

*Európai kollégáival szemben megvan az az előnye,
hogy karrierjét,
szinte órára pontosan, előre megtervezheti*

MENEDZSERLÉT AMERIKÁBAN

A tekintélyes *The New York Times* nemrégiben felmérést végzett az amerikai menedzserek körében: rangsorolják, minek van megkülönböztetett fontos szerepe életükben! A válaszok összesítése igencsak meglepő eredményt hozott. A 30–40 év közötti menedzserek számára a legfontosabb a társasági élet, a kifogástalan fizikai és egészségi állapot, valamint a munkahelyi előmenetel. Érdekes módon a család csak a hatodik, a kultúra pedig a tizenharmadik helyet foglalta el a rangsorban.

A három legfontosabb „menedzser-elem” egymással szorosan összefügg. A fogadások, a vállalati és magánpartyk, a társasági élet az óceán túlsó partján korántsem a szórakozást szolgálja. A menedzser számára ezek az összejövetelek új üzleti kapcsolatok lehetőségét, fontos személyiségek megismerését jelentik. Számukra elsősorban az fontos, hogy ki van jelen, s őket is ki „fedez fel” a társaságból. A fogadásokon és egyéb alkalmi összejövetelek során általában csak két témáról esik szó, az üzletről és a baseballról. Az amerikai menedzser számára ugyanis nincsen hivatalos

munkaidő, ő a nap minden órájában elérhető bizniss-céltól. De a menedzsert – legyen férfi vagy nő – csak akkor „jegyzik”, ha kisportolt, nincs súlyfeleslege, kifogástalanul öltözik, mindig vidám és mosolygós, s nem utolsósorban kiemelkedően a szakmai tudása. Nem véletlen, hogy az Egyesült Államokban a férfiak többsége is festi már a haját az első ősz hajszálak megjelenésekor, a deres halánték ugyanis ott sem a fiatalág, vagy az alkotóképesség jelképe.

Az amerikai menedzsernek európai kollégáival szemben megvan az az előnye, hogy szinte órára pontosan előre megtervezheti karrierjét. A megfelelő főiskolák, egyetemek, továbbképzők elvégzése után tudja mi vár rá: mikor lesz osztályvezető, főosztályvezető, igazgató stb. Talán az egyetlen sötét folt a menedzser megtervezett életében a vezérigazgatói, cégelnöki poszt elérésének lehetősége és időpontja. A „vállalati Amerikában” ugyanis az első

számú vállalati széket sem mindig az kapja, aki a leginkább rátermett...

Munkánapokon reggel kilenc óta tájban az amerikai nagyvárosok hasonló képet mutatnak: sietnek hivatalukba az irodisták. Közülük távolról fel lehet ismerni a menedzsereket „egyenruhájukról”: a férfiak sötétkék ruhában, hófehér ingben és piros mintás vagy keresztcsíkos nyakkendőben, a nők pedig az ugyancsak sötét bizniss-kosztümben és igencsak konzervatív blúzban. S természetesen az elmaradhatatlan aktatáska vagy válltáska. S ami a legmeglepőbb, munkába menet a sötét ruhához a menedzserek fehér – Reebok, Nike vagy L. A. Gear – edzőcipőt viselnek, a puha bőrcipő csak a munkahelyeken kerül fel a lábakra. A menedzser általában nem jár be kocsival a munkahelyére, a forgalmi dugók és a parkolási gondok miatt. Egészségebb az autóbusz, a metró, az elővárosi vasút, valamint a gyaloglás. S az is fontos szempont, hogy mire beér a munkahelyére, már el is olvasta a járműveken a *Wall Street*



egyek helyeken korlátozhatják a közlekedésüket is.

A fák azonban nem nőnek az égig. Azaz, mindennek van határa. Laikusok számára valószínűleg meglepő, hogy a légtér lassan megtelik. Egyszerűen nem fér el több gép az égen. Európa légtere ugyanis nemzeti felségterületekre tagolódik. Az eltérő politikai szándékok mellett a technikai feltételek is korlátozottak, s ezért nagy a gépek előírt követési távolsága. Hiába segítene egyfelől az egységes európai légtér megteremtése, ha másfelől a műszaki fejlettség szintje különböző. Például egyik országban a radarrendszer az 1950-es éveket idézi, másokban viszont 1991-et.

