


Szerelmi ügyek, love story-k, szexuális kapcsolatok bizonyára a világ összes üzében és irodájában vannak, ahol férfiak és nők dolgoznak együtt. S az is bizonyos, hogy a nők tömeges munkába állása az elmúlt két évtizedben együtt járt a munkahelyi szexuális zaklatások számának növekedésével, az úgynevezett kebelügyek felduzzadásával

Love

S T O R Y K

A MUNKAHELYEN

A párok igyekeznek diszkréten „kezelni” munkahelyi kapcsolataikat, a szexuális zaklatásnak kitett hölgyek és urak azonban az utóbbi években egyre többször keresnek a maguk számára jogorvoslatot cégnél és a bíróságon. Különösen az Egyesült Államokban, ahol a bírósági ítéletek tanúsága szerint ez az „iparág” meglehetősen jól jövedelmez a panaszosoknak. 

FOTÓ: BUENOS DIAS





A bejelentett esetek 5-10 százalékában – a vizsgálatok tanúsága szerint – semmiféle zaklatás nem történt, egyszerűen személyes bosszúállásról van szó. A beosztottak egy része ilyen módon próbálja meg meghurcoltatni főnökét, mert az nem léptette elő, vagy nem éppen hízelgő jellemzést adott róla. A hamis vádak legalább olyan veszélyesek a vállalati életben, mint a valós zaklatások

Néhány hónappal ezelőtt egész Amerikát lázban tartotta *Clarence Thomas* főbírójelölt és *Anita Hill* jogászprofesszornő esete. A professzornő a törvényhozás és a tévékamerák nyilvánossága előtt azzal vádolta volt főnökét, hogy az 10 évvel ezelőtt molesztálta őt, félreérthetetlen ajánlatokkal ostromolta. Noha az igazság mind a mai napig nem derült ki, az amerikai szenátus 52:48 arányban jóváhagyta Thomas kinevezését a Legfelsőbb Bíróság tagjai közé. A Hill kontra Thomas ügy az USA-ban ismét ráirányította a figyelmet a szexuális zaklatások sikamlós témájára; az amerikai napi- és hetilapokban azóta is folyik a vita az erkölcsökről és a teendőről, a munkahelyeken pedig jócskán megnövekedett a „tárgyban” a bejelentések száma. Míg a hatvanas évek elején az amerikai nőknek mindössze egynegyede dolgozott, ma már 60 százalékuk van állásban. Az úgynevezett *egyenlő lehetőségek törvénye* a munkahelyeken sem ismer el semmiféle hátrányos megkülönböztetést a munkavállalók között. (Más kérdés persze, hogy a gyakorlatban az amerikai nők jövedelme 20-25 százalékkal marad el az azonos munkát végző férfiakétól, s

a tengerentúli vállalatok vezetői között viszonylag kevés a nő.) A női munkavállalók számának rohamos bővülése azzal járt, hogy egyre több nemkívánatos zaklatás éri a hölgyeket.

Egy országos felmérés tanúsága szerint az amerikai munkahelyeken minden második nő évente legalább háromszor kap ajánlatot főnökétől vagy valamelyik munkatársától. Ennél jóval gyakrabban hangzanak el saftos megjegyzések a kolléganők idomaira, domborulatainak „minőségére”, vélt szexuális viselkedésére, képes-

ségeire. A komputerezált Amerikában mindjobban terjed az elektronikus ajánlattétel, a számítógépek képernyőjén gyakran jelennek meg obszcén rajzok, félreérthetetlen képek. A „különleges” szoftverek készítői és feladói általában ismeretlenek, a névmegjelölés ugyanis már elégséges indok a feljelentésre. Érdemes megemlíteni, hogy az amerikai férfiakat (is) gyakran éri szexuális zaklatás, ajánlattétel a munkahelyen, a felmérések tanúsága szerint azonban ezek száma egyharmadát sem éri el a hölgyeket érő inzultusoknak.

Egyértelműen szexuális zaklatásnak számít, amikor a főnök világossá teszi beosztottja számára: előléptetéséhez az ágyon keresztül vezet az út. A névtelenül végzett munkahelyi felmérések arról tanúskodnak, hogy sokan engednek a kísértésnek, s amennyiben nem találnak helyben jogorvoslatot, bírósághoz fordulnak. 1990-ben az amerikai bíróságok csaknem hatezer ilyen ügyet tárgyaltak, s a megítélt kártérítések összege 10 és 100 ezer dollár között mozgott. Nem lehet persze a munkahelyi szexuális zaklatások számáról pontos képet kapni, hiszen a munkavállalók jelentős része elhallgatja a történeteket, vagy új munkahelyet keres magának.

Az amerikai gyakorlat szerint nem csak a nyílt szexuális ajánlat számít zaklatásnak. Ebbe a fogalomkörbe tartozik a „fogdosás”, a ráutaló szavak, a rajzok és szexlapok használata, illetve mutogatása – egyszóval a dolog „körüljárása”. Egy bíróság nemrégiben elmarasztaló ítéletet hozott egy főnök ellen, aki irodájában falinaptáron tartotta nyilván nőköllégáinak ciklusát. A büntetés összege persze jócskán elmaradt attól a 3,1 millió dolláros kártérítéstől, amelyet a bíróság egy ohioi hölgynek ítélt meg. Vele a főnöke nemes egyszerűséggel közölte: vagy lefekszik vele, vagy veheti a munkakönyvét.

Csaknem 130 ezer dollár kár-

térítést ítelt meg a bíróság Catherine Broderick részére, aki a virginiai tőzsde- és értékpapír-felügyeletnél dolgozott. Egy irodai bulin ittas főnöke kigombolta a hölgy blúzáját, és vadul csókolni kezdte felsőtestét. Broderick kisasszony nem jelentette a történeteket, legközelebb azonban már nem volt ilyen elnéző. A 31 éves Kerry Ellisont, a San Mateo-i adóhivatal munkatársát hosszú ideig üldözte szerelmével és ajánlataival női kollégája, Sterling Gray. A férfi szerelmes levelek tucatjaival bombázta Ellison kisasszonyt, aki többször felszólította, hogy „szálljon le” róla. A hölgy végül kénytelen volt bírósághoz fordulni, amely a visszatartott szerelmes leveleket is szexuális molesztálásnak minősítette.

A zaklatás példáit még hosszan lehetne sorolni az amerikai vagy éppen a magyar vállalati életből. A különbség csak abban van, hogy az ajánlatokra, a vélt vagy valós zaklatásokra az érintettek miként válaszolnak. Kevés munkavállaló van 93 ezer négyzetkilométeres kis hazánkban, aki ne tudna saját magáról vagy környezetéről ilyen munkahelyi sztorikat mesélni.

Az amerikai nők meglehetősen harciasak a szexuális zaklatás témájában. A *Time magazin* reprezentatív mintavétel alapján országos felmérést végzett a hölgyek hozzáállásáról. A kérdés így hangzott: ki kell-e rúgni a munkahelyéről azt a férfit, aki szexuális zaklatásnak teszi ki kolléganőjét? A válaszadók 53 százaléka igennel, 35 százaléka nemmel felelt, 12 százalékanak pedig nem volt véleménye. A megkérdezett hölgyek 64 százaléka azt válaszolta egy másik kérdésre, hogy munkahelyén őt még nem „kísértették meg”. Érdekes módon ez az arány ellentmond a korábbi felméréseknek, amelyek jóval gyakoribb zaklatási arányról tanúskodnak.

Az USA-ban a szexuális zaklatások gyakoribbak a fizikai dol-

gozók körében, mint a szellemi, irodai munkát végzőknél. Pszichológusok véleménye szerint ennek az az oka, hogy a férfiak nehezen viselik el a nők egyenjogúsítását. Nem nézik jó szemmel, hogy a korábban csak férfiak által elvégzett fizikai munkákat a nők ugyanolyan eredményesen teljesítik. Az irodákban – ugyancsak a felmérések tanúsága szerint – elsősorban az alacsonyabb beosztású nődolgozók a szexuális zaklatások első számú célpontjai. Nem kivétel a hadsereg sem, ahol a szolgálatot teljesítő hölgyek sorra kapják a közvetett és a közvetlen ajánlatokat. Az amerikai hadseregben a homoszexualitás szigorú tilalma nyit sok esetben utat a molesztálásnak. A női katonák sok esetben úgy kapják az ajánlatot, hogy amennyiben nem állnak kötélnak, elterjesztik lesbizkus „hajlamaikat”. Ezért pedig elbocsátás jár az amerikai hadseregben. A Pentagon igen szigorúan bünteti az egynemű kapcsolatot, nem kevésbé a szexuális zaklatást, ennek ellenére gyakoriak az ilyen ügyek a hadseregben.

Az amerikai vállalatok többsége tanfolyamokat szervez munkatársai részére a munkahelyi viselkedésről és a szexuális zaklatások „kezeléséről”. A 2-3 napos tanfolyamokon a dolgozók részletes „kiképzést” kapnak a női és a férfi munkatársi viszonytal kapcsolatos célgvárásokról, a „békés” egymás mellett élés szabályairól. Az illetanfolyamok általában arra is felhívják a figyelmet, hogy a zaklatások milyen munkajogi és pénzügyi következményekkel járnak. Terjedőben van az a gyakorlat, hogy az alkalmazottakkal magatartási nyilatkozatot íratnak alá.

A szexuális zaklatási esetek számának csökkenését az amerikai közvélemény elsősorban a vállalati magatartás keményedéséről várja. A tanfolyamok egyik célja a helyes magatartási formák kialakítása. Amennyiben a

munkavállalókat „támadás” éri, nem az elhallgatás a követendő magatartás. Első lépésként – oktatják a tanfolyamokon – fel kell szólítani a zaklatót „tevékenysége” leállítására. Ez az esetek 61 százalékában sikert hozott, újabb kísérletre már nem is kerül sor. Hasonlóan sikeres az a módszer, hogy a sértett közli: a történeteket elmondja kollégáinak. Amennyiben az előbbi válságkezelések nem hoznak eredményt, a történeteket ajánlatos jelenteni a főnököknek, illetve a személyzeti osztálynak.

Az A.T. and T. teleföntársaság, a Honeywell számítógépipari vállalat, a Du Pont vegyipari óriáscég 24 órás „forró drótot” működtet a panaszok bejelentésére, illetve tanácsadásra dolgozói számára. A cégek vezetői kötelesek a lehető legrövidebb időn belül kivizsgálni a bejelentéseket. A zaklatókat pénzbüntetéssel sújtják, sok esetben pedig elbocsátják. *Számos vállalat külön zaklatási válságkezelő csoportot állított fel*, amelynek munkájában pszichológusok és a szexuális zaklatások megoldására szakosodott specialisták is részt vesznek.

Ajánlatok, félre nem érthető megjegyzések, egyértelmű utalások, csábítási kísérletek, durva ostromok a világ szinte minden munkahelyén tömegesen előfordulnak. Különbség csak abban van, hogy az érintettek, a cégek és a társadalom miként reagál a szűkebb vagy tágabb értelemben vett szexuális zaklatásokra. Van, aki enged, van, aki nem, van, aki belemegy, van, aki inkább odébbáll. S van, aki bejelent, feljelent, bírósághoz fordul. Lelke mélyén azonban a zaklatás valamilyen módon mindenkinek jólesik, hiszen azt jelenti, hogy „jegyzik”. Más kérdés, hogy kinek mit enged meg a gusztusa és az erkölce. *A munkahelyi kollektíva viszont mindennütt a világon előszeretettel csámcsog a házinyúl-történeteken.* GONDA GYÖRGY

Az elkótyavetyélés vádjá minden esetben felhozható

JELENTÉS

A VÁLLALATOK PIACÁRÓL

A központi hatalom új birtokosai elhatározták, hogy – mint az állam képviselői – megszabadítják az államot tulajdonának jelentős részétől. Ezen áldozatos tevékenységük során azonban lépten-nyomon szembekerülnek a privatizálandó vállalatok vezetőivel, akik a maguk részéről szintén az állami tulajdon képviselői, és többnyire ugyancsak azon fáradoznak, hogy csökkentsék az állami tulajdont. Vajon milyen érdekek vezérlik a vállalatok piacának főszereplőit, és mennyire sikerül érdekeiket érvényesíteniük? Cikkünk szerzője erre keresi a választ a közelmúltban beindult önprivatizáció kapcsán

Az Állami Vagyonügynökségről sokan azt képzelték, hogy mindent maga alá gyűrő „mamut-minisztériummá” válhat. Ezek az aggályok annyiban nem igazolódtak, hogy a szervezetet sikerült viszonylag kis létszámúnak (hosszavetőleg 140 fősnek) megtartani. Ám az intézmények burjánzásának parkinsoni logikája alapján szinte mindegyik minisztérium kiépítette saját privatizációs szervezeteit.

A meglehetősen lazán megfogalmazott jogi keretek között a vagyonügynökség közvetett és közvetlen politikai nyomásnak kitéve dönt milliárdokról. Az egyik – nemes – szándék az volt, hogy a kormány közvetlen költségvetési finanszírozási gondjai ne befolyásolják a privatizációt, azaz a privatizációs bevételek ne a „költségvetési lyukak betömésére”, hanem az

Feltűnést keltett, ha egy asszony saját kezdeményezésére betört a férfiak világába

énkép

ÉS ÖNÉRTÉK

A kilencvenes évek korábban hihetetlennek tűnő változásokat hoznak: mind a nőknek, mind a férfiaknak alaposan felül kell vizsgálniuk a világról, magukról és a másik nemről kialakított képüket

Légy hű önmagadhoz! Ez a híres tanács a világirodalomban először a Hamletben hangzott el, majd négyszáz év múlva Eric Knight népszerű második világháborús bestsellerének a címe lett. A tanács remek: igaz ugyan, hogy nagymértékben felelősek vagyunk azért, ami bennünk lakozik, de semmit sem tehetünk annak ellenére, ami bennünk van. Pszichológiai tárgyú cikkben nem szokatlan azt olvasni, hogy ajánlatos, ha az ember többet foglalkozik önmagával. Mégsem olyan régi (mindössze 20–30 éves) a lélektannak egyik kiemelkedő eredménye: az önmagunkról alkotott kép, az „énkép” fontosságának a felfedezése.

Mi is ez az „énkép”? Az, ahogyan saját magamat meghatározom; hogy milyen hangulatokat keltek magamban magamról,

milyen viszonyban vagyok magammal, vagyis milyennek látom, érzem magam, hogyan érzem magam a bőrömben. Egész élményvilágunk központi eleme ez.

Sokszor el vagyunk ragadtatva magunktól. Ám az is gyakran előfordul, hogy nagyon rossz véleményekkel vagyunk magunkról: mindenképpen szélsőségesen ítélünk.

Amikor a modern emberről, a menedzserekről, a szakmai betegségekről nyíltan beszélünk, leggyakrabban a stressz, a gyomorfekély, a korai szívhalál jár az eszünkben. Sokkal ritkábban esik szó arról, hogy valójában milyen nagy zavart okoz, ha valaki elszakad saját személyiségétől, idegenné válik önmaga számára; vagy pedig ha vezetői szerepe következtében szinte kizárólag olyan emberi kapcsolatait, viszonyait vannak, amelyek

hatalmi jellegűek – nincsenek igazi barátai, zavartalan napjai, nyugodt hétvégéi!

Tükröm, tükröm... A pszichológus, a viselkedéstudomány szakembere azt javasolja, hogy minél felelősségteljesebb, minél kockázatvállalóbb gazdasági-társadalmi szereplő valaki, annál inkább kell foglalkoznia önmagával, énképével. Szó sincs arról, hogy az időrabló, felesleges, néha-néha egyenesen káros „lelkizésre”, eszpresszói szintű amatőrködésre buzdítanánk bárkit is.

