

Áttörés a hazai távközlésfejlesztésben A Matáv első évtizede

Hogyan nőtt a hitelünk?

Az út finanszírozása (1993-2000)

Csák János
Budapest, 2016. május 25.

Optimalizációs feladat

Belső tényezők

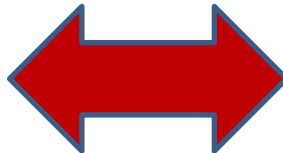
- Árbevétel
- Működés és Beruházás hatékonyság

Külső környezet

- Makrogazdaság
 - Gazdasági teljesítmény (GDP)
 - Költségvetési hiány
 - Államadósság
 - Infláció
 - Árfolyam
- Tarifaszabályozás
- Keresleti korlát

Hiányzó tőkeerő + Hitelszűke

Befektetés megtérülés
7-10 év



Finanszírozási forrás 2 év

Privatizáció előtti (1991-93) források

Multilaterális intézmények

- Rugalmatlanság
- Túlzott adminisztráció
- Állami garancia

- 1993 EBRD-IFC Equity Warehousing 8,5MdFt

Szabad piac

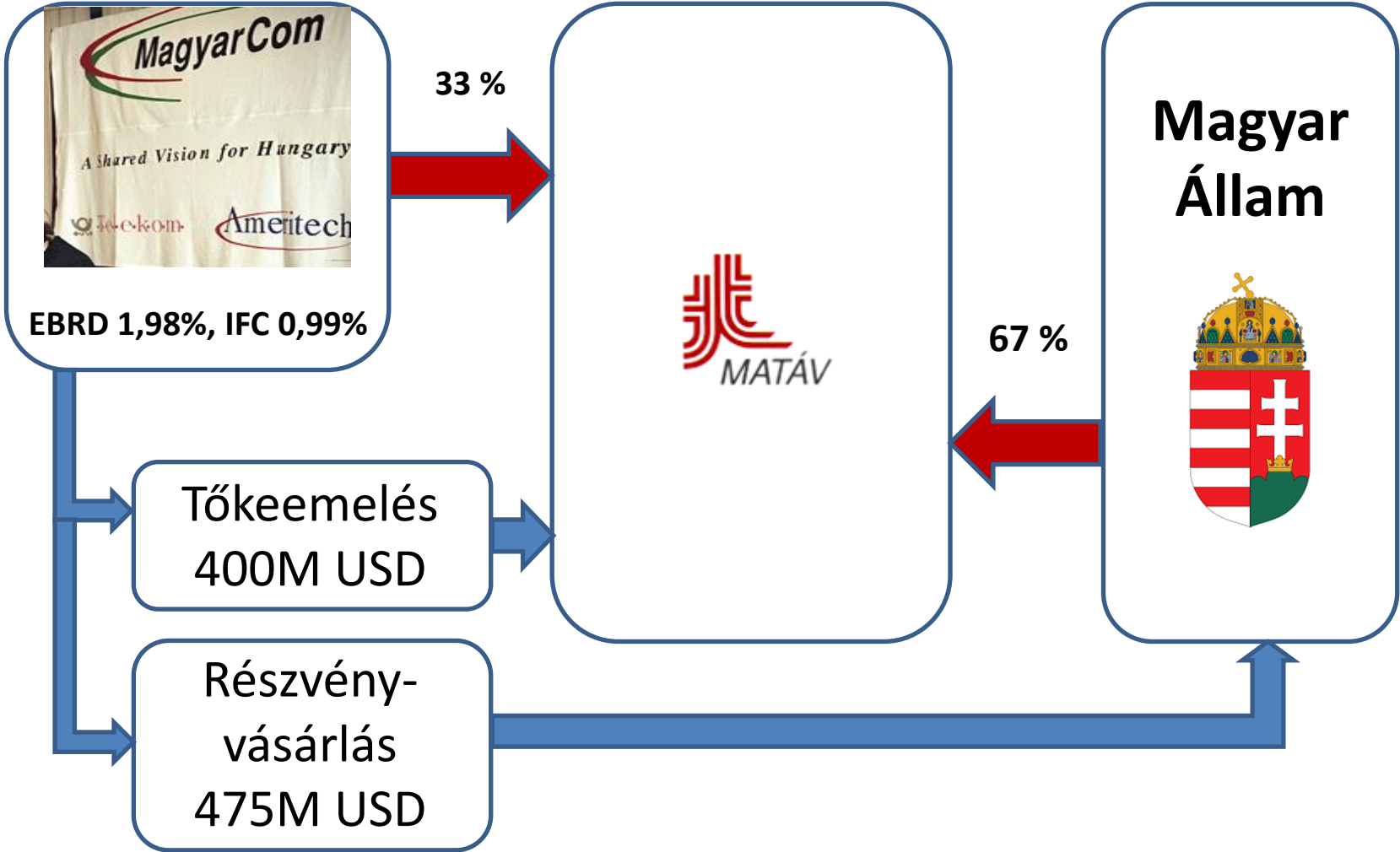
- Forint: magas infláció
 - Magas kamat, díj
 - Rövid futamidő (max. 2év)

- Deviza
 - Magas kamatfelár
 - Rövid futamidő
 - Garanciaigény

Matáv/Investel hitelállomány: 78MdFt

1993. december 31.