De a legforgalmasabb repülőterek is zsúfoltak. Nem képesek a jelenleginél több gépet fogadni vagy indítani. Jó néhány légitársaság szeretné növelni járatainak számát, de nemcsak az égben kevés a hely, hanem lent a betonon is. Különösen érvényes ez a 25 legforgalmasabb európai légikikötőre. Mert hiába lehet Budapesten még fokozni a felszálló gépek számát, ha a kívánt célállomásokon nem tudnak leszállni. Új repülőteret építeni majdnem lehetetlen, hiszen a nagyvárosok közelében nincs szabad terület, és a környezet kímélése mindennél fontosabb.

Hogyan lehet akkor tíz év múlva a jelenleginél másfélszer nagyobb forgalmat lebonyolítani? Hiszen Budapest a nyugat-európai központokkal összekötő járatok már ma tele vannak. Mivel a frekvenciált városokkal az összeköttetést sűríteni képtelenség, célszerűnek látszik, hogy a Malév európai járatain is nagy, sok utast befogadó gépeket indítson.

Ha keleten a gazdaság tegnap egy vicinális sebességével mozgott, holnapra elkerülhetetlen a drasztikus sebességváltás. Ugyanígy a levegőben is lejárt a propelleres gépek kora: rendszeressé válnak a korszerű, nagy gépek, amelyek menetrendje összekapcsolódik a gazdaság fejlődésével. ■



Folytatás a 90. oldalról

veti. Csak erre kapott lehetőséget a pártállam idején!) A repülőgépgyárak versenyének finisében több magyar újságíró járt előbb a franciaországi Airbus-gyárban, majd, mint e sorok írója is, a Seattle melletti Boeing-birodalomban. Jelentős előrelépés ez a nyolcvanas évekhez képest, amikor politikai bizottsági tagok – s kíséretükben a későbbi miniszterelnök, Németh Miklós – a Los Angeles melletti McDonnell-Douglas-gyárba látogattak, miközben a szakemberek Ferihegyen szentségetek.

Az Airbus A-310/300-as vagy a Boeing 767-200 ER típusát választák? Milyen szempontok alapján? Hogyan születik a döntés?

Mert ha sorra vesszük a döntéshez feltétlenül szükséges tényezőket, akkor abban mindenképpen egyetérthetünk, hogy a világ jelenlegi repülőgépgyártásának ismeretében csak az Airbus és a Boeing lehet esélyes, mivel a szovjet repülőgépgyártás most már évek óta Csipkerózsika-álmát alusza. A hasonló adottságú IL-96-os még nem piacképes, az említett IL-62-es már elavult, a TU-204-esről pedig hallgatnak, mint a sír. Egyedül az ugyancsak amerikai McDonnell-Douglas jöhet még számításba, ők azonban ma már – az említettek következtében – rendkívül óvatosak a magyarokkal szemben.

A Boeing viszont – néhány erőteljes kezdeményezése után – ismét Kelet-Európára koncentrált, miközben a Malév döntésére várt. Jelenlétüket szeretnék növelni, mert az előttük is nyilvánvaló, hogy az Airbus az előző években lépéselőnybe került velük szemben ebben a térségben. A Boeing azonban a technológiai Jalta felszámolása óta mindenre hajlandó, amit bizonyít az is, hogy míg tavasszal csak az 1995-ös szállításról ejtettek szót, jelenlegi Malév-ajánlatukban már az 1992 végi, 1993

eleji határidőt is vállalják. Sőt, műszaki, illetve más együttműködésről is tárgyaltak a magyar szakemberekkel. Főleg a Ferihegyi szervizbázis vagy a vidéki repülőterek hasznosítása látszik megvalósíthatónak. Azt persze mindkét cég, illetve a Malév vezetői is tudták, hogy ezúttal nem egyszerű gépvásárlásról volt szó.



Ha ugyanis csak két repülőgép között kellene választani, akkor könnyen dönthetnének. De nézzük, mit tud az egyik gép, és mit tud a másik? Illetve mennyibe kerül? Repülőgépvásárláskor ugyanis ezt a két szempontot szokták alapul venni. Itt azonban a két típus közel azonos adottságú. Igaz, az Airbus nem tud leszállás nélkül Tokióig repülni, ez viszont fontos szempont. (Az osztrák légitársaság Tokióba repülő Airbus-ai leszállnak Moszkvában.) Így mindenképpen a finanszírozás mikéntje alapján döntenek. Airbus, vagy Boeing? – a kérdésben a végleges döntés lapzártáig megszületett. Ez nem jelenti azt, hogy a Malév végképp elkötelezte magát az amerikai gyár mellett, mivel a gépparkfejlesztés székházában a mostanihoz hasonló versenyzetetéssel kíván élni.

