcsóbb munkaerőn, energián, a vállalat vezetésén és az ott dolgozó embereken múlik a hosszútávú fennmaradás.

Amelyik gyártó tartósan nem képes az elvárt eredményeket hozni és lemarad, arra nem várhat más, mint gépei leszerelése, áttelepítése egy sikeres versenytárhoz, amire az utóbbi években nem egy példa történt az Electrolux Csoporton belül is.

A Lehel ezeket figyelembe véve a következő lépéseket tette a belföldi piacon:

1. Új márkanévet vezetett be Zanussi-Lehel néven, új design-nal.

2. Az új márkanévnek számító Electrolux és Zanussi termékeket reklámkampánnyal tette ismertté.

3. Jelentősen emelte árait. 1991 nyarától 1992 januárjáig mintegy 30 %-al, ami 1992 első felében emelte a termékek jövedelmezőségét, de a kereslet 1992-ben bekövetkezett csaknem 50 %-os visszaeséséhez is hozzájárult. A kereslet élénkítése érdekében 1992 tavaszán árcsökkentésre került sor és azóta az áremelkedés mértéke elmarad a fogyasztói árak átlagos növekedési indexétől.

4. Korábban a vállalatnak a belföldi piacon nem volt szüksége hatékony marketing munkára, inkább ellátási kötelezettségének kellett eleget tennie. A keresleti

piac azonban az importliberalizáció és a csökkenő reálkeresetek hatására kínálati piaccá vált. Ehhez nem alkalmazkodni egyet jelent az elsorvadással.

Nyugati mintára létrehozta a Marketing Divíziót, ami egy szervezetben hatékonyabban tudja végezni az értékesítést, az igények fölmérését, a fogyasztói elvárások magas szintű kielégítését. Az új Marketing Divízióknak kell kialakítani a helyes ár és promóciós politikát és előrejelzéssel, a piac állandó figyelésével hatnia kell a termékpolitikára. A termékpolitika egyébként nem pusztán a vállalat hatáskörébe tartozik, hiszen ebben meghatározó jelentőségű a Csoport munkamegosztásába való bekapcsolódás.

5. Országos szervizhálózat kiépítése folyik Budapesten és a fontosabb városokban, javítva szervíz ellátást (after sales service). Az így létrehozott Lehelux hálózat Magyarországon egyedülálló módon biztosítja mind a Zanussi-Lehel, mind az importtermékek szervizelését.

Az Electrolux Csoport - mint a gazdasági környezet új eleme - által támasztott követelmények

Az Electrolux Csoport vállalatainak köre időről-időre változik, új vállaltok kerülnek be, míg mások értékesítés útján más tulajdonosokhoz kerülnek. Eddig azonban valamennyi jól vagy esetleg kevésbé sikeresen működő cég, amely bekerült, azelőtt is versenykörnyezetben, éles piaci viszonyok között működött, így beillesztésük, beilleszkedésük nem okozott általában különösebb problémát.

A Lehel az első a kelet-európai cégek közül, amely ma az Electrolux Csoportban működik. Ez a helyzet mind a Hűtőgépgyárnak, mind a tulajdonosnak új.

A következőkben azt vetem össze, hogy a tulajdonos szemével milyen vállalat volt a Lehel Hűtőgépgyár, amikor átvette a magyar államtól és - nyilatkozatok alapján - milyennek szeretné látni középtávon. A Lehel amellett, hogy gazdasági éveit folyamatosan nyereséggel zárta, a legtöbb ponton az állami vállalatok jellemző jegeit viselte és részben viseli még ma is. Ezek közül a legfontosabbak a következők:

- a költségérzékenység alacsony szintje
- belső túlfoglalkoztatás és ezzel összefüggésben a nem elég hatékony szervezet
- a szervezeten belül az elhatárolt felelősségi körök és a felelős személyek hiánya
- hosszú szolgálati út
- az információs rendszer nem hatékony, nem egy integrált egész, hanem a rendszerek halmaza
- az információs rendszer nem szolgálta hatékonyan a gazdasági tervezést, a költségek nyomon követését.