Privatizáció 1993



Privatizáció 1993

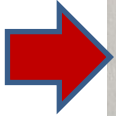
FOR RAY STEWART, PRIVATIZING HUNGARY'S PHONE COMPANY IS LIKE BREAKING UP AT&T—WITHOUT THE RESOURCES AND IN A FRACTION OF THE TIME.

A HOOSIER IN

COMMON CARRIER PRIVATIZATIONS: VALUES

	Strategic Investors	Strategic Investor Stake (%)	Initial Sale Price (US \$ mill.)	Total Value (US \$ mill.)	Value Per Inhabitant (US \$)
LATIN AMERICA					
CTC (Chile)	Telefonica de Espana	52	277	533	47
ENTEL (Chile)	Chemical Banking Corp.	20	54	269	24
Belize (Mexico)	British Telecom	25	8	32	330
TELMEX (Mexico)	Southwestern Bell and France Telecom	20	1,754	8,600	134
ENTel (Argentina)	NA	60	840	1,400	50
Guyana PTT	NA	80	17	21	76
CANTV (Venezuela)	GTE and AT&T	40	1,900	4,750	235
Puerto Rico	Telephonica de Espana	80	142	177	54
ASIA-PACIFIC					
Telecom Corp. of New Zealand	Ameritech and Bell Atlantic	100	2,340	2,340	822
EASTERN EUROPE					
Matav (Hungary)	Ameritech and DBT	30	875	2,917	277
Lattlekom (Latvia)	Telecom Finland, Cable and Wireless	49	160	327	122

Source: Pyramid Research Inc.



A HOOSIER IN

Budapest

FOR RAY STEWART, PRIVATIZING HUNGARY'S PHONE COMPANY IS LIKE BREAKING UP AT&T—WITHOUT THE RESOURCES AND IN A FRACTION OF THE TIME.

Handwritten notes: "Hand you were going?" and "Dan"

BY LOUISE NAMETH

January 1995 • CFO

CFO Magazine, January, 1995

4,3MdUSD beruházás ('94-96: 2Md) finanszírozás

Belső cash flow

- Árbevétel
- Pénzügyi folyamatok áramvonalasítása
 - Likviditásmenedzsment
 - Vevő kapcsolatok
 - Szállítói kapcsolatok
 - Kockázatkezelés

Külső finanszírozás

- Tőke
 - Szakmai befektetők
 - Tőzsde
- Hitel
 - Szabad felhasználású
 - Multilaterális intézmények
 - Aktív portfóliókezelés

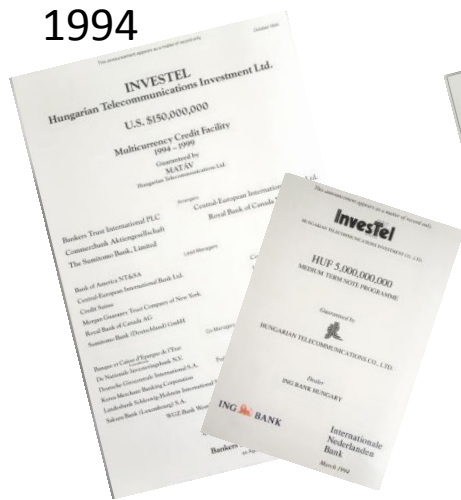
≈ 30 %



≈ 70 %

Hitel- és kötvénypiaci tranzakciók, 1994-2000

1994



1996



1998



106 Euromoney | June 1997

BEST USER OF SYNDICATED LOANS

Matav

Matav, the Hungarian state sector telecoms company which redefined Hungarian pricing last year has shown other Hungarian borrowers just what can be achieved through a brave borrowing strategy in a highly liquid, asset-hungry market.

In April, Matav raised a \$100 million five-year stand-by facility through its core relationship banks in April. This was organized on a club basis and arranged and provided by ABN Amro, Citibank, Credit Suisse First Boston, Deutsche Morgan Grenfell, JP Morgan Securities and NatWest Markets.

Matav's high point came in January 1995. Despite Hungary's economic problems and the lack of economic leadership at that time, it managed to slice 100 basis points off its borrowing costs in its second ever syndicated loan. Since then Matav has continued with its gutsy approach.

Last November, Matav completed a finely tuned... just one week.

1995



1997



1999



Pénzügyi menedzsment eredmények 1993-99

- **Likviditás:** folyószámla költség minimalizálás

- Működő tőke

➤ **Beszedés**

42



30 nap;

➤ **Szállítói** fizetések:

50



75 nap

1993-98: 95,4MdFt működőtőke-igény csökkenés

1999 ≈ 15,3 MdFt kamatmegtakarítás*

(Adózás előtti eredmény 100MdFt)

- Finanszírozás, kockázatkezelés

• **Átlagfutamidő**

2



4 év

• **Kamatfelár**

3,25



0,2 %

• Forinthitelek aránya 50 %

Memorandum
to Ron Reising, CFO
from János Csák
date March 16, 1998
re Work Plan for 1998

BACKGROUND
In the 1994-1997 period our objective has been to mitigate (identify, measure, control) risks inherent in MATÁV's balance sheet and increase the awareness of such risks at all levels of the organisation from the Board throughout the management. It includes limit settings in line with the risk appetite of the Board, cost bearing capacity of the firm and best practice standards.
For reference the figure below is an overview of the 1994-1997 period achievements.