Léteznek olyan foglalkozási, társadalmi csoportok (megkockáztathatjuk a *társadalmi elit* fogalom használatát is), amelyek tagjainak fokozottan szükséges az énkép és az attól elválaszthatatlan „image” kialakítása. Az ehhez vezető út az önismereten

tőkben. Magyarország, Cseh-Szlovákia és Jugoszlávia számára a szakma egyik vezető cége, az Aer Rianta részletes tanulmányt készít a duty-free üzletág bővülő lehetőségeiről. A szakemberek véleménye szerint a következő esztendőekben a kelet-európai országokban számottevően növekszik majd a külföldi turisták és az üzletemberek száma, akik jó bevételi forrást jelentenek majd térségünk ébredő duty-free iparága számára.

Az Aer Rianta, a SAS Trading, az amerikai DFS csoport, a brit Allders International, a német Heinemann cégek látják el és működtetik a világ adó- és vámmentes boltjainak többségét a nemzetközi repülőtereken, a kikötőkben és a közúti határátkelőhelyeken. Ezek a vállalatok erre az iparágra szakosodtak, náluk senki nem érti jobban a szakmát.

Az adó- és vámmentes fogyasztási cikkek kereskedelméből Európában Görögország, Nagy-Britannia és Írország húzza a legnagyobb hasznot. A brit repülőterek és kikötők csaknem 40 százalékukal részesednek Európa duty-free bizniszéből. A Közös Piacnál folytatott lobbizás célja az volt, hogy az egységes piac létrejöttével ne kelljen felszámolni a duty-free üzletágat. Nagy-Britannia arra hivatkozott Brüsszelnél, hogy ezeknek a boltoknak a korai betiltása tönkretenné az ország whiskygyártóit. Görögország pedig azzal érvelt, hogy az egyes repülőterek üzemeltetési költségeinek csaknem felét az illetékmentes üzletekből befolyó bevételekből fedezik.

A brüsszeli bizottság az eredeti tervek szerint már 1992 végén be akarta zárni a tagországokban működő illetékmentes boltokat, az iparágban érdekelt vállalatok és érdekképviseleti szervek viszont szerettek volna 10-15 éves haladékat kapni. Végül is kompromisszum született. 1991. novemberében az

Európai Közösség pénzügyminiszterei megegyeztek abban, hogy a repülőtereken, a hajókon, a kikötőkben és pályaudvarokon található boltok 1999 közepéig meghosszabbíthatják működésüket. Nyugat-Európa nem kis forgalmat lebonyolító duty-free üzletága és a szállítók fellélegeztek a döntés nyomán, nem kevésbé a turisták és az üzleti utazók. A légi- és hajóstársaságoknak egy ideig tehát nem kell tartaniuk a forgalom visszaesésétől, számukra ugyanis nem kevés bevételt hozott és hoz az úgynevezett duty-free „turizmus”. A Közös Piachoz még nem csatlakozott európai országok nem fogadták kitörő lelkesedéssel a döntést, ők ugyanis arra számítottak, hogy az esetleges brüsszeli tilalom után a turisták és az üzletemberek ezekben az országokba ruccannak át illetékmentesen vásárolni.

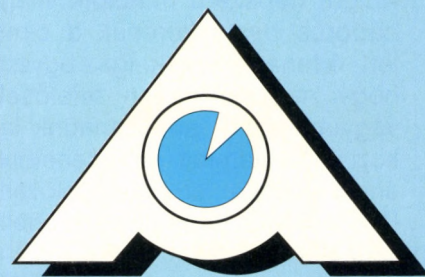
Jól jellemzi ennek az üzletágának a fontosságát, hogy Nagy-Britannia nyomására a La Manche csatorna alatt épülő alagútban is engedélyezték duty-free üzletek nyitását. Ázsiában, Észak-Amerikában és Afrikában a következő években ismételtelen számottevő forgalombővülésre számíthatnak az illetékmentes boltok. Tovább kívánják bővíteni a választékot és az eladóterek nagyságát. Az utasok körében végzett felmérések tanúsága szerint szívesen vásárolnának számológépeket, hangszereket és más értékes fogyasztási cikkeket – a szállítók legnagyobb öröme. Nincsen tehát már távol az az idő, amikor a világ reptereinek többségére érdemes lesz a gép indulásánál jóval korábban kimenni, hiszen a duty-free áruházakban szinte minden kapható lesz. Nem kell ajándékért és egyéb cikkekért a városban rohángálni áruházzal áruházzra, boltból boltba, hiszen a reptereken hatalmas választék áll készen a pénztárcák nyitogatására.

GONDA GYÖRGY

Szeretettel
várjuk Önöket
nyomdai előkészítő
szolgáltatásainkkal:

üzleti nyomtatványok,
sajtóhirdetések,
szórólapok,
könyvek,
folyóiratok
grafikai, tipográfiai
tervezése,
fényszedése,
levilágítása,
komplett nyomdai
előkészítése.

1992. második
negyedévtől
már színesben is!



ARGOS

KIADÓI ÉS NYOMDAIPARI KFT.

1027 Budapest, Csalogány u. 9-11.

Tel: 202-0842, 201-0166

Fax: 202-0842



hogy a várakozó és vásárolni szándékozó utasok minél nagyobb kínálatból választhassanak. Természetesen szó sincs jótékonykodásról, hiszen ezek a cégek jócskán megtalálják anyagi számításukat. Nem jelent akadályt az áruk mérete, súlya sem. A vámmentes boltokban megvásárolt nagyobb tárgyakat (számítógép, videó) az értékesítő cégek elküldik a vásárló lakására, akár a világ másik végébe is. A repülőgépek és a nemzetközi hajók fedélzetén pedig katalógusból választhatják ki a vásárlók a súlyosabb vagy nagyobb mennyiségű árucikkeket, amelyek – a helyi fizetés után – néhány nap múlva megérkeznek lakásukra. Mindent a vevőért! Ez a rugalmas kereskedelmi politika meghozta eredményét. 1989-ben a világ duty-free üzletei 13,5 milliárd dolláros forgalmat bonyolítottak le, tavaly pedig a vásárlások értéke meghaladta a 15 milliárd dollárt. Érdemes megjegyezni, hogy 1984 és 1990 között meghatszorosozódott a duty-free üzletág forgalma.

Az 1991-es esztendő a korábinál gyengébb növekedést hozott a duty-free biznisz számára.

Ennek az volt az oka, hogy az Öböl-háború, a fejlett ipariszágok többségét sújtó recesszió, valamint a helyi konfliktusok számának növekedése visszavetette a nemzetközi turizmust. Az első félévben számottevően csökkent a turisták, a légiutasok száma, s nem volt sokkal jobb a helyzet az esztendő másik felében sem. Az előrejelzések szerint a nemzetközi turizmus, a hivatalos utazások szintje és száma csak 1993 második felében éri majd el az Öböl-háború előtti szintet.

Nem végleges adatok szerint 1991-ben az adó- és vámmentes boltok forgalma 6 százalékkal növekedett; ez az érték jócskán elmarad a korábbi években megszokott dinamizmustól. Az iparág azonban optimista, s arra számít, hogy az ezredfordulógig rakétasebességgel növekedik majd a forgalom. Mi sem bizonyítja fényesebben a derűlátást, mint hogy szerte a világon új duty-free-k nyílnak, illetve számottevően bővítik a meglévő létesítményeket.

A statisztikák tanúsága szerint a legjobb vásárlók a japánok. A szigetország állampolgárai költöttek az elmúlt években a legtöbbit a duty-free boltokban, ahol igencsak szívesen fogadják

őket. Nyugat-Európa adó- és vámmentes boltjai tavaly összesen 6,5 milliárd dolláros forgalmat bonyolítottak le, s ezzel 43 százalékkal részesedtek a világ duty-free forgalmából. Ázsia részesedése 34, Észak- és Dél-Amerikáé pedig összesen 18 százalék volt. Ami a forgalom megoszlását illeti: a vásárlásokban az alkoholos italok 28,7, a kozmetikai cikkek 24,4, a dohányárúk pedig 13,7 százalékkal részesedtek.

A világ legnagyobb és legolcsóbb duty-free birodalma a dubai repülőtéren található. Az éjjel-nappal nyitva tartó üzletek forgalma öt esztendő alatt megtízszereződött. Ott minden megkapható, ami szemnek, szájnak ingere. Még gépkocsikat is lehet rendelni adó- és vámmentesen. Különösen népszerűek azok a légitársaságok, amelyek Ázsiába vezető járataikon beiktatnak egy dubai megállást, egy-két órás vásárlási lehetőséggel. Hasonlóan kedvelt Abu Dhabi repülőtere a térségben.

A duty-free üzletág napjainkban a legdinamikusabban Afrikában és a kelet-európai térségben fejlődik. Az afrikai kontinensen eddig is komoly forgalmat bonyolított le Johannesburg reptere, most viszont hatalmas duty-free komplexum épül a zimbabwei Hararéban és a kenyai Nairoiban, valamint Mombasában. A SAS Trading és az Aer Rianta ír állami vállalat közreműködésével sorra nyílnak a kitűnően ellátott duty-free üzletek a szovjet repülőtereken és kikötő-





Nikon

Nikon
F4S

Serial No.
11700F

NIKON
200 35mm f/2.8
1350F

Canon

890F

Serial No.
9590F

Canon
35mm f/1.4
3750F

Canon

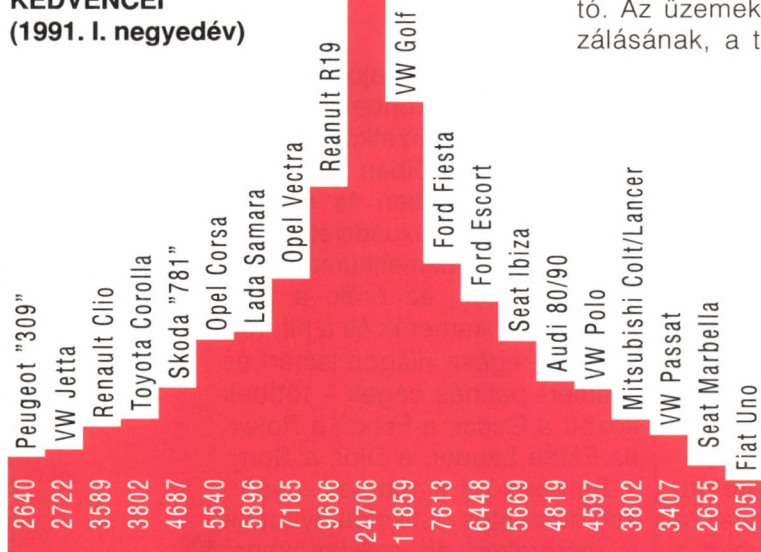
EOS-1

Folytatás a 65. oldalról

sokféle lábon jár. A standard gumikkal már alig lehet üzletet csinálni: az abroncsgyártó konszernek egyre inkább a nagyteljesítményű gumik gyártására állnak rá. A *Michelin*, a *Good Year*, a *Bridgestone* után a *Pirelli*, a *Continental AG* és a *Dunlop* is előtérbe helyezi azoknak az abroncsoknak a gyártását, amelyek a nagy sebességtartományokban is biztonsággal alkalmazhatók. A *Porsche 911-es Turbója* már a *Bridgestone* eddigi csúcsgumiját, az *RE 71*-est is felülmúló *Expedia S-01* típuson száguld; a *Firestone* csúcstermékét, amely a *Firehawk 690* fantáziánévre hallgat, óránkénti 240 kilométeres sebességre tervezték.

Tizenöt év lemaradás. Az egykori KGST tagállamainak autóiparát érzékenyen érinti az európai versenyhelyzet, amelybe a politikai és gazdasági nyitás, a dollárelszámolásra való áttérés révén belekerült. Az esseni nemzetközi piackutató-intézet, a *Marketing System* (MS) ezzel kapcsolatos tanulmánya szerint az érintett országok autógyártása igen érzéke-

VOLT NDK-POLGÁROK ÚJAN VÁSÁROLT KEDVENCEI (1991. I. negyedév)



Forrás: Marketing Systems

SZEMÉLYGÉPKOCSI-PARK KELET-EURÓPÁBAN

ÉV	Termelés (1000 db)	Új eladás 1000 db	Népesség millió	Személygépkocsi-állomány (1000 db)	Személygépkocsi sűrűség (db/1000 fő)
1980	2234	2103	379,14	16912	45
1981	2099	1999	382,00	18718	49
1982	2046	1904	384,90	19708	51
1983	2083	1942	387,90	21162	55
1984	2159	1985	390,90	22473	57
1985	2166	1929	394,20	23839	60
1986	2193	1929	390,30	25228	63
1987	2227	1920	400,40	26813	67
1988	2152	1967	403,50	28346	70
1989	2088	1869	406,10	29832	73
1990	1991	1747	408,30	31330	77
1995	2578	2355	420,00	37544	89
2000	3721	3625	432,00	45813	106

nyen függ a következő tényezőktől: a térség további politikai és gazdasági fejlődésétől, a közlekedési infrastruktúra javítását célzó intézkedésektől, a Kelet-Nyugat közötti együttműködés kiterjedésétől, az autógyártóhelyek újjaépítésének és modernizálásának háttérében megvalósítandó beruházások fejlődésétől, a nemzeti és nemzetközi versenyhelyzet alakulásától. Az MS szerint a kelet-európai politikai stabilitás – miként ezt a szovjetunióbeli és a jugoszláviai események is mutatják – még nem szavatolható. Az üzemek privatizálásának, a tulajdon-

viszonyoknak és a hazai fizetőeszközöknek a tisztázatlan kérdései korlátozzák a nyugati cégek beruházási hajlandóságát.

Európa autója a kontinens keleti felén mindezek következtében még legalább 15 évig nem éri utol a nyugati gépkocsigyártást. Az MS-nek ezt az állítását a leghamarabb a magyarországi projektek (GM/Opel, Suzuki) módosíthatják. Középtávon (1995-ig) 60 ezer, hosszútávon (2000-ig) 100 ezer személygépkocsi összeszerelése, illetve gyártása várható Magyarországon. Északi szomszédaink gyártókapacitása – a Mlada Boleslavi Skoda Művek és a VW-konzern 1991 márciusában aláírt együttműködési szerződésének köszönhetően is – a jelenlegi 200 ezerről fokozatosan 400 ezerre nő, s új fejlesztési modellekkel is tervezik a Skoda-paletta bővítését. A lengyelek két állami személygépkocsi-gyára, a *Fabryka Samochodow Osobowych* (FSO) és a *Fabryka Samochodow Malolitrazowych* (FSM) *FIAT-licenc* alapján a kis 126-osokat gyártotta eddig és a *Polonézeket*, a termelés most bő-

Folytatás a 91. oldalon


Az elmúlt évtized végén nagy vitát váltott ki a közös piaci tagországokban az egységes piac létrehozásának terve. Az egységes piac egységes adórendszert is jelent, s egy korábbi brüsszeli határozat értelmében megszűnnének majd a duty-free boltok. A pánik óráit a tiltakozás, majd pedig az erőteljes lobbizás követte

VIRÁGZIK A DUTY-FREE ÜZLETÁG

Utazni jó, és ugyancsak jó vásárolni, ha van miből. A külföldre utazó turisták és üzletemberek előszeretettel vásárolnak italokat, dohányárut, aranyat, kozmetikai és szórakoztató elektronikai cikkeket a nemzetközi repülőtereken, a pályaudvarokon, a kikötőkben, valamint a repülőgépek és a hajók fedélzetén. Ezekben a helyeken ugyanis – szerte a világon – adó- és vámmentes boltok, áruházak, úgynevezett duty-free üzletek működnek. S ki az, aki nem szívesen veszi meg kedvenc italát, cigarettáját, parfümét a megszokottnál 20–40 százalékkal olcsóbban? Nem véletlen, hogy a világkereskedelem egyik legdinamikusabban bővülő ágazata a duty-free biznisz.

Avilágjárók gyakran cserélik ki egymással tapasztalataikat az árakat illetően: hol a legolcsóbb a cigaretta, a vodka, a csokoládé, az arany, a selyemsál vagy éppen a fényképezőgép. A repülőtéri és a kikötői adó- és vámmentes boltoknak valóságos „árfolyama” alakult ki, a gyakorlott utazók pontosan tudják, mit hol kell venni.