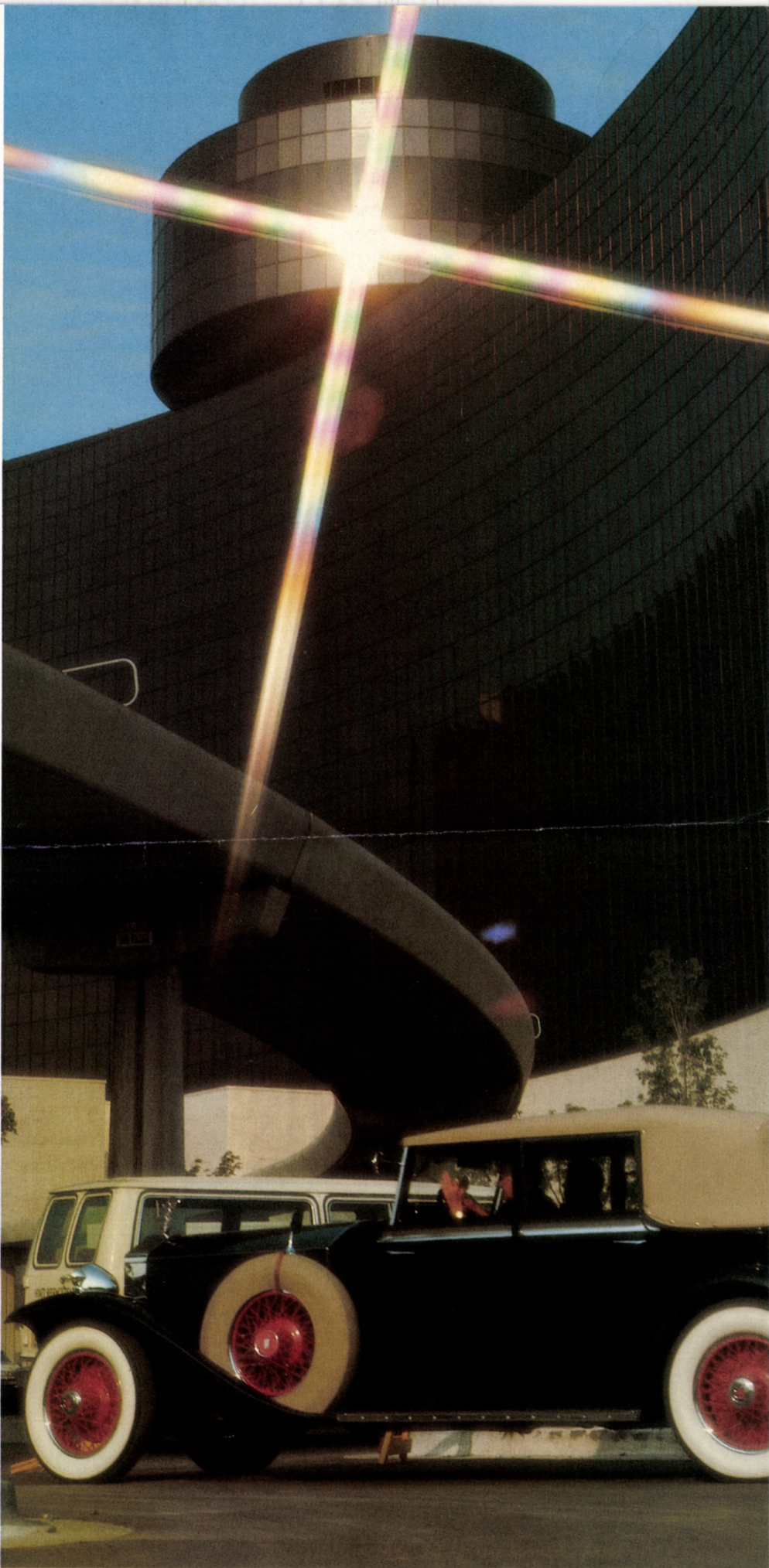
Szakmai körökben – Niki Lauda például már előre megjósolta – nem hozott szenzációt a Malév döntése. Az viszont igen, hogy olyan kedvező árat – 80 millió dollár gépenként – sikerült elérnie a Malév vezetőjének, amelyet eddig csak a nagyobb tételben – 20–30 gépet – vásárló légitársaságok tudtak realizálni.

Noha a szerződést csak 1–2 hónap múlva véglegesítik, de a Malév szakemberei már kiutaztak Seattleba – a Boeing központjába –, s tárgyalásokat kezdtek a gép belső kialakításáról. Az első Boeing 767-200 ER típus várhatóan 1993 tavaszán landol Ferihegyen.