A szervezet nem megfelelő hatékonyságát taglalva, annak főbb okai a következők:

- az információáramlás akadályoztatása, az egy szinten lévő szervezeti egységek közötti információcsere gyakori hiánya
- hiányzó infrastruktúra (*telefonrendszer, számítógép hardware és software*)
- a termelés szervezetsége technológiai szempontból korábban is viszonylag fegyelmezett volt, a költségek azonban sok helyen nem voltak mérhetőek és követhetőek, ami jelentősen rontotta a jövedelmezőséget
- a termelékenység jelentősen elmaradt a nyugati színvonalától, a túlfoglalkoztatás az improduktív és a szellemi területeken nagy
- technikai-technológiai lemaradás, aminek növekedése elegendő forrás híján fokozódhat.

A felsorolt problémák egy része a több, mint két éve lezajlott tulajdonosváltás ellenére fennáll.

A legfájdalmasabb és igen költséges lépés a létszámcsökkentés. Ez az improkutív és a szellemi dolgozóknál a privatizáció előtti és a célállapotot összehasonlítva el fogja érni, illetve egyes területeken meghaladja az 50 %-ot is.

A vállalati létszám, amely a Budapesti Leányvállalattal együtt a nyolcvanas évek közepén megközelítette az ötezret, 1993-ra háromezerkétszázra csökkent, azonban az adminisztratív és egyéb termelést kiszolgáló területeken viszont a jövőben további racionalizálás várható. Ez azonban nem jelenti a termelés volumenének csökkenését, sőt a piaci igények azt diktálják, hogy még nagyobb értéket kell előállítani a korábbi létszám 50-60 %-ával.

Az állományi létszámcsökkentés nemcsak a régebbi szervezet megnyirbálása, hanem egy új szervezeti struktúra létrehozása új filozófia alapján. Ennek lényege, hogy

- az egész szervezetet közvetlen és közvetett költségközpontokra kell bontani, ahol a költségek pontosan meghatározhatók és mérhetők,

- a vállalaton belül csak a stratégiai funkciókat kell megtartani a termelésben és a műszaki területeken is. Így olyan tevékenységek kerülnek ki a korábbiakból, mint a technológiai és a fenntartás nagy része, egyéb szolgáltató tevékenységek.

- Az új struktúra a korábbi lineáris funkcionális szervezet helyett a kétdimenziós mátrix szervezet. A mátrix szervezetnél minden egyes divízióknak vannak termékigazgatói, akik viszont felelősek a központi Hűtőkészülék Divízió funkcionális vezetőinek.

Meg kell azonban jegyezni, hogy a szervezeti struktúra folyamatos változásban van, így jelentős változások várhatók még a továbbiakban is. Az eddigi legjelentősebb átszervezés, hogy a Hűtőkészülék Divízióból kivált az Abszorpciós termék részleg és új divízióvá alakult. 1993 folyamán az adókedvezmények maximális kihasználása érdekében önálló jogi személyű társasági formába, korlátolt felelősségű társasággá alakul a jászárok szállási Kereskedelmi Hűtőkészülékgyártó és a jászboldogházi Radiátor Divízió. Törzstőkéjük a Lehel, illetve 30 %-ban külföldi partner jegyzi majd.

A kialakítandó új szervezet főbb jellemzőit a következőkben foglalhatjuk össze:

- költségérzékenység,
- gyors információáramlás,
- alkalmazkodóképesség,
- hatékony és magasan képzett management,
- képzett, angolul jól beszélő, sokoldalú alkalmazotti állomány,
- motivált és fegyelmezett produktív (közvetlen) állomány,
- világosan elhatárolt, áttekinthető felelősségi területek.

Sok minden történt az elmúlt két és fél évben, azonban a gazdasági recesszió miatt ezen célok elérése még sürgetőbb feladat. A kedvezőtlen piaci hatások pozitív oldala, az átalakulás menetének felgyorsulása.