Két évtizeddel ezelőtt az utasok szinte kizárólag cigarettát, italt és csokoládét vásároltak a duty-free üzletekben, valamint a

repülőgépek és a hajók fedélzetén. Manapság azonban már a világ nagyobb nemzetközi repülőterein és kikötőiben igencsak nagy mennyiségben és mértékben fogynak a luxusdivatcikkek, a márkás kozmetikumok, az aranyékszerek, az órák, a játékok, a videokamerák és a hifi-toronyok. Az egész világon ismert és elismert patinás cégek – többek között a Gucci, a Fendi, a Rolex, az Estée Lauder, a Dior, a Sony, a Burberry és a többiek – vám- és adómentes butikokat nyitottak a reptereken és a kikötőkben, 

Az elmúlt két évtizedben az amerikai nők tömegesen álltak munkába, s tavaly már az óceán túlsó partján a foglalkoztatottak 46 százaléka a lányok és az asszonyok köréből került ki. A vállalatoknál és intézményeknél az alsó és középszintű vezetői állások 41 százalékát hölgyek töltik be. Ebben a kategóriában a női menedzserek érdekvédelmi szervezetei elfogadhatónak tartják a helyzetet. Egy országos felmérés tanúsága szerint az Egyesült Államokban a felső szintű vállalati vezetésben a nők aránya mindössze 3 százalék. Ezt az áldatlan helyzetet jól jellemzi Susan Faludi könyvének címe:

tású férfi és női menedzserek közül általában az előbbiek fizetése és jövedelme a magasabb.

Érdekes képet mutat a női felső vezetők által betöltött munkakörök vizsgálata. A kis számú női vezérigazgató-helyettesek és ügyvezető igazgatók döntő többsége a személyzeti (divatosabb megfogalmazással a humánpolitikai) és a public relations részleget vezeti. A termelésirányítás csúcsain csak elvétve vannak női vezetők.

A hölgyek számára nem túlságosan rózsás képet mutatnak az előrejelzések. A következő tíz esztendőben a felső vezetői munkakörök közül elsősorban a pénzügyi és a marketingfőnökség

Hadüzenet nélküli

háború

a nők ellen

A hetvenes évek elején az amerikai vállalati csúcsvezetők egy százaléka volt nő, húsz esztendő alatt tehát nem sokat javult a helyzet. A tapasztalatok szerint az amerikai gazdasági életben a hölgyek viszonylag gyorsan haladhatnak előre a vállalati „szamárlétrán”, néhány év alatt alsó és középszintű vezetőkké válhatnak. Innen azonban szinte már lehetetlen a továbbjutás, a nők csak a legkritikább esetben juthatnak el a vezérhelyettesi vagy a vezérigazgatói székbe. A **Business Week** felmérésére beérkezett válaszok 70 százaléka azt bizonyítja, hogy a nők az USA-ban azért nem juthatnak el a vezetői csúcsra, mert a céget még mindig a férfiakat előtérbe helyező vállalati „kultúra” uralja. Ez a szemlélet egyébként a fizetésekben is megmutatkozik, az azonos beosz-

áll nyitva előttük, s úgy tűnik, hogy ennél magasabbra csak kivételes esetekben juthatnak. Abban sem igazán reménykedhetnek, hogy a megfelelő arányban nyerhetnek képviselőket a vállalati igazgatótanácsokban.

A vállalati magatartásban, hozzáállásban azonban valami kedvező változás tapasztalható újabban. A Korn Ferry International fejvadász cég statisztikái szerint 1981-ben a felső vezetői munkakörökre kiírt pályázatok 5,5 százalékára vártak női jelentkezőket a megbízó vállalatok, tavaly ez az arány már elérte a 16 százalékot. A clevelandi Lamalie Associates vezetőborzó vállalatnál ugyanabban az időszakban kettőről tíz százalékra emelkedett a már említett arány. Susan Faludi szerint nem az a gond, hogy a női alkalmazottak



PLAYBOY

*A sokoldalú férfi
magazinja*

nem jutnak előre a vállalati ranglétrán, hanem az, hogy az előrelépés távolról sincs arányban a dolgozók létszámában betöltött arányukkal. 1968-ban az amerikai menedzserek 15 százaléka volt nő, s ennek alapján ma joggal lehetne arra számítani, hogy arányuk a felső vezetésben ma eléri a 15 százalékot. A valóság azonban 3 százalék...

A Loyola és a Northwestern Egyetem munkatársai nemrégiben 20 vállalatnál ezer férfi és nő középvezető helyzetét vizsgálták meg. Az „alanyok” azonos végzettséggel rendelkeztek, s nagyjából azonos feladatokat láttak el a nagyító alá vett vállalatoknál. A felmérés meglepő (?) eredményt hozott, öt év munkaviszony után a női középvezetők fizetése 11 százalékkal maradt el a férfi kollégáikétól, s a hölgyek számára jóval kevesebb előrelépési lehetőséget ajánlottak fel. A vizsgálatról készült tanulmány szerzőinek véleménye szerint a nődolgozókat a cégek nemcsak kedvezőtlenebb helyzetbe hozták, hanem még diszkriminációt is alkalmaztak velük szemben.

Az Egyesült Államokban a vállalatokat még mindig a „férfias” szemléletmód jellemzi, s a gyakran kinyilvánított nagy szavak ellenére fontosabb munkakörökbe csak férfiakat alkalmaznak vezetőnek. A nők egyre inkább „beskatulyázódnak” bizonyos vezetői munkakörökbe, legyenek bármilyen szépek és okosak is.

Amerikai szociológusok véleménye szerint a nők vállalati egyenjogúsítása még legalább egy generációt igényel. Az egyik érdekvédelmi szervezet szerint ennél sokkal rosszabb a helyzet, mert „a vállalati fickók maguktól nem fogják kinyitni a felső vezetői ajtókat a hölgyek számára”. Amennyiben a nők előrejutása a jelenlegi ütemben folytatódik, a férfi és a női felső vezetők aránya 475 év múlva lesz azonos! – állapítja meg egy feminista alapítvány tanulmánya.

A **Business Week** már idézett felmérése 400 női vezetőnek tett fel kérdéseket olyan vállalatoknál, amelyek éves forgalma meghaladja a 100 millió dollárt. A megkérdezett hölgyek 53 százalékának véleménye szerint a nők előrejutási lehetőségei cégükénél rosszabbak, mint a férfiaké. Ha mégis sikerül bekerülniük a vállalati felső vezetésbe, akkor fizetésük – a válaszadók 63 százalékának véleménye szerint – alacsonyabb, mint a férfi vezetőké.

Érdekesen alakult a válaszok aránya arra a kérdésre, hogy vállalatuk előléptetés esetén kit részesít előnyben: a válaszok 51 százaléka szerint a férfiakat, 13 százaléka szerint a nőket, a megkérdezettek 36 százaléka pedig bizonytalan volt a válaszban.

Ami a női vezetők számának bővítésére irányuló vállalati magatartást illeti, a megkérdezettek 39 százaléka szerint némi javulás tapasztalható ezen a területen. Az előrehaladás korábbi üteme a válaszadók 52 százaléka szerint lelassult, 5 száza-

lék pedig a jövőben sem vár semmiféle kedvező változást.

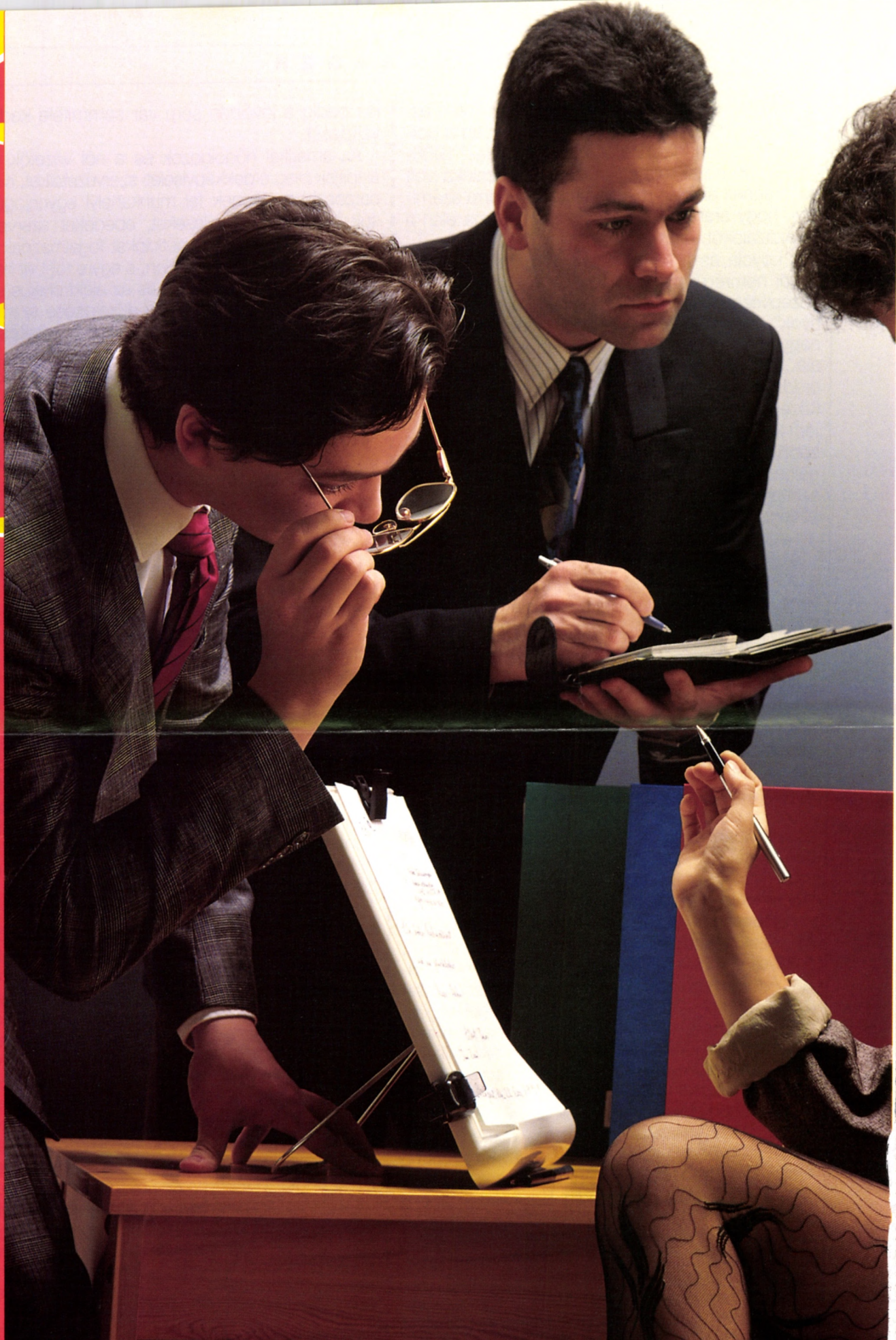
Az amerikai nődolgozók és a női vezetők sorra alapítják meg érdekképviseleti szervezeteiket, s mind harcosabban lépnek fel munkahelyi egyenjogúsításuk érdekében. Gyűléseket, ebédeket szerveznek egymás támogatására, petíciókat fogalmaznak meg a vállalati férfisovinizmus ellen, s egyre többen hallatják hangjukat a nyomtatott és az elektronikus sajtóban. Noha a Korn Ferry cég előrejelzése szerint az ezredfordulón az amerikai cégek felső vezetésében a hölgyek aránya eléri majd a 16 százalékot, ezzel senki sem lehet elégedett, hiszen addigra a foglalkoztatottak fele lesz nő.

A nődolgozók és -vezetők érdekképviseleti szervezetei egyeztetett stratégiát dolgoztak ki jogaik érvényesítésére és előrehaladásuk meggyorsítására. Az akcióprogram középpontjában az összefogás, egymás segítése áll, országos hálózatot kell létrehozni annak érdekében, hogy a nők az ország minden pontján segíthessék egymást a munkahelyeken. Nem kevésbé fontos a szüntelen és a hangos kampány, amely a társadalom minden rétegének felhívja a figyelmét, hogy gond van a nők munkahelyi előrejutási lehetőségével. A jövőben várhatóan jócskán nő a bíróságok munkája is, hiszen az érdekképviseleti szervezetek minden esetben pert fognak indítani a vállalatok ellen, amennyiben bizonyítható a diszkrimináció.

Az Egyesült Államokban is egyes szakmák teljesen elnőiesedtek. A számítógép-programozók, a postai alkalmazottak, a bolti eladók, a pedagógusok, a bankfiókok „pultosai” szinte kizárólag nők, de főnökeik általában férfiak. Az üzleti élet döntéshozó helyein kevés a női alkalmazott, s feltűnően kevés nő vesz részt a nemzetközi üzleti tárgyalásokon.

Az USA-ban nem létezik „hivatalos” nőpolitika sem állami, sem pedig vállalati szinten. Átszövi viszont az egész társadalmat az egyenlő lehetőségek elve, amelynek az élet minden területén érvényesülnie kellene. Ez a szép elv talán a legkevésbé a vállalati, az üzleti életben vált valósággá, legalábbis ami a férfi és a női dolgozók helyzetét, lehetőségeit illeti. Ismeretes, hogy az USA-ban nagy hagyományai vannak az alulról való szerveződésnek, az ország társadalma és gazdasága nem a központosításon alapul. Várható tehát, hogy a következő években megerősödnek a nőmozgalmak az USA-ban mind a munkahelyeken, mind pedig a lakóhelyeken. Az amerikai lányok és asszonyok igen szívósak és öntudatosak, különösen akkor, ha családjukról és saját karrierjükéről van szó. A férfi vezetőknek azonban nincsen okuk különösebb aggodalomra (egyelőre), mert az „old boyok szövetsége” az óceán túlsó partján is kiválóan működik a vállalatoknál.

GONDA GYÖRGY



„The show must go on”

Menedzservakáció

AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN



Az amerikai menedzserek - s e tekintetben igencsak hasonlítanak japán kollégáikra - nem szeretnek szabadságra menni, nem szeretnek kikerülni a mindennapi business véráramából. Különösen nem szeretik a szabadságukat külföldön tölteni, mert - gondolják ők - sehol a világon nem találják meg az amerikai kényelmet, a hazai szolgáltatások magas színvonalát.

Szinte elképzelhetetlen, hogy egy amerikai vállalati vezető átruccanjon szabadságra Európába, s megtekintse Róma, vagy Párizs nevezetességeit. Egyrésztől nem is igazán érdekli őt, másrésztől eleget utazik hivatalosan év közben.

Az Egyesült Államokban a menedzserek nyáron általában két, télen pedig egy hétre mennek el szabadságra. Legtöbbjük kertés, úszómedencés házban lakik, tehát ki sem mozdul otthonról. Nyírja a fűvet, barkácsol, izzasztja magát a házi tornateremben, este pedig kertvégi grillpartin látja vendégül barátait. Sok mene-

dzsernek öröklakása vagy háza van Floridában, Kaliforniában, vagy a hegyvidékeken, s oda húzódik vissza néhány napos pihenésre.

Nem divat az országjárás sem, a szabadság az Egyesült Államokban egyet jelent a tömeghelyek kerülésével, a családi magánnyal. Ugyanakkor – az állandó fogyókúra ellenére – nagy evésekkel és sörözésekkel is jár. Az óceán túlsó partján nem elérhetetlen álom a 4–6 személyes, minden kényelemmel ellátott jacht. A csendet és a magányt kedvelő menedzserek gyakran szállnak tengerre, s csak egy-egy



FOTÓ: EIFERT JÁNOS

A sok-sok hazai és külföldi üdülési, kikapcsolódási lehetőség ellenére az amerikai menedzserek többsége még mindig a „családi birtokot” választja

jó ebéd vagy vacsora kedvéért lépnek a szárazföldre. Természetesen a jachtok is légkondicionáltak, az amerikaiak ugyanis nem szeretnek izzadni. Mindenhol a kényelmet és nem a nomád életet keresik. Újabban mind szívesebben utaznak a karibi szigetvilág paradicsomi tájaira, ahol igényeiknek és ízlésüknek megfelelő üdülőtelepek várják őket. Kedvelt nyári célpontjaik: a Bahama-szigetek, a Virgin-szigetcsoport és Puerto Rico.