KISS PÁL

Journal, a Journal of Commerce vagy a helyi lapok üzleti rovatainak legfrissebb gazdasági és tőzsdei híreit. A hajnali újságolvasás fontos kelléke az amerikai menedzseri „létnek”, nemkülönben a személyi számítógépek használatának tökéletes elsajátítása. De térjünk még vissza a menedzser reggelére. Mielőtt útnak indul, még fut 15–20 percet lakóhelyén, vagy kemény gyakorlatokat végez a lakás egyik szobájában berendezett tornaterem izomfejlesztő masináin. A reggeli általában egy pohár gyümölcslé, kávé és az elmaradhatatlan tejes zabpehely. Az amerikai vezető egyébként látszatra nem sokat ad az étkezésre. Illetve elsősorban a minőséggel és nem a mennyiséggel törődik. Kedveli a salátákat, a rostos sült halat, a sovány húst, kerüli az édességet, a kalóriadús köreteket. Ritkán „engedi el” magát az étkezéssel, kínosan ügyel a kalóriákra és a koleszterolra. (A vállalati étkezdékben és büfékben – „kedves figyelmességként” – az étlapokon minden fogás mellé feltüntetik annak kalóriatartalmát. Sőt, az amerikai vállalatok többsége a menedzserek részére a cégnél edzőtermet biztosít, amelyet munkaidő előtt, vagy után igénybe lehet venni.)

A szeszesitalokat gyártó cégek legnagyobb bánatára az amerikai menedzser szinte alig iszik alkoholt. Megvetik azt, aki a hivatalos ebédhez vagy vacsorához egy pohár boron kívül más alkoholos italt rendel. Nagy divat viszont a rostos gyümölcslé, az ásványvíz citromkarikával, valamint a diétás kóla. Az étkezésből „kihalt” a whisky, a vodka, a konyak, s a bor is mind kevésbé „menő”. A dohányzás pedig egyszerűen véteknek számít, a közfelfogás szerint ugyanis milyen vezető az, aki nem törődik egészségével, aki tudatosan mérgezi magát kátránnyal és nikotinnal? Kimondottan megvetik azt a vezetőt, aki dohányzik, vagy nem hajlandó rövid időn belül leszokni a füstölésről. (Nem véletlen, hogy a 80-as években az USA-ban csaknem 30 millióan szoktak le a dohányzásról. Egy vezetői munkahely odaitélésekor, il-



letve az előléptetéskor fontos tényező, hogy az illető dohányzik-e.)

Az amerikai vezetők dolgozószobája ugyancsak tipizált. Sehonnan sem hiányzik a személyi számítógép az íróasztalról. Ennek képernyőjén bármikor megjeleníthetők a vállalat gazdálkodásának, termelésének, raktárkészletének legújabb adatai, nemkülönben a legfrissebb árfolyamhírek és tőzsdei események. S bizony az amerikai menedzser nem szégyell gépelni: jól ismeri az elektronikus levelezést, sok esetben maga írja és küldi el telefaxait. Titkárnője inkább asszisztens, aki kisebb-nagyobb ügyeket önállóan intéz, mindig jól ápolt és jól öltözött. (Kévéfőzés nincs, a főnök vagy a vendég kísétál a folyosókon elhelyezett automatához...)

A vezető és a beosztott viszonya is különbözik az európaiétól. A beosztottak és a vezető egy csapatot képez. A menedzsert nem azért tisztelik és ismerik el vezetőnek, mert „papírja” van róla, hanem azért, mert tudása, szakismerete és emberi kvalitásai valóban különbek a beosztott dolgozóknál. A vezetők és a beosztottak keresztnéven szólítják egymást, folyosói pletyka pedig nincsen. Az amerikai munkavállaló ugyanis nem azért jár be a munkahelyére, hogy ott hírek szerzésével és továbbításával foglalkozzék, hanem azért, hogy dolgozzék.

A menedzser a tengerentúlon is gyakran jár értekezletekre, de ott a megbeszélések rövidek és célratörőek. A piaci viszonyok között dolgozó cégek vezetői nem engedhetnek meg maguknak sok holtidőt, a profitot „termelni” kell, az értekezlet pedig ettől igencsak elvonja a vezetőt. Az amerikai menedzserek körében mind több a nő, de a férfiak túlszáma még mindig nyomasztó. A statisztikák tanúsága szerint a nők aránya a vezetők körében nem haladja meg a 15 százalékot. S bérezésük is elmarad a férfivelétektől.

Az amerikai me-

nedzserek meglehetősen sokat utaznak, de elsősorban az országon belül