BALANCE SHEET	
CATEGORY Risk Mitigation CFO approval Board awareness Nature	ASSETS Major one off loss Insurance 1995 1996 Annual review
CATEGORY Risk Mitigation CFO approval Board awareness Nature	CASH Idle cash, interest loss, fraud Cash Flow centralization 1994 1995 Continuous
CATEGORY Risk Mitigation CFO approval Board awareness Nature	ACCOUNTS RECEIVABLE Low quality, illiquid assets Companywide collection policies 1996 1998 Annual Review
CATEGORY Risk Mitigation CFO approval Board awareness Nature	WACC Negative margin Set indicators for lines of business 1996 1998 Semi-annual Review
CATEGORY Risk Mitigation CFO approval Board awareness Nature	EQUITY Higher finance cost Capital Structure decisions 1997 1997 Annual Review
CATEGORY Risk Mitigation CFO approval Board awareness Nature	DEBT Interest, FX, liquidity Portfolio guidelines 1994 1997 Semi-annual Review
CATEGORY Risk Mitigation CFO approval Board awareness Nature	ACCOUNTS PAYABLE Higher finance cost Companywide payment terms policies 1996 1998 Annual Review

* Szántó Zoltán-Vedres Balázs (szerk.): Kapcsolatháló, szervezeti kultúra, pénzügyi teljesítmény, Aula, 2002. 95.o.

Részvénytranzakciók

1993

Privatizáció

1994

ITI és a bankok
kivásárlása az
Investelből

1995

**Magyarcom
67%-ra növeli a
részeseését**

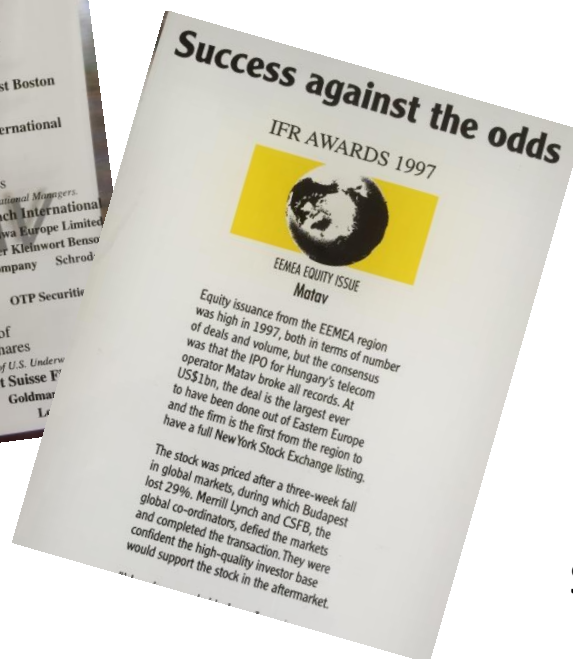
1996

Munkavállalói
Részvény Program

1997

**Tőzsdei kibocsátás
Budapest/NewYork**

1,013Md USD

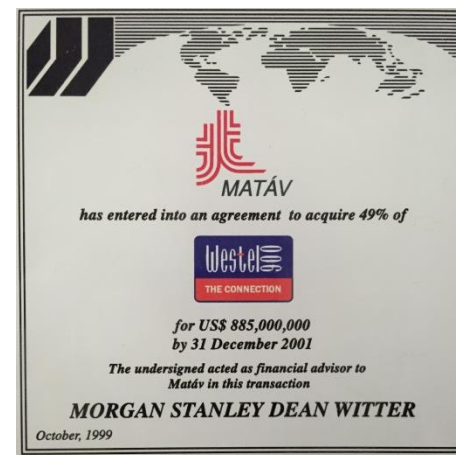


1998

IFC kivásárlása
a Westelből

1999/2000

**Paprika Project
MediaOne/DT
kivásárlása a Westelből**



2000

SBC/Ameritech eladja
Matáv részeseését

Összes tranzakció, 1991-2000

Lebonyolított
hitel- és kötvény
tranzakciók

130MdFt

+

1,6MdUSD

+

500M DEM

Lebonyolított
részvény-
tranzakciók

2,4Md USD

Kamatköltség megtakarítás
az átlag hitelállományra

≈3MdFt/év*

*Hitelállomány: 1993: 30MdFt; 2000: 190MdFt, Kamatfelár: 1993: 3 %; 2000: 0,2 %

A SIKER TITKA

ÉRTELMESES ÜGY

HITELESSÉG

JÓ CSAPAT
JÓ ÜGY
KÖZÖSEN



GENERATIVITÁS