A luxustengerjárókat üzemeltető cégek nagy választékban kínálnak 5–10 napos tengeri utakat. A négy fedélzeti úszómedencével, kaszinóval, bevásárlóközponttal kényelmesített óceánjárók lakosztályai még a legkényesebb igényeket is kielégítik.

Az amerikai menedzser a szabadsága idején igyekszik letudni egész évi mozgásigényét, tehát két hétig „gyötri” magát szárazon és vízben. Fut, golfozik, úszik, szörföl és tornagépeken kínozza

magát. Nincsen nagyobb dicsőség egy átizzadt trikónál...

Télen az amerikai vállalati vezetők Floridába és a síterepre „húznak”. A gazdagok kedvelt síparadicsoma a Colorado állambeli Aspern, de felkaptott vidék télen a kanadai határ környéke is. A téli sportok kedvelőit kiválóan kiépített sí- és korcsolyapályák, nagyszerű szállodák várják az ország hegyes vidékein.

Amerikában csak nagyon kevés vállalatnak van saját üdülője, a szabadság ugyanis magánügynek számít. Oldja meg mindenki úgy, ahogy akarja és ahogy tudja. Persze van is miből válogatni a hatalmas országban, ahol a szállodai árak bőséggel beleférnek még az alkalmazottak fizetésébe is.

A sok-sok hazai és külföldi üdülési, kikapcsolódási lehetőség ellenére az amerikai menedzserek többsége még mindig a „családi birtokot” választja. Meglepő, de alig várja, hogy visszamehessen dolgozni. No nem (elsősorban) azért, mert unja a családját, hanem mert megszkott egy feszített munkatempót, amelyből nem tud kikapcsolódni. Nem véletlen, hogy szabadsága

idején – akár otthon, akár külföldön van – szinte minden nap betelefonál a munkahelyére, állandóan vele van hordozható telefonja. Kollégáitól úgy búcsúzik, hogy bármikor felhívhatják, vagy küldhetnek telefaxot a lakására, szállodájába, a jachtjára. Az újságban mindennap megnézi a részvények árfolyamának alakulását, a televízióban pedig nem hagyja ki a gazdasági híreket.

A profittermelésben ugyanis nincsen szünet, a vállalati vezető szabadságon is menedzser marad, a cég érdeke ekkor is fontosabb számára a saját kikapcsolódásánál. Így aztán érthető, hogy szabadsága idején is mi egyéb lehetne a téma a családban és az ismerősökkel, mint az üzlet és a baseball.

A külföldre látogató amerikai turistacsoportok átlagéletkora jóval meghaladja a hatvan évet. Ez is jelez valamit. Az emberek aktív életükben elsősorban dolgoznak, saját és cégük boldogulását segítik elő. Sokszorosan igaz ez a menedzserek esetében, akiknél „the show must go on”, vagyis a shownak minden körülmények között folytatódnia kell.

GONDA GYÖRGY

A DOHÁNYFÜT KÉT OLDALA



Az Egyesült Államokban az elmúlt tizenöt évben körülbelül ötvenmillióan szoktak le a cigarettáról az erőteljes dohányzásellenes kampány hatására. Az egészségügyi propaganda, a megfélemlítés, a cigaretta árának és adójának állandó emelése és a pöfékelést népszerűsítő televíziós reklámok betiltása nem maradt hatástalan. Napjainkban az USA-ban lenézik a dohányost, mert olyan unintelligens lénynek tartják, aki tudatosan rombolja egészségét s nem tud úrrá lenni káros szenvedélyén.

Az óceán túlsó partján a menedzserek körében szinte bűnnek számít a dohányzás, a „jobb” társaságokból kinézik a cigarettásokat. Nem véletlen, hogy az amerikai üzletemberek döntő többsége ma már nem veszi a kezébe a cigarettásdobozt, hiszen társadalmi megítélése ezen is múlik. A munkahelyi felvételek során a dohányosok jelentős hátrányba kerülnek, mert a cégek és az orvosok véleménye szerint a nikotin rabjai gyakrabban betegszenek meg, azaz foglalkoztatásuk nagyobb kockázat a cégek számára. Nem számíthat sok sikerre az a jelentkező, aki a felvételi interjúján rágyújt, vagy a ruháján, a leheletén, a haján érződik dohányos mivolta.

A felvételre jelentkezőnek egyébként nem is igazán nyílik alkalmunk kiszemelt munkahelyén rágyújtani. Az USA több államában igen szigorúak a dohányzást visszaszorító szabályok és törvények. A munkahelyeken – jó esetben – csak az emeletenként kijelölt „füstszozában” szabad rágyújtani, a folyosókon és a mellékhelyiségekben is tilos a dohányzás. Ugyancsak tilos rágyújtani a színházak és a mozik előcsarnokában, a középületekben, a zárt metróállomáso-

kon, repülőgépen, taxiban, valamint az éttermek többségében. Némi túlzással állítható, hogy a „szegény” dohányos már csak az utcán, saját kocsjában és lakásában gyújthat rá. A cigizőket többnyire megvetés és értetlenség övezi, sokan éppen a társadalmi nyomás miatt kénytelenek leszokni a füstölésről.

A statisztikák tanúsága szerint az USA-ban a dohányosok többsége a kevésbé tanult rétegekből, tehát a munkásokból, a farmerekből és a társadalom szélére sodródott egyénekből áll. Egy felmérés szerint minél alacsonyabb valakinek a jövedelme, annál nagyobb a valószínűsége, hogy dohányzik. (E sorok írója néhány esztendő az Egyesült Államokban dolgozott, s dohányos lévén nagyon oda kellett figyelnie. Például amikor tárgyalásra ment egy céghez, nem is vitt magával cigarettát, és szájspray-vel igyekezett „eltüntetni” a nyomokat. Kinntartózkodása elején ugyanis azt tapasztalta, hogy tárgyalópartnereinél a dohányosnak kisebb a hitele.)

Az országos méretű leszokási hullám ellenére az Egyesült Államokban még mindig évente egymillióan hálnak meg olyan betegségben, amely kapcsolat-

ba hozható a cigarettázással. Ugyancsak egymillió halálesetet idéz elő évente a cigarettázás Nyugat-Európában, ahol csak nemrégiben kezdődött meg az amerikaihoz hasonló méretű dohányzásellenes kampány. Nem kétséges, hogy tíz-tizenöt év múlva kontinensünk nyugati felén is jócskán csökken majd a dohányosok száma.

Ami jó az egészségügynek, a családi költségvetésnek s nem utolsósorban a dohányzás szenvedélyét legyőzőknek, az kedvezőtlen a világ vezető multinacionális dohányipari cégei számára. Miután piacuk az USA-ban igen csak szűkült, és belátható időn belül zsugorodni fog Nyugat-Európában is, kénytelen új értékesítési lehetőségeket után nézni. (Tavaly az USA-ban negyven, Nyugat-Európában pedig ötvenmilliárd dollárért vásároltak füstölínivalót.) A piaci terjeszkedésre most kiváló alkalmat és lehetőségeket nyújt Kelet-Európa, Délkelet-Ázsia és Afrika. Ezekben a térségekben ugyanis még mindig folyamatosan bővül a dohányosok tábora, ráadásul a kelet-európai változások és az import jelentős liberalizálása Ázsiában jó értékesítési lehetőségeket nyitott meg a vezető – elsősorban

amerikai és angol – dohányipari cégek számára.

Tíz évvel ezelőtt a világon 4500 milliárd darab cigarettát adtak el, azóta ez a szám 1000 milliárddal növekedett. 1980-ban a vezető nyugati cigarettacégek termékei csak a világpiac 25 százalékába nyertek bejuttatást, ma a bejutók aránya – az importtilalmak számottevő mérséklése és a tőkebefektetési lehetőségek kibővülése következtében – már eléri a kilencven százalékot. Az évi 5500 milliárd darabos cigaretta-világpiac felét hét nyugati vállalat szolgálja ki. Korábban az állami dohánymonopólium, az importtilalom és a konvertibilis valuta hiánya miatt a világ vezető márkáinak a piacnak egy sokkal kisebb részével kellett megelégedniük, s úgy látszott, hogy jó ideig nem is nyílik lehetőségük a terjeszkedésre.

1990-ben a világ második legnagyobb dohányipari vállalata,

a Philip Morris már több cigarettát értékesített külföldön, mint az Egyesült Államokban. Tavaly összesen 640 milliárd darab cigarettát adott el, s ezzel 11,6 százalékos részesedésre tett szert a világpiacra. Nem sokkal marad el a Marlboro gyártója mögött a British-American Tobacco, amely 10,5 százalékos részesedésével a harmadik helyet foglalja el. Az abszolút első a csak belföldre termelő kínai dohányipar, amely tavaly 1500 milliárd darab cigarettát értékesített odahaza.

Az iparág szakembereinek véleménye szerint a világ dohányipari óriásvállalatai nyereségének zöme tizenöt éven belül a külföldi eladásokból származik majd. A dohányipari vállalatbirodalmak igen nagy fantáziát és piacot látnak a kelet-európai térségben. A volt Szovjetunió utódállamai és a kelet-európai országoknak a cigarettafogyasztása

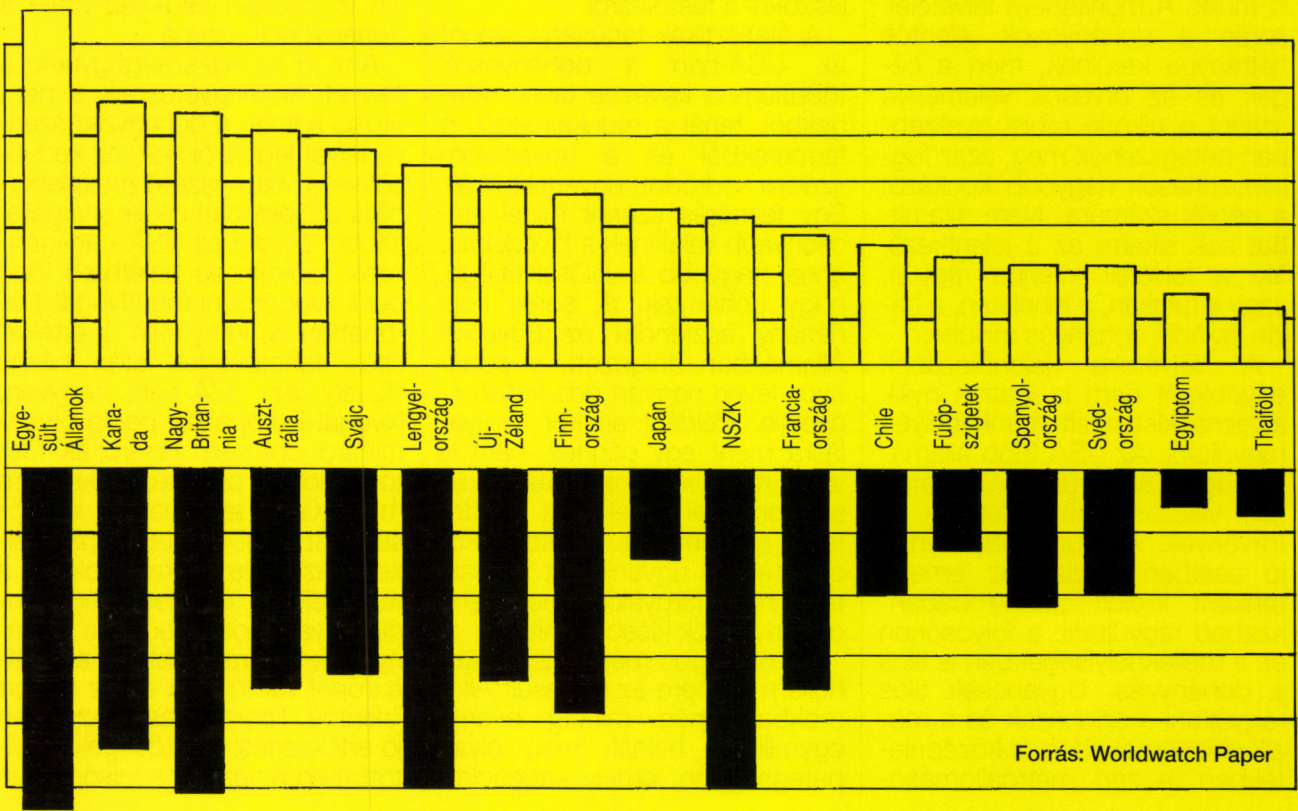
évi 700 milliárd darab. (Érdemes megjegyezni, hogy tavaly a volt Szovjetunióban a kereslet 150 milliárddal haladta meg a termelést, s a hiány egy részét importból pótolták.) A következő öt évben a Philip Morris összesen hárommilliárd dolláros befektetéseket hajt végre a világ különböző országaiban, s ebből az összegből jócskán jut majd a FÁK-nak és Kelet-Európának. A cég új oroszországi vegyes vállalata még az idén megkezdheti a Marlborók gyártását. Németország keleti felében a Philip Morris rövid idő alatt 44 százalékkal növelte piaci részesedését, miután megvásárolt ott egy nagy dohánygyárat. Magyarországon – ahol a Marlborókat licenyszerződés alapján tizenöt éve gyártják – a Philip Morris Egerben terjeszkedik, az osztrák dohányiparral társulva.

Az amerikai RJR Nabisco, a Camel gyártója ugyancsak ve-

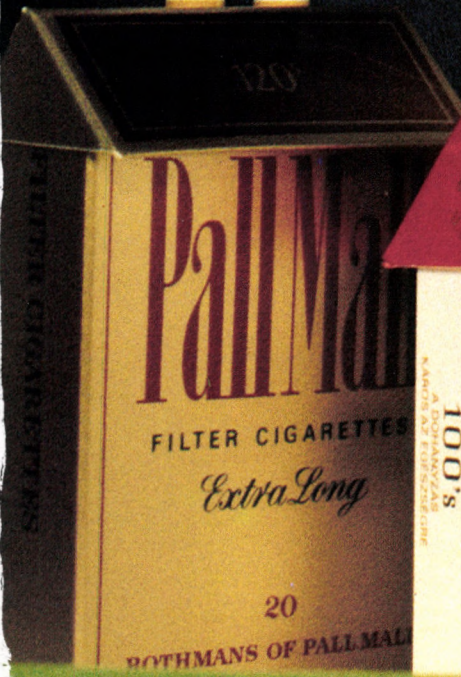
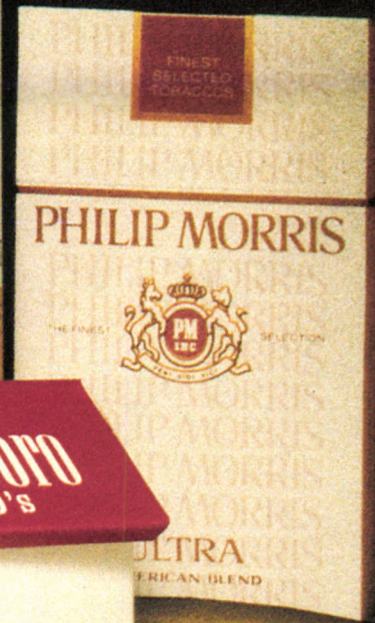
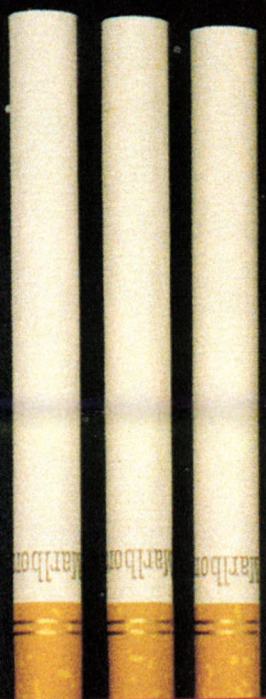
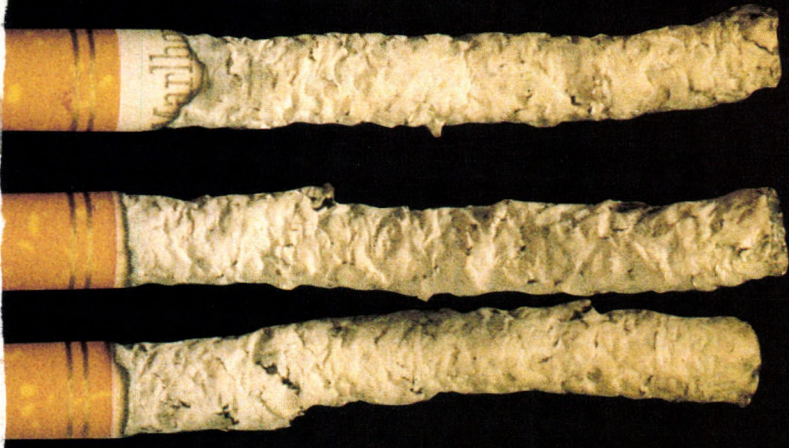
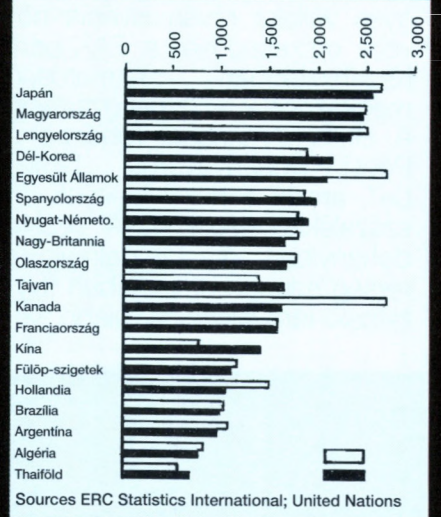
SZENVEDÉLY ÉS SZENVEDÉS

Hogyan függ össze a dohányzás mértéke és a rákos megbetegedések aránya? Az ábra felső részében az egyes országok 14 évnél idősebb lakosainak egy főre jutó cigarettafogyasztását látjuk. A felmérést követő 20. év-

ben megvizsgálták, hogy ugyanezekben az országokban (a 45. és 54. életév közötti korcsoportban) mennyi a százezer lakosra jutó tüdőrákos megbetegedések száma. Az eredményt lásd az ábra alsó részében.



AZ EGY FŐRE JUTÓ CIGARETTA-FOGYASZTÁS EZER DARABBAN



U S A

gyes vállalat révén kívánja növelni részesedését a FÁK-ban: Kazahsztánban hamarosan megkezdődik a Camel gyártása. A British-American Tobacco a Pécsi Dohánygyárba „társult be”, amely a hazai igények 45 százalékát elégíti ki. A vezető dohányipari órásirodalmak a térség minden országában folytatnak tárgyalásokat újabb ve-

gyes vállalatok alapításáról, a privatizálásban való részvételről, illetve az ide irányuló export további növeléséről. Az amerikai, az angol, a német, a francia és az osztrák dohányipari vállalatok hosszú távon nagy felvevőpiacra számítanak Kelet-Európában. Itt ugyanis egyelőre nem kell számolniuk a dohányosok számának jelentős csökkenésével,

az előrejelzések – sajnos – a cigarettafogyasztás további bővülésével számolnak.

Hasonlóan kedvező a helyzet számukra Ázsiában, ahol a népesség bővülése, a jövedelmek gyarapodása, a cigaretta iránti kereslet emelkedése, valamint a mind szabadabb piaci körülmények kecsegtetnek nagy profitlehetőségekkel. (Ismeretes, hogy



a cigarettagyártás és -forgalmazás a dohányipar számára szerette a világon igen magas nyereséget hoz, ebben az iparágban – legalábbis egyelőre – szinte kizárható a bukás lehetősége.)

Japánban a nyolcvanas évek közepén hosszas kereskedelem-politikai csatározások után megtört az állami dohánymonopólium egyeduralma, s néhány esztendő alatt a Philip Morrisnak sikerült megszereznie a 320 milliárd darabos japán cigarettapiac tizenhat százalékát. Gőzerővel növeli piaci részesedését a szigetországban az RJR Nabisco és a BAT is. Az amerikai dohánylobby igen aktív a többi ázsiai országban is: Washington nyomására Thaiföld tavaly nyitotta meg piacát a külföldi dohányárak előtt, Tajvan viszont már fontos és bővülő piac a multik számára.

Dél-Koreában négy esztendővel ezelőtt liberalizálták a cigarettabehozatalt. Ennek ellenére a külföldi szállítók piaci részesedése nem haladja meg a négy százalékot, mivel az állami dohányipar szorosan ellenőrzi és kezében tartja az elosztási csatornákat. (Dél-Korea évi 96 milliárd darabos piacot jelent a gyártók számára.) Hongkongban és Indonéziában ugyancsak sikeresen „araszolnak” előre a külföldi dohánycégek. Ezekben az országokban elsősorban a női fogyasztókat célozták meg, számukra ultravékony és gyenge cigarettákat kínálnak.

A gyártók számára az igazán nagy „falat” Kína, hosszabb távon ugyanis ebben az országban nyílik a legkedvezőbb lehetőség a terjeszkedésre. A 300 millió dohányos jelenleg évi ötmilliárd dollárt költ füstölnivalóra. Az import ez idáig tiltott volt, Peking újabban azonban már nem ellenzi a behozatalt és a vegyes vállalatok alapítását. Kínában egyébként nemrégiben tiltották meg a cigaretták reklámozását, s a dobozokon fel kell tüntetni a készítmények nikotin- és kátránytartalmát.

A vezető dohányipari vállalatok az USA-ban és Nyugat-Európában évi négy-négy milliárd dollárt költenek hirdetésre és

különböző események szponzorálására. Tavaly október óta a közös piaci országokban is tilos a cigaretták hirdetése a televízióban. Marad tehát – akárcsak az USA-ban – az újsághirdetés és a közterületi óriásposzter. A cigarettahirdetések körül azonban tovább szorul a hurok, az antinikotinista-lobby néhány éven belül Nyugat-Európában az újságokból és a képes magazinokból is el akarja tüntetni a „bűzrudacsok” reklámját.

Becslések szerint 2025-ben már hétmillió áldozatot szed a világon a dohányzás, ha a füstölnivalók fogyasztása a jelenlegi ütemben bővül. Nem véletlen, hogy a nemzeti és a nemzetközi egészségügyi szervezetek „beleerősítettek” a dohányzásellenes kampányba. Még a Világbank is az antinikotinisták pártján van: azzal kívánja a dohányzás terjedését lassítani, illetve visszaszorítani, hogy dohánytermesztésre és -feldolgozásra nem nyújt kölcsönt. Egyúttal javasolja tagállamai számára, hogy időről időre emeljék a dohányipar és a cigarettá adókulcsát. A Világbank ma már nem ellenzi, hogy a tagállamok ne terjesszék ki az importliberalizálást a cigarettára.

A dohánybiznisz cégei természetesen abban érdekeltek, hogy helytálljanak az egyre erősödő és mind több országra kiterjedő dohányzásellenes mozgalomban. Számukra a nyereség növelése a cél. A választék bővítésével igyekeznek minél több dohányost megtartani, a alacsony kátrány- és nikotintartalmú cigaretták gyártási részarányának növelésével pedig szeretnének minél több új fogyasztót „rabjukká” tenni. Mind a régi, mind pedig az új piacokat igen kifinomult módszerekkel közelítik meg, s előtérbe kerültek a közvetett hirdetések, vagyis a szponzorálások. Sportesemények, operaelőadások, koncertek, autó- és motorversenyek kedvelt célpontjai szponzori tevékenységüknek, de jelentős összegeket adnak egészségügyi, kulturális, oktatási és karitatív alapítványoknak, szervezeteknek is.

Az Egyesült Államokban az adók miatt évi tíz százalékkal növekszik a cigaretta ára. Ennek ellensúlyozására a vezető dohányipari cégek sorra jelennek meg a piacon a márkátlan, szérelyebb csomagolású, olcsóbb készítményekkel. Ezek az úgynevezett generikus vagy diszkontcigaretták már a piac huszonhét százalékát uralják, s forgalmuk – az ismert és dráguló márkák rovására – folyamatosan növekszik. A Best Buy és a többi „névtelen” minősége jó, áruk pedig alacsonyabb harminc-negyven százalékkal (az adó ellenére) a hagyományos márkákénál.

A dohánygyárakat érzékenyen érinti a terebélyesedő leszokási hullám. Üzletmenetüket illetően azonban optimisták, mert új piacok nyíltak és nyílnak számukra a világ különböző régióiban. Sajnos, méltán bízhatnak abban, hogy akinek nem sikerült leszoknia vagy nem is akarja abbahagyni a füstölést, annak nikotinfüggősége biztos bevételt jelent. A dohányosok körében végzett felmérések ugyanis azt bizonyítják, hogy a cigaretta kereslete rugalmatlan az áremelkedésre. A dohányos csak nagyon ritkán szokik le árok miatt. Inkább más kiadásait szűkíti annak érdekében, hogy mindennapos mérgeit megvásárolhassa.

Az ipari országokban azonban visszavonhatatlanul csökken a dohányosok száma. A füstös irodák és tárgyalók, a dohányzás engedélyezése egyes mozikban már inkább a múltat idézi, mintsem a jelent. A nemdohányzók is egyre erélyesebben és szervezettebben lépnek fel egészségük védelme érdekében, hiszen a másodlagos dohányzás (más cigarettafüstjének a beszívása is) meglehetősen ártalmas. Némi vigaszt lehet a hazai nemdohányzók számára, hogy Nyugat-Európába már begyűrűzött az amerikai leszokási hullám, s talán néhány éven belül már idehaza is kezdik majd ki- és lenézni az önmagukat és környezetüket károsító dohányzókat...

GONDA GYÖRGY

U S A



*Nem az a legjobb amerikai magyar befektető,
aki itt tolong minden nemzetközi rendezvényen*

DOLLÁRPAPA

Amerika a világtörténelem legszenzációsabb sikersztorija. A spanyol szolgálatban álló genovai hajós, Kolumbusz Kristóf által fél évezrede megpillantott föld, valamint a konvencionális kényeszer hiánya csodát művelt: mára Amerika az, ami... De nem az benne mindenki. Az USA nem a gazdasági kizsákmányolás hazája, de nem is a világ jótévője, hiszen ha az lenne, nem vitte volna semmire. Az amerikai magyarság üzleti lehetőség, de nem generális megoldás a mi bajainkra.

U S A

*A fogyókúrabizniszt
az Egyesült Államokban fejlesztették
művészi fokra*

KALÓRIÁS ÜZLET

Finomakat enni jó, de annál nehezebb megszabadulni a gyorsan gyarapodó hájrétegtől és a csipőre tapadó „mentőöv”-től. Az evés-ivás szinte minden országban „bombaüzlet”, akárcsak az ellene való küzdelem, a fogyókúra. A karcsúsítóbiznisz az USA-ban, ahol – legalábbis szavakban – mindenki fogyózik, a legnyereségesebb „iparágak” közé emelkedett. Nem kétséges, hogy a kordában tartott kalóriák örülete néhány éven belül Európát is eléri.



A fejlett ipari országok és a kelet-európai államok lakosságának tekintélyes része túlsúlyos, elhízott. Mert finomakat enni jó, de annál nehezebb megszabadulni a gyorsan gyarapodó hájrétegtől és „mentőöv”-től. A fölösleges kilók elleni állandó és reménytelennek tűnő harc az elmúlt években új üzletágat, a fogyókúrabiznist hozta létre, s emelte a legnyereségesebb „iparágak” sorába. Különösen így van ez az Egyesült Államokban, ahol mindenki és mindig fogyókúrázik – legalább is szavakban.

Az emberek imádnak enni, nassolni, sörözni és cukros üdítőket inni. Kezd kimenni ugyanakkor a divatból a mozgás: az autó mindenhová elvisz, a televízió és a video pedig odaláncol a fotelhoz. Az élelmiszer-ipari cégek ontják az újabb és újabb ellenállhatatlan termékeket, a fagyaltcsodákat, a mikrohullámú sütőben percek alatt elkészíthető süteménykölteményeket. A hamburgerek, a pizzák népszerűsége és kalóriatartalma minden képzeletet felülmúl, de jól fogynak a rágcálnivalók, a pattogatott kukorica és a jócskán cukrozott rágógumik is. Az evés-ivás szinte minden országban „bombaüzlet”, az emberi étváagnak és mozgásának csak ritkán van határa. A gyarapodó kilókat persze mindenki bánja és szégyelli, s mihamarabb szeretne megszabadulni a korántsem esztétikus pocaktól, oszloplábtól, tokától stb., egyszerűen az elhízástól. Ennek leg egyszerűbb módja a bevitt kalóriák számának, a falásnak a mérséklése volna, de csak kevesen képesek az önmegtartóztatásra, a valóban hatékony és sokoldalú – mozgással összekötött – diétára. Egyszerűbb kívülről várni a segítséget. Ezt a hozzáállást használja ki a fogyókúra-üzletág, amely ma már az ipari országokban széles körű és komplex kínálattal rendelkezik. Csodák azonban nincsenek, régi igazság, hogy csak az nem hízlal,

amit nem eszünk meg. Az iparág azonban sok esetben csodákat, radikális fogyást és súlytartást ígér. (Már idehaza is megjelentek a képeslapok hirdetései között az „ilyen volt – ilyen lett” tabletták, folyadékok és kúrák, fogyási módszerek és pótszerek.)

Érthető, hogy a súlyfelesleggel rendelkezők, időt és pénzt nem sajnálva, kipróbálnak szinte mindent, amitől karcsúsodást remélhetnek. A fogyókúrabiznist az Egyesült Államokban fejlesztették „művészi” fokra, s mindenhol a világon igyekeznek az amerikai példát utánózni. Arról persze az óceán túlsó partján is ritkán esik szó, hogy a felmérések szerint a fogyókúrázóknak leadott súlyuk kétharmadát egy éven belül visszahízzák, öt éven belül pedig tovább híznak. Aki hízik, az bízik abban, hogy pénzért le is tud fogyni.

A fogyókúramánia az USA-ban nem hagyja érintetlenül a sokat majszoló fiatal és idősebb korosztályt sem, ma már kortól függetlenül mindenki szeretne karcsú lenni. Ezt ismerték fel ügyes üzletemberek, s az elmúlt tíz esztendőben gomba módra szaporodtak errefelé az úgynevezett diétás, táplálkozási tanácsadó központok és vállalkozások. Egy jobb bevásárlóközpont ma már el sem képzelhető fogyókúrási tanácsadási szolgálat nélkül, amely természetesen nem ingyenes. De ahogy divat az Egyesült Államokban pszichiáterhez járni, úgy illik időről időre felkeresni egy-egy táplálkozási tanácsadó céget. Jól mutatja az e szolgáltatás iránt megnyilvánuló érdeklődést, hogy 1991-ben ezek a cégek 2,2 milliárd dolláros bevételre tettek szert. Azért természetesen nem vállalnak felelősséget, hogy a páciens a tanácsadás után veszít majd súlyából, de mindenesetre igyekeznek jó útra terelni a „megtévedteket”. Orvosok, diétásnővérek, táplálkozástudományi szakemberek jól megélik a vizsgálatokból, és a lelkiismeret elaltatását szolgáló tanácsadás-

ból. („Holnaptól új életet kezdek, de ma még jól belakmározom...” Ugye ismerős?)

Aratnak az úgynevezett szépségfarmok is, ahol a világtól elzárva folyik a „renoválás”: szűkség esetén fogyókúra vagy éppen ráncfelvarrás. A tudományosan összeállított és orvosi felügyelet mellett végrehajtott fogyókúra – amely legtöbbször csak folyadékbevitelt engedélyez – több ezer dollárba kerül. Az eredmény valóban szemmel látható, de a páciensek döntő többsége a „szabadulás” után mohón ismét elkezd a habzsolást, s egy év múlva újra a szépségfarmon találja magát. A statisztikák tanúsága szerint a társadalombiztosítás által nem térített klinikai és szépségfarmi fogyókúrák ezeknek az intézményeknek évente 1,6–2 milliárd dollár bevételt jelentenek.

Minden szupermarketben, drugstore-ban és dohányboltban nagy választékban kínálják az USA-ban az étvágycsökkentő tablettákat, porokat, folyadékokat. Ezek többségét szinte minden amerikai kipróbálta már, s átmenetileg csökken is az étvágy. A készítmények használata közvetlenül nem eredményez fogyást, az étvágycsökkenés, illetve az ételek felszívódásának „elrendezése” néhány hét alatt pár kilótól megszabadít. Csak korlátozott ideig lehet szedni ezeket a készítményeket, tehát jócskán fennáll a visszahízás lehetősége és veszélye. A gyógyszereknek nem minősülő készítmények gyártói nem panaszkodhatnak az üzletmenetre: 1989-ben 0,5, tavaly már 1,7 milliárd dolláros forgalmat bonyolítottak le.

Meglepően sokan vásárolnak a helyes táplálkozást és a hatékony (?) fogyókúrát bemutató könyveket. Ezek a könyvek, füzetek, kisebb-nagyobb terjedelmű kiadványok nemcsak a könyvesboltokban, hanem az élelmiszerüzletekben, a metróállomáson, a butikokban, egyszerűen majdnem mindenütt megvásárol-

hatók. Nem ritka látvány az amerikai éttermekben és cukrászdákban a fogyókúráról olvasó, ételhalmazzal „körülkerített” vendég. Tavaly a fogyókúra könyvekből hétszázmillió dollár értékben fogyott az USA-ban. Hasonló nagyságú bevételhez jutottak azok a vállalkozók, akik a könyvek alapján tanfolyamokat szerveznek a helyes táplálkozásról.

Az amerikai élelmiszerüzletekben még nyugat-európai mércével mérve is megdöbbentően nagy kínálat várja a vásárlókat. A szupermarketek szinte minden elképzelhető és elképzelhetetlent kínálnak, többféle minőségben és árban. A szövetségi előírások szerint minden élelmiszeren kötelező feltüntetni az összetételt és az energiatartalmat. A fogyókúrázó és az egészségesen táplálkozni szándékozók számára az elmúlt években nagy választék alakult ki alacsony kalóriatartalmú élelmiszerekből. A zsírszegény tej, sajt, vaj, tejföl éppúgy megtalálható a polcokon, mint minden más élelmiszer energiaszegény változata. Mesterséges édesítővel készült lekvárok és sütemények, nullakalóriás üdítőitalok, energiaszegény pékáruk és készételek garmadája várja a vásárlókat. Több élelmiszeripari cég a fogyókúrázókra „szakosodott”, s saját márkaneveivel kínál tejtől a felvágotton át fagyaltig szinte mindent. Persze a diétás élelmiszerek ára magasabb a hagyományosénál, de a különbség nem megfizethetetlen.

Az egyik legismertebb élelmiszer-család a Weight Watchers („Súlyfigyelő”). A márka az USA egyik legnagyobb élelmiszeripari óriáskonzernjének, a Heinznek a tulajdona. Tavaly a Weight Watchers márkájú élelmiszerekből 1,6 milliárd dollárnyi fogyott, de ez csak egy márka a sok közül. A Heinz az egész világon működtet Weight Watchers-klubokat, amelyek a termékek reklámozásán túl tanácsokat adnak a fogyókúrázóknak, valamint megtanítják

a kalóriaszegény főzés tudományát.

Nagy ívű és sok profitot eredményező pályát futott be nemcsak az Egyesült Államokban, hanem az egész világon a Nutrasweet nevű mesterséges és kalóriamentes édesítőszer, amelynek aszpartám az alapanyaga. A kirobbanó siker egyik oka az, hogy nincsen semmiféle káros mellékhatása és mellékíze, szemben a szaharinnal, amelynek nem zárták ki rákkeltő hatását. A diétás üdítőitalok, gyümölcslevek zöme ma már Nutrasweettel készül, és sok millió amerikai ezzel édesíti kávéját, teáját. Nutrasweettel készül a fagyaltok egy része is, bár napjainkban az USA-ban a joghurtos fagyalt a menő. Ennek energiatartalma valóban alacsony, különösen akkor, ha zsírszegény joghurtot használnak fel hozzá.

Évről évre növelik bevételeiket a fitnesscenterek, ahol az aerobictól az edzőgépekig mindent megtalál a fogyni vágyó, illetve az, aki meg akarja őrizni kondícióját. Az amerikai városokban szinte minden második épületben működik kondicionálóterem és aerobic-stúdió. Nagy forgalomról adnak számot a „mozgásipar” háttérvállalatai is, amelyek többek között az edzőcipőket, a tornaruhákat, a „kínzógépeket”, az edzés utánra ajánlott vitamindús üdítőitalokat és tablettákat gyártják. Százával dobják piacra naponta az új video- és audiokazettákat, amelyeken aerobic van, s virágozik a kis helyen elférő torna- és erősítőszerek üzletága is. A teleáruházaknál naponta több tízezer tornagépet, izomfejlesztő masinát rendelnek a televíziós készülék előtt szüntelenül rágcsáló amerikaiak. Más kérdés persze, hogy használgák-e, s ha igen, meddig, ezeket a szerkentyűket.

A gazdasági visszaesés csak enyhén érintette a fogyókúrabizniszt az Egyesült Államokban, az iparág vállalatainak és vállalkozóinak bevétele már túlszárnyalta a recesszió előtti időszá-

kot. Tavaly nyolc százalékkal növekedett a fogyókúra termékek, illetve az ezzel kapcsolatos szolgáltatások forgalma, s elérte a 33 milliárd dollárt. Ez az összeg, amely magában foglalja a fitnesscenterek tagsági díját is, első pillantásra megdöbbentően nagy, ám ha figyelembe vesszük, hogy az USA-ban évente ötvenmillióan tesznek kísérletet a súlyvesztésre, akkor már nem is tűnik annyira csillagászati számnak.

Ahogy növekszik a fogyókúrai forgalma, úgy nő az ezzel kapcsolatos bírósági perek száma is. Egyre többen perlik be az iparág cégeit megtévesztésért, félrevezetésért – a jelek szerint azonban a bíróságok csak nagyon ritkán adnak igazat a feljelentőnek. Azért igazán nem jár kártérítés, ha valakinél nem hatásos az étvágycsökkentő, s továbbra is degeszre tömi a bendőjét.

Nyugat-Európában is egyre nagyobb üzlet a fogyókúra. Kontinensünk nyugati részén az amerikaihoz képest viszonylag kevés a kalóriaszegény élelmiszerek száma, viszont a mozgásstúdiókban Nyugat-Európa már utolérte Amerikát. Az óceán innenső partján ma még viszonylag csekély a kalóriamentes üdítők és az alacsony kalóriatartalmú sörök választéka. A táplálkozási szakemberek pedig elsősorban a diet és a light üdítőket és söroket javasolják a szomjazóknak. Nem kétséges, hogy néhány éven belül Európát is eléri majd az amerikai méretű fogyókúra-őrület, amelynek első számú nyertesei a termelő- és a szolgáltatócégek lesznek. Európában sem várható azonban lényeges súlycsökkenés az állandóan fogyókúrázóknál, legfeljebb pocakjuk helyett pénztárcájuk lesz laposabb. S abban sincs különbség az amerikai és az európai „dagik” között, hogy a fogyókúra-mánia a fürdőruhaszezon közeledtével éri el csúcspontját...

GONDA GYÖRGY

A piros is zöld



Az esztergomi Suzuki gyárban a legkorszerűbb technológiákkal és anyagokból kizárólag katalizátoros Swiftek készülnek.

Kis fogyasztásúak,
környezetbarát zöldek.
A pirosak is.



SUZUKI. A mi autónk.



MEGVALÓSULT ÁLOM – ELÉRHETŐ ÁRON

KENYA

2 HÉT TELJES ELLÁTÁSSAL

a vakítóan fehér homokstrandon, az Indiai-óceán partján + szafárik, kirándulások, programok, hajóutak

Hihetetlen? **79 900 Ft** Hihetetlen!

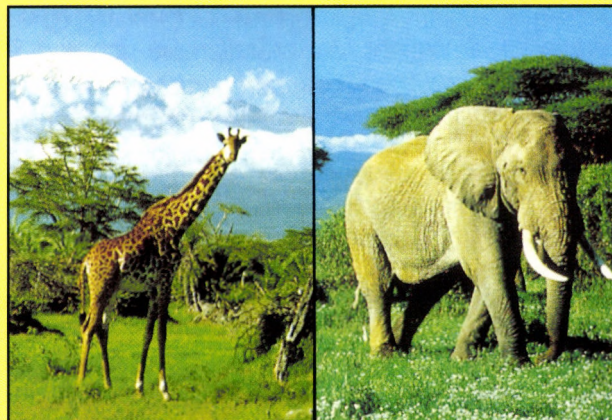
ÁLOM VAGY VALÓSÁG

Egy ország, ahol a Kilimandzsáró magasodik, ahol mindig süt a nap.
A szavannákon elefántok és orrszarvúak trappolnak, a dzsungelben vízesések gyöngyöznek.

KENYA

– november 9-től
hetente folyamatosan
várja vendégeit.

(A vízumra 6-8 hetet kell várakozni.)



Cím: INTERJET TRAVEL, 1085 Bp., Üllői út 24. Telefon: 133-9938, 114-1656. 7100 Szekszárd, Arany u. 9-11. Telefon: 74/15-072, 74/15-472.

*Cégházasságok
hálószoatitkai
a mikroelektronikától
az élelmiszeriparig*

HÁT ÉN IMMÁR

Kit

VÁLASSZAK?

Az idén is folytatódik a vállalatfelvásárlási és fúziós apály. Fellen-
dülésre csak az évti-
zed második felében
lehet számítani, ami-
korra várhatóan meg-
szilárdul a világgazda-
sági konjunktúra, és
megerősödnek a nagy-
bankok. Az irányzat
az átmeneti lázesökke-
nés ellenére is egyér-
telmű: a termelő és a
szolgáltató ágazatot
hosszabb távon a kon-
centráció fogja jelle-
mezni.

FOTO: JUNG ZSENI

A

nyolcvanas években szinte napon-ta lehetett hírét venni egy-egy nagyobb jelentőségű cégházasságnak. Az elmúlt évtizedben magasra szö-

kött a fúziós láz, amelynek eredményeként jócskán átrajzolódtak a cégtulajdonlási térképek. Az ipari országok többségén végigsöprő, viszonylag enyhe recesszió hatására az elmúlt három esztendőben viszont jócskán csillapult a cégfelvásárlási tevékenység, s egyre kevesebb a nagy feltűnést keltő megaüzletek száma.

Nem arról van szó, persze, hogy csillapodott volna a nagyvállalatok étvágya és terjeszkedési kedve, hanem inkább anyagi gondjaik szaporodtak meg. Ráadásul a nyugati nagybankok egy része is tőkehiánnyal küszködik, s manapság mind nehezebb pénzhez jutni cégfelvásárlási célokra. Új jelenség, hogy az amerikai és a nyugat-európai vállalatok mind nagyobb figyelmet fordítanak a kelet-európai „bevásárlási” lehetőségekre: térségünkben a privatizáció jó alkalmat kínál a külföldi cégeknek a piaci terjeszkedésre, a tartós jelenlét biztosítására. S az sem utolsó szempont, hogy Kelet-Európában viszonylag olcsón lehet megvásárolni vállalatokat, s ezen keresztül fel lehet készülni arra az időre, amikor térségünkben is növekszik majd a fizetőképes kereslet mind a lakossági, mind pedig a vállalati szférában.

A statisztikák tanúsága szerint 1991-ben a cégfelvásárlási és fúziós tevékenység értékben 39 százalékkal csökkent az előző esztendeihez képest. (A hanyatlásnak 1991 már a harmadik esztendeje volt.) Összességében a vállalatok és a pénzintézetek tavaly 311,5 milliárd dollárt fordítottak a világon egymás felvásárlására, illetve bekebelezésére. Különösen szembetűnő a fúziómánia mérséklődése az

Egyesült Államokban. Tavaly az USA-ban 1877 cégházasságra került sor, 9 százalékkal kevesebbre, mint egy évvel korábban. Az ügyletek értéke az 1990. évi 108-ról 71,2 milliárd dollárra csökkent, a visszaesés tehát 34 százalékos. A részletes amerikai statisztikák nem mulasztják el megjegyezni, hogy a cégfelvásárlási ügyletek átlagos értéke egy esztendő alatt 22 százalékkal csökkent.

A visszaesésről tanúskodó statisztikákat még hosszasan lehetne idézni, ehelyett azonban az okokat érdemes kutatni. Étvágy, terjeszkedési hajlandóság van, anyagi eszközök viszont már kevésbé – így jellemezhető röviden a kialakult helyzet.

A nagyvállalatok az ipari országokban a kedvezőtlen konjunktúra miatt piaci, értékesítési nehézségekkel küszködnek, többségük nyereségének növekedése jócskán elmarad a korábban megszokottól. Ilyen körülmények között százszor is meggondolják, hogy alkalmas-e a pillanat a versenytársak bekebelezésére vagy a velük való fúzióra. Sok esetben persze savanyú a szőlő: a bankoktól nem sikerült „összetrombitálni” a felvásárláshoz szükséges pénzt, mert önmaguk is tőkehiánnyal küszködnek.

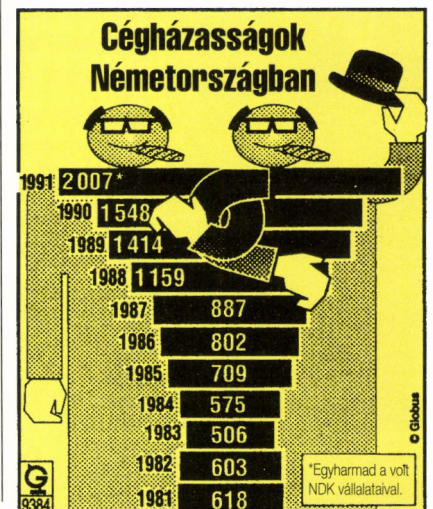
Az Egyesült Államokban egymást követik a bankcsődök, mert a nyolcvanas években viszonylag nyakló nélkül nyújtott felvásárlási és ingatlankölcsonök jelentős része nem csorog vissza a pénzintézetekbe. Az amerikai bankok többsége megroggyant amiatt is, hogy hatalmas összegeket kölcsönöztek nemegyszer fizetéképtelen, harmadik világbeli országoknak, később pedig csőd szélén álló vállalatok megmentésébe fektették pénzüket. Az USA-ban tavaly 400 bank volt kénytelen csődöt jelenteni, s az idén valószínűleg ennél is többen lesznek.

Az óceán túlsó partján 12 ezer pénzintézet működik.

Szakemberek véleménye szerint a szaporodó bankcsődök miatt az ezredfordulóra a pénzintézetek száma legkevesebb 25 százalékkal csökken majd. Mivel a pénzintézetek tőkeereje fogyatkozásban, a bankok viszonylagos tőkehiányukon csak összelovadással tudnak segíteni. Ennek tudható be, hogy tavaly az Egyesült Államokban a pénzintézeti ágazatban fúziós hullám indult meg, amely a szakértők véleménye szerint nem zárul le egyhamar.

A Manufacturers Hanover és a Chemical Bank tavaly júliusi házasságából „született meg” a 135 milliárd dolláros vagyonnal rendelkező Chemical Bank Corporation, amely jelenleg az USA harmadik legnagyobb bankja. A második helyen a San Francisco-i BankAmerica áll, amely a Los Angeles-i Security Pacifickel tépett házasságra. Az új bankóriás vagyona 194 milliárd dollár, ami nem sokkal marad el a listavezető Citicorp vagyonától (217 milliárd dollár). A tavalyi bankfúziós hullám következő állomása az volt, amikor az NCNB 4,3 milliárd dollárért megvásárolta a C and S/Sovran bankot. A fúzió nyomán létrejött Nationsbank jelenleg az USA negyedik legnagyobb bankja, vagyona meghaladja a 116 milliárd dollárt.

A bankházasságok nyomán az új pénzintézetek anyagi helyzete szilárdabb lesz, hitelképes-





GÖRDÜLÉKENY ÖSSZJÁTÉK

A „**FORDAN BILIÁRD SYSTEM**” vállalkozó szellemű partnereket keres biliárd szalonok megvalósításához. Minőségi asztalok, egyedi komputeres működés, franchise rendszerű közös üzemelés, sport, manager klub és egyéb üzleti ajánlatok.

FORDAN BILIÁRD SYSTEM – TÖBB, MINT BILIÁRD

Várjuk jelentkezését!

FORDAN Kft.
7621 Pécs
Bem u. 22.
Tel.: 72-36-648, 72-36-217



ségük javulni fog. Már megkezdődött az önkarcúsítás, hiszen felszámolják az egymást átfedő tevékenységeket, bezárnak fiókokat, és elbocsátják az egyesített létszám hozzávetőleg 10–15 százalékát. A vállalati szféra örömmel fogadja a fúziós hullámot a bankok körében, mert arra számít, hogy az anyagilag szilárdabb pénzügyi intézetektől könnyebben jutnak majd kölcsönhöz saját cégfelvásárlási terveik megvalósításához.

Noha 1991-ben tovább csökkent a vállalattegyesülési és -felvásárlási láz, néhány kiemelkedően nagy volumenű és feltűnést keltő ügyletre sor került. Az értéklisztát a japán Kyowa Bank vezeti, amely 8 milliárd dollárért kebelezte be az ugyancsak japán Saitama Bankot. Az Egyesült Államok vezető távközlési óriásvállalata, az AT and T 7,9 milliárd dollárért vásárolta meg a National Cash Register (NCR) elektronikai vállalatbirodalmat. Egy másik amerikai távközlési vállalat, a GTE 6,2 milliárd dollárt áldozott a Contel telefonszolgálat megszerzésére. A holland NMB Postbank és a Nationale-Nederlanden biztosítótársaság fúziós „költségei” elérték a 7,5 milliárd dollárt. Az olasz ENI 3,8 milliárd dollárért szerezte meg az Enimost S. p. A.-t, a brit BTR pedig 2,7 milliárdot fizetett a világhírű Hawker Siddeley vállalatért.

A korábbi években a japán nagyvállalatok igencsak aktívak voltak az Egyesült Államokban a cégfelvásárlások területén. Emelkezetes, hogy a nyolcvanas évek második felében az amerikai közvélemény és agresszív japán „bevásárlás” nyomán attól tartott, hogy „kiárusítják” az Egyesült Államokat. 1985 és 1989 között a japán tőke valóban tarolt Amerikában. Többek között olyan „trófeák” kerültek japán cégek és bankok tulajdonába, mint a New York-i Rockefeller Center és a hollywoodi Columbia Pictures filmvállalat. A Los Angeles-i irodaházak több mint egyharmada, a hawaii szál-

lodák és üdülőközpontok fele került japán tulajdonba, s a sort még hosszasan lehetne folytatni. A japán befektetők tavaly elsősorban a szigetországban jeleskedtek, külföldi cégfelvásárlási aktivitásuk számottevően mérseklődött. 1991-ben a legnagyobb amerikai falat az volt, hogy két japán nagyvállalat 1 milliárd dolláros részesedést szerzett a világ egyik legnagyobb szórakoztatóipari cégében, a Time Warnerben. (A Time Warnerhez tartozik a HBO kábeltelevíziós hálózat, amely külföldön először nemrégiben a magyar Kábelkómon keresztül éppen Magyarországon kezdett el terjeszkedni.)

Ujabbán a tajvani cégeknek is megjött a bevásárlási étvágyuk. Van is miből szemet vetniük a külföldi vállalatokra, hiszen Tajvan valutatartalékai a legmagasabbak a világon, elérik a 80 milliárd dollárt. Az izmosodó tajvani vállalatok elsősorban Nyugat-Európában és az USA-ban kívánnak terjeszkedni. Stratégiájuk ma még nem a nyugati cégek teljes felvásárlására irányul, hanem csak a részvények egy részének a megszerzésére. A résztulajdon révén kívánnak korszerű technológiákhoz jutni annak érdekében, hogy a tajvani versenyképes kisipart ugyancsak versenyképes és modern nagyiparrá alakítsák át. Ennek a stratégiának a jegyében szerezte meg az egyik tajvani vállalat a McDonell Douglas repülőgépgyártó cég polgári üzletága részvényeinek 40 százalékát 2 milliárd dollárért. A vásárló nem titkolt célja, hogy egy-két évtizeden belül Tajvanon is megkezdődjen a korszerű utasszállító repülőgépek gyártása. A vállaltfelvásárlásokkal és -egyesülésekkel foglalkozó szakemberek véleménye szerint a következő években a tajvani tőke nagymértékben aktivizálódik majd külföldön, és sok neves cég kerül majd részben vagy egészben tajvani tulajdonba.

(Folytatás a 76. oldalon)

Azon is változtatna, amin nem lehet

ANNYI MINDENEN MÚLIK...

Volt kezdetben egy jogászlány, aki 12 évi büntetőjog után a gazdaságot választotta. Vállalati vezető jogtanácsos volt, majd átkerült az Építészeti Minisztériumba, ahol vállalkozásfejlesztéssel, piacfelügyelettel és privatizációval foglalkozott. Majd az Állami Vagyongazdálkodási Titkárság vezetője lett. Onnan pályázott a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány ügyvezető igazgatói posztjára. Holló Zsuzsanna alaposan elrejtőzött előlem. Egy számítástechnikai épületkolosszus földszintjén, hosszas folyosói kanyargások után lettem rá, pici szobában. Temperamentumos, esinos asszony. Időbe telik, míg munkatársai elszakadnak tőle. Vége a munkaidőnek, kérdezhetek. Előbb energiakusságának, temperamentumosságának eredetéről.



(Folytatás a 39. oldalról)

Sok országgnak és állami vállalatnak van tőkére szüksége a világon. Már tavaly megkezdődött a folyamat, hogy egyes országok és állami vállalatok hajlandók a központi tulajdon megosztására. A kelet-európai privatizációs folyamat mellett érdemes megemlíteni a mexikói példát.

Az előrejelzések szerint idén is folytatódik a cégtelvásárlási és a fúziós apály. Fellemlülésre ezen a területen csak az évrized mássodik felében lehet számítani, amikor a várhatóan megszálló a világgazdasági konjunktúra és megerősödnek a nagybankok. Az átmeneti fúziós létszámcsökkenés ellenére egyértelmű az irányzat: hosszabb távon a terület és a szolgáltató ágazatot a koncentráció fogja jellemezni. Különösen igaz ez az autógyártásra, a mikroelektronikára, a távközlésre, a számítógépiparra, a vegyiparra és az élelmiszeriparra. A szolgáltató ágazatban mindenekelőtt a bankok, a biztosítók és a szállodalánccok körében várható aktív bekebelezési tevékenység.

Miközben az ipari országokban egyelőre csökken a cégfelvásárlás, a nagyobb nyugati vállalatok aktív szereplői a kelet-európai privatizációnak. Elég itt a General Electricre, a Volkswagene, a Mercedesre, a Siemensre, a FIAT-ra és a Whirlpóra, valamint az Electroluxra utalni. Látnivaló, hogy a „márkák” igyekeznek tetségünk legjobb vállalatait bekebelezni, hogy aztán azok a „család” új tagjaként működhessenek. Ezek a felvásárlások egyértelműen hasznosak, hiszen jelentős tőkeinjekcióval, műszaki fejlődéssel, a korszerű termelési módszerek meghonosodásával, új piacokkal, s nem utolsósorban a munkamórral komoly javulásával járnak. A lengyel, a cseh és szlovák, valamint az eddigi magyar cégfelvásárlási példák is bizonyítják, hogy tetségünk bekerült a nyugati „fúziós áramkörbe”, ahol a kelet-európai vállalatoknak még jó ideig elsősorban a célpontszerp jut.


GONDA GYÖRGY

(Folytatás a 63. oldalról)

A legnagyobb németországi reklámügynökségek (az 1991-es forgalom alapján)

Rangsor 1991	Rangsor 1990	A cég neve 1991	Székhelye 1990	Bevétel (millió DM) (%-ban)		Változás 1991	Munkatársak 1990	
1	2	TEAM/BBDO Csoport	Düsseldorf	116,60	98,40	+ 18,0	594	524
2	1	Lintas Deutschland GWA	Hamburg	108,34	103,01	+ 5,2	550	527
3	3	Young and Rubicam GWA	Frankfurt/Main	94,09	89,09	+ 5,6	511	453
4	5	Grey Gruppe Deutschland GWA	Düsseldorf	92,58	79,86	+ 15,9	527	428
5	4	McCann-Erickson GWA	Frankfurt/Main	89,69	89,03	+ 0,7	452	458
6	7	Eurocom/RSCG Gruppe GWA	Düsseldorf	83,40	-	-	378	-
7	6	Ogilvy Mather Gruppe Deutschland GWA	Frankfurt/Main	81,57	75,67	+ 7,8	412	410
8	10	J. Walter Thompson GWA	Frankfurt/Main	62,50	50,59	+ 23,5	326	270
9	9	Michael Conrad Leo Burnett GWA	Frankfurt/Main	61,83	54,52	+ 13,4	391	333
10	8	DMB B GWA	Hamburg	61,80	59,40	+ 4,0	352	357
11	11	Wensauer DDB Needham	Düsseldorf	59,33	48,77	+ 21,65	350	311
12	13	Scholz Friends GWA	Hamburg	50,80	43,00	+ 18,1	253	218
13	12	Saatchi Saatchi Advertising GWA	Frankfurt/Main	50,50	47,00	+ 7,4	267	244
14	-	Springer Jacoby GWA	Hamburg	49,20	-	-	246	-
15	14	MC D	München	46,80	37,90	+ 23,5	230	218

K-Eu
tele
fordulón



BOOM

LAP AZ ELSŐ
TÍZEZERNEK

CSAK ELŐFIZETŐKNEK

Megrendelem a havonta megjelenő gazdasági magazint

_____ **példányban** egy évre 5940 Ft fél évre 2970 Ft

Cím: 1122 Budapest, Hajnóczy J. u. 7-9.

Tel: 202-5166, Fax: 202-6802


A megrendelő neve (közületi előfizetőnél a cég neve)

Címe: utca, út, tér, házszám, emelet, ajtó

Helységnev (irányítószám)

dátum

aláírás (közületnél bélyegzővel)
(egy a tízezerből)



Külföldi gyártók ellenőrzése alá kerülhet a detroiti behemót?

Autógyár a műtőasztalon,

AVAGY SZTEPPELHET-E AZ ELEFÁNT?

Történelmének legnagyobb méretű átszervezésére hirdetett programot a világ első számú vállalata, a General Motors. A múlt év végén a Kodak, a Xerox, az IBM és még néhány világnagyság sorra jelentette be átszervezési, karesúsítási programját, s ezekből nem hiányoztak a nagyarányú elbocsátások sem. Ám e világcégek egyike sem küzd olyan mély válsággal, mint az amerikai ipar hajdanvolt „zászlóshajója”, a GM.

Az amerikai óriáskonzern karesúsítása, a kóros daganatok eltávolítása, majd pedig újjáélesztése nem ígérkezik könnyű feladatnak: az USA egyik vezető autóiipari szakembere szerint a GM rendbehozatala olyan célkitűzéshez hasonlítható, amikor egy elefántot akarnak szteppelésre beidomítani. A „hadművelet” világszerte megkülönböztetett érdeklődés kíséri. A végeredmény Magyarország számára sem lehet közömbös, hiszen a GM egyik európai leányvállalata, az Opel márciusban kezdte meg Szentgotthárdon az Astrák összeszerelését és a benzinmotorok gyártását.

A detroiti székhelyű General Motors részesedése az amerikai autóipacon 1981-ben még 47 százalék volt, 1991-re azonban ez a részarány 35 százalékra, tehát 3,3 millió új gépkocsi eladására zsugorodott. A 3,3 millió autó ugyan önmagában tekintélyes mennyiségnek tűnhet, de ez mégis csaknem 12 százalé-

kal kevesebb, mint az előző évi értékesítés. A tavalyi esztendő a vállalatbirodalom amerikai autóiipari részlege hétmilliárd dolláros veszteséggel zárta, a cég végső mérlege azonban „csak” 2,5 milliárd dollár deficitet mutatott. Ennek az az oka, hogy a GM egyéb és az USA-n kívüli tevékenységei igencsak nyereségesek voltak, s ezek együttes eredménye jócskán javított a gyászos képen. Nagy profittal zárta a tavalyi esztendőt a GM repülőgépgyártó üzletága, a Hughes Aircraft, az EDS nevű számítástechnikai részleg, az autógyár saját pénzügye, valamint a két európai leányvállalat, az Opel és a Vauxhall. Nagyműtetre tehát kizárólag a General Motors amerikai és kanadai autóiipari tevékenysége szorul.

Robert Stempel, a GM két évvel ezelőtt megválasztott elnöke drákói intézkedéseket hirdetett meg. Négy esztendő alatt 21 gyáregységet zárnak be, s elbocsátják a dolgozók 18 szá-

zalékát, körülbelül 74 ezer főt. (A 74 ezer utcára kerülőből a tervek szerint húszszer lesz az adminisztratív dolgozók száma.) A kényszerfogyókúrával párhuzamosan 1995. végéig 60-70 milliárd dollárt ruháznak be a termelés és az értékesítés korszerűsítésébe.

A túlélést szolgáló döntést alapos elemző munka előzte meg, amely arra irányult, hogy megtudják, mi is okozta az óriáscég amerikai autóiipari üzletágának lerobbanását. A GM ugyanis sokkal rosszabb anyagi helyzetbe jutott, mint két hazai vetélytársa, a Ford és a Chrysler.

Roger Smith, a vállalat korábbi elnöke már a nyolcvanas évek elején felismerte, hogy rohamosan romlik az amerikai piac a GM versenyképessége. Ennek egyik fő oka a japán autóipar átfogó támadása volt. A vezető japán autógyárak, mint ismeretes, évről évre több gépkocsival árasztották el az ameri-

Istenek alkonya, avagy még mindig a dobogón?

Topis toplisták

BÁCSKAI TAMÁS

Lélektani tesztek gyakran folymodnak fantáziaalakzatokhoz vagy fényképekhez, hogy az azokkal kapcsolatos képzetársításokból vagy az azok által kiváltott érzelmekből következtessenek a vizsgált személy lelki tulajdonságaira.

FOTO: EIFERT JÁNOS



meghaladó” méretek láttán, s hangsúlyozzam a „kicsi-szép” önvigaszt. (Azért önvigaszt, mert a kicsi is lehet szép, de furcsa az olyan képtár, ahol csak miniatűrök vannak kiállítva.) Mini a túróképességem azokkal szemben, akik nem látják a nagyipar, illetve a nagyvállalatok, a multik óriási szerepét a világgazdaságban, azt, hogy a világkereskedelem

Én is úgy érzem, tesztelnek engem, amikor elém teszik a 100 legértékesebb, tőzsdén jegyzett nyugat-európai vállalat listáját az 1990-es és 1991-es forgalom, s ugyanakkor az orrom alá nyomják a kelet-európai vállalatok toplistáját az 1990-es forgalom alapján. Örüljek-e, vagy bosszankodjak, hogy melyik az első három magyar vállalat? Három dobogós helyezés, ha nem is a nyugat-európai listán, talán megdobogtatja a szíveket? Aligha, mert ezeket az óriásokat nem saját versenyképességük tették „nagygyá”, hanem az állami iparpolitika növelte őket óriássá – horizontális és vertikális összevonások, monopolhelyzet...

A nyereségdinamika azonban már mutat valamit. Az esetek sokaságában az „istenek alkonyát”, hiszen éppen ezek a mesterséges és agyonpátyolt, agyaglábú óriások szenvedték meg a változásokat, kaptak tü-

dőgyulladást a melegházukba beáramló szélről. Még nem is a piac hideg szelétől, csak a melegházi klímához képest hűvös légtől. Az sem érdektelen, hogy mennyi szemérmes vállalat van a környező országokban. Ebben a körben a nyereség rovatában a válasz: n. a., azaz nincs adat. Bizonyosan alaposan mérlegelték a mérlegüket, hogy végül is a fügefalevél mellett döntöttek, amelyről csak sejteni lehet, hogy esetleg nem takar semmit sem. Ezt a listát majd akkor lesz érdemes tanulmányozni, ha természetes gazdasági alakulatról szólnak a régióban, nem pedig kormányzati génebeszettel előállított torzalakokról.

Nézem a másik listát, a „topislista” után a toplistát. Irigykedjek-e, vagy húzzam-e fel az orromat, az „emberi áttekintést

csaknem fele a multik különböző országokban lévő vállalatai között folyik.

Hanem azért mégiscsak megpillantok valami igen érdekeset és tanulságosat. Itt vannak olyan cégek, amelyek tavalyelőtt még a 10. helyen voltak, most a 3.-ra rukkoltak előre és megfordítva. Élvezettel olvasnám el, hogy mi volt az oka emelkedésnek és hanyatlásnak, s hogy mikor észlelték, hogy valamin változtatni kell. Kíváncsian kérdezősködnék a megtett intézkedések után s hogy hogyan alakították ki azokat. S végül, de nem utolsósorban szeretném tudni, mi történt a sikertelen vezetőkkel? Vajon vették a kalapjukat és... maradtak?

Ezekkel a kérdésekkel azonban nem lehet egy listához fordulni. ■

kai piacot. A vásárlók hamar megkedvelték a kiváló minőségű, keveset fogyasztó és kedvező árú japán kocsikat. A legújabb statisztikák szerint a japán autógyártók tavaly már az amerikai piac 31 százalékát tudhatták a magukénak, részarányuk természetesen a hazai gépkocsipar rovására növekszik. Ma már a piacot nemcsak kiskocsikkal, hanem középkategóriájú és luxusautókkal is ellátják igen széles választékban. Az amerikai autóvásárló pedig nem szentimentális és nem hazafias: gyakran hangoztatják, hogy mi helyt a GM, a Ford és a Chrysler japán minőségű és árfekvésű kocsikat fog készíteni, ismét a hazai gyártók felé fordulnak.

Addig azonban a japán autók a sztárok. Nem véletlen, hogy az USA-ban a harmadik egymást követő évben a Honda Accord volt a legnépszerűbb típus, ebből adták el a legtöbbet. S az sem lehet a véletlen műve, hogy 1992-ben az USA-ban az új személygépkocsik értékesítése terén mind a Honda, mind pedig a Toyota megelőzte – első ízben – a három amerikai nagy közül a legkisebbet, a Chryslert. Az elmúlt évtizedben a japán autóiipari előretörést az USA-ban számos támadás érte, s a törvényhozás Detroit nyomására protekcionista intézkedéseket helyezett kilátásba. A szigetország autógyárai „önkéntesen” korlátozták ugyan a közvetlen exportjukat az USA-ba, piaci részesedésük ennek ellenére mégis bővült. Gyártótevékenységük egy részét ugyanis „átültették” az Egyesült Államokba: sorra hozták létre amerikai autóiipari cégekkel közös gyáraikat. Ma már több mint tíz japán gyár ontja a kocsikat az USA-ban. Érdekes módon a General Motors is „összeházasodott” a japánokkal: Kaliforniában Geo Prism néven Toyota Corollákat gyártanak, a kanadai GM-gyárakból pedig Geo Metro néven Suzuki Swiftet gördülnek ki. (Ez utóbbi típusnak az összeszerelése kezdődik meg idén Esztergomban.)

A japán autógyárak amerikai



„letelepedése” a szigetország számára sok előnnyel járt. Egyrészt lekerült a napirendről az autódömping vádja, másrészt a Toyota, a Honda, az Isuzu és a többiek munkahelyek tízezreit teremtették és igen korszerű termelési módszereket honosítottak meg az USA-ban.

A nyolcvanas évek General Motorsa a japán szervezési és termelési módszerek átvételével akarta megállítani a cég hanyatlását. Több mint negyvenmilliárd dolláros beruházással robotizálták, korszerűsítették a termelést, s átszervezések révén igyekeztek megvalósítani az úgynevezett **just in time** rendszert. Ennek az a lényege, hogy a gyárak nem készleteznek anyagot, alkatrészt és részegységet, hanem a beszállítók óramű pontossággal szinte egyenesen a szerelőcsarnokba viszik az autógyártás „kellékeit”. Japánban ez a módszer kiválóan bevált, az USA-ban azonban még akadozik.

A General Motors eredményei azt bizonyítják, hogy a japán technológiai, termelési, szervezési és értékesítési módszerek átültetése Amerikába ez ideig nem volt igazán sikeres. A GM és a többi amerikai autógyár versenyképességét ugyanis csorbítják a csúcsvezetőknek kifizetett magas összegek, a túlzott betegbiztosítási költségek, a részvényeseknek fizetett jelentős osztalékok, az alacsonyabb termelékenység, a sok kihasználatlan termelőkapacitás, valamint a tőkefinanszírozás magasabb költsége. Mindezek következtében a japán autóknak a hasonló kategóriájú amerikai gyártmányokkal szemben darabonként átlagosan 1481 dolláros költségelőnyük van.

(Ezen a tényen az sem változtat, hogy az amerikai recesszió miatt lelombozódott vásárlási kedv élénkítésére a GM tavaly minden eladott autójára átlago-

san ezer dollár kedvezményt ígért és adott.) Nem áll jól a GM szénája, a többi amerikai autógyárral összehasonlítva sem: legtermelékenyebb gyárában egy gépkocsi előállításához harminc munkaórát vesz igénybe, a Fordnál viszont nem többet 18 óránál.

Ami jó a General Motorsnak, az jó Amerikának is – tartja a mondás, amely fordítva is igaz. Sem a cégnek, sem pedig az országnak nem kedvező, hogy a vállalat túlméretezett termelőkapacitásai 55-60 százalékos kihasználással dolgoznak, s míg egy GM-munkás évente 13 kocsit állít elő, a Toyotánál dolgozó kollégája keze alól évi 45 autó kerül ki.

A nagyberuházások ellenére a GM az elmúlt évtizedben lett áramvonalasabb, és versenyképességének hanyatlásával nőttek veszteségei. Ebben nem kis szerepe volt a konzervatív menedzsmentnek, amely igyekezett ellenállni minden le- és átépítésnek. A vállalat gépi berendezéseinek átlagéletkora nem haladja meg az öt évet, a cég felső vezetői azonban nem tudtak vagy nem kívántak élni ezzel az előnnyel. Szakértők véleménye szerint a GM menedzsmentkultúrája megkövesedett, ezen a területen sem sikerült lemásolni és átültetni a japán módszereket. Nem véletlen, hogy a tavaly decemberi igazgatósági ülésen – amikor a költségek csökkentésének lehetséges módozatai kerültek terítékre – a vezető testületből többen azt javasolták, hogy nyírálják meg a GM menedzsereinek fizetését és jövedelmét. A javaslatot nem fogadták el, arra való hivatkozással, hogy az alacsonyabb jövedelmek nem vonzzák majd a céghez az igazán sikeres vezetőket. Az igazgatóság viszont mégis azt tanácsolta a veszteséget halmozó GM-menedzsereknek, hogy ismételtel mondanak le prémiumokról és egyéb többletjuttatásokról – ráadásul önkéntesen, a lerobbant óriásvállalat helyzetének és image-ének javítása érdekében.

A General Motors gondjait tovább növeli, hogy a két legjelentősebb amerikai hitel- és befektetésminősítő szervezet, a Standard and Poor's és a Moody's lefokozta, alsóbb osztályba sorolta a vállalat 75 milliárd dolláros adósságállományát. Indoklásában a Moody's megemlíti, hogy véleménye szerint a GM hosszú távú versenyképessége továbbra is romlani fog. A tartozások leértékelése azt jelenti a detroiti behemót számára, hogy a fejlesztéshez és az értékesítéshez szükséges hitelek megdrágulnak.

Stempel elnök kíméletlen átszervezési és újabb önárámvonalasítási terve arra is kiterjed, hogy a vállalatnak csökkentenie kell modelljeinek számát. A GM ugyanis évről évre szinte már áttekinthetetlen mennyiségű modellt és típust dob piacra. Teszi ezt akkor, amikor a gyártósorok átállítása az új típusok gyártására jóval több időt vesz igénybe, mint a versenytársaknál.

A tervek szerint a gyárbezárások és a létszámleépítés eredményeként a GM észak-amerikai autóiipari üzemei már 1993. végén nyereségesek lesznek, s a vállalat hosszabb távra „beáll” a harminc százalék körüli piaci részesedés sávjába. Első pillantásra ez sikernek tűnhet, a Harvard Business School egyik szakértője azonban másként vélekedik. **Quinn Mills** szerint a GM fogyókúrával egybekötött átszervezése nem egyéb, mint a cég jelképes önfelszámolása. Föladta ugyanis azt a reményt, hogy növelje és visszaszerezze korábbi piaci részesedését, s annak érdekében bocsát el dolgozókat, hogy megfeleljen egy, a korábnál jóval csekélyebb piaci hányad követelményeinek.

Minden jel arra mutat, hogy az „új” GM ugyan nyereséges és karcsú lesz, de már nem lesz az az óriásvállalat, amelyre évtizedeken át büszke volt Amerika. Jelentős áldozatokat kell hoznia még egy kisebb piaci részesedés megtartásáért is, s piacának egy hányadát kénytelen véglegesen átadni versenytársainak, elsősorban a japánoknak.



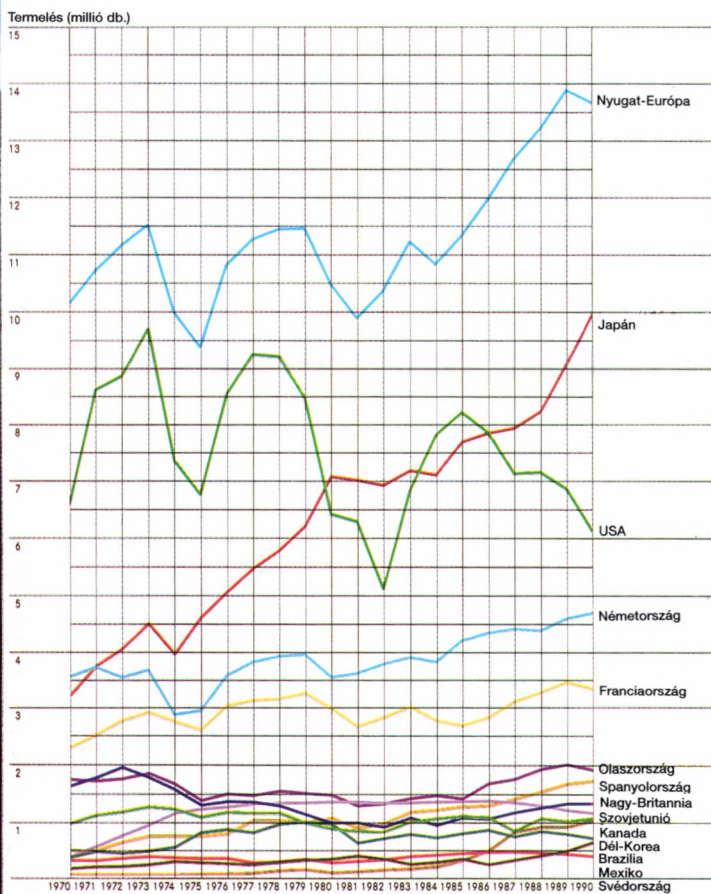
A vállalat számára ugyanis csak ez a stratégia biztosíthat túlélést a balul sikerült nyolcvanas évek után.

Továbbra sincs viszont aggodalomra okuk a General Motors európai leányvállalatainak, amelyek az előrejelzések szerint jó ideig nagy nyereséggel fognak működni. A Vauxhall és az Opel kocsijai keresettek, piacuk tovább növekszik. Termőre fordultak tehát az elmúlt évtized anyagi és szellemi erőfeszítései a GM-leányoknál, amelyek a hetvenes években még komoly gondokkal küszködtek. A Magyarországon 12 milliárd forintot beruházó Opel Astra modelljei például olyan népszerűek, hogy Nyugat-Európában is csak több hónapos várakozás után lehet ezekhez a kocsikhoz hozzájutni. Az Opel sikereit és optimizmusát jól mutatja, hogy júliustól Szentgotthárdon évi 200 ezer darab benzinmotor gyártása kezdődik meg.

A GM megroggyanása nem egyedül jelenség az amerikai óriásvállalatok körében, azonban minden valószínűség szerint a leglátványosabb és a legmélyrehatóbb. Csak sovány vigasz számára, hogy – elsősorban a japán „exporthenger” és a „gyártültetések” miatt – mind a Ford, mind pedig a Chrysler kedvezőtlen üzletmenetre panaszkodik. A két másik nagy detroiti autóóriást azonban kevésbé sújtja a recesszió, hiszen az elmúlt esztendőben mindkét cég áramvonalasította önmagát, s igyekezett alkalmazkodni a megváltozott keresleti és piaci viszonyokhoz. Ezzel együtt távolról sincs rózsás helyzetben az amerikai autóipar. A gazdaság és az autóipar elemzői attól tartanak, ha az iparágban folytatódik a jelenlegi tévesztési folyamat, akkor az autóipar kénytelen lesz követni az amerikai szerszámgépipar, a szórakoztató elektronika, az acélgyártás és más ágazatok sorsát, s a nem távoli jövőben külföldi gyártók ellenőrzése alá kerülhet.

GONDA GYÖRGY

A világ autógyártása



Forrás: Mercedes-Benz



A VILÁGON EGYEDÜLÁLLÓ NÉGY ÚJDONSÁGGAL ÉRKEZETT. S AZ EREDMÉNY: TELJESEN ÚJ ÉLMÉNY AZ AUTÓZÁSBAN



1. ÚJDONSÁG

Teljesen új fejlesztésű, 2,5 literes, 5 hengeres, 125 kW-os (170 LE), 20 szelepes és variálható szívórendszerű keresztmotor. S mindezzel Ön mit nyer? Az autózás élményét minden fordulatszámon.

Meghívhatjuk egy próbaútra?

2. ÚJDONSÁG

Side Impact Protection System. Különleges utasvédelem oldalirányú ütközés ellen. A rendszer elnyeli, illetve több karosszéria-elemre osztja el az ütközési energiát.

Csúcstechnika a biztonságért!

3. ÚJDONSÁG

A biztonsági öv magasságának automatikus állítása az első üléseken. Bizonyítja, hogy a passzív biztonság állandóan és aktívan javítható. A biztonsági öv a vállmagasságtól függően optimálisan helyezkedik el a testen.

4. ÚJDONSÁG

A szabadalmaztatott „Delta-Link” hátsó futómű. S amit Ön ezzel nyer: a 850 GLT kanyarstabilitása fantasztikus! Az új tengely-konstrukció optimális iránytartást biztosít. S a különösen veszélyes helyzetekben Ön biztos tartalékokat használhat ki. A próbaút most már különösen izgathatja kíváncsiságát.

DENZEL Hungaria Kft
1061 Budapest, Andrásy út 8.
Telefon:131-5722



VOLVO
Biztonságot a minőség ad