A csoport-tagság által nyújtott lehetőségek

Azáltal, hogy a Lehel bekapcsolódott egy nemzetközi vállalati hálózatba, amely profiljában világszínvonalú és élenjáró termékeket gyárt, egy sor új lehetőséghez jutott, amellyel elérheti, hogy kitűzött céljának megfelelően az általa gyártott termékeknél Magyarországon első és a legnagyobb piaci részesedéssel bíró cég legyen.

Feltétlenül megemlítendő az előnyök között a nyugati vezetési kultúra gyors átültetésének lehetősége, kényszere, amely a hatékony szervezeti működés záloga. A vezetők kiválasztására, folyamatos továbbképzésükre nagy súlyt helyez a stockholmi központ.

Új lehetőséget nyújt, de egyben kötelezettséget is jelent, hogy a bekapcsolódott egy sor olyan projectbe, amelyben a csoport összes tagvállalata részt vesz. Ezek a projectek a következő területeket érintik:

- pénzügyek,
- anyagbeszerzés,
- minőségügy.

Ezek rákényszerítik a Leheld, hogy jelentősen fejlessze munkáját az említett területeken, fokozottan javítva a jövedelmezőséget.

Az anyagbeszerzés területén már eddig is jó eredményeket ért el a vállalat, kihasználva a csoport nyújtotta lehetőségeket. 1992-re az egy termékre jutó anyagköltséget 1991-hez viszonyítva mintegy 5 %-al csökkentette.

A korábbi, szállítóknak kiszolgáltatott helyzet megszűnt, a szállítások ütemesebbek, kevesebb a minőségi reklamáció, az anyagkészletek jelentősen csökkentek.

Új lehetőségek nyíltak a gyártás és a technológia terén. A csoportbeli munkamegosztásba (*gyártás, K+F*) való bekapcsolódás azonban már nem vállalati hatáskör, a döntéseket csoport szinten hozzák, az erőforrások optimális elosztásának igényével. Így lehetőség adódik új technológiai eljárások, ismeretek, licencek, know-how-k átvételére és a meglévő kutató-fejlesztő bázis is bekapcsolódhat a nemzetközi munkamegosztásba. Nagyobb gyártmány- és gyártásfejlesztésekre önerőből a cég aligha vállalkozhatott volna.

A Csoporttagság a pénzügyi költségeket is jelentősen csökkenti. Egyrészt az, hogy az Electrolux mint világcég a garanciavállaló befektetők számára olyan biztonságot nyújt, ami a Lehel számára a szokásos pénzpiaci feltételekhez képest jóval kedvezőbb forráslehetőségeket jelent. Másrészt a felhalmozott nemzetközi tudás és tapasztalat átvétele, valamint hazai alkalmazása szintén forintban mérhető.

A minőségügy területén szintén jelentős eredmények várhatók a külföldi módszerek és tapasztalatok átvételétől, a csoport vállalatai közötti állandó információcserétől.

Összefoglalás

A szocialista viszonyok között sikeresen működő Lehel a régi rutinokkal, szervezettel, üzleti filozófiával - csakúgy, mint minden egykori állami vállalat - nem tud fennmaradni az egyre erősödő versenyhelyzetben. Ehhez mély változásokra van szükség, amit az Electrolux Csoportba való bekapcsolódás feltétlenül segíthet, az átmeneti folyamatot felgyorsítja és növeli a sikeres átalakulás esélyeit.

A meghirdetett stratégia szerint 1992 és 1993 a konszolidáció éve lesz, amikor ki kell alakítani az új szervezet főbb vonalait, végre kell hajtani a létszámleépítést, le kell adni a későbbiekben gyártani nem kívánt termékeket és alkalmassá kell tenni a vállalatot, hogy az elkövetkező években a térség minden tekintetben vezető háztartási és kereskedelmi hűtőkészülék gyártójává váljék.



ORSZÁGOS TAKARÉKPÉNZTÁR ÉS KERESKEDELMI BANK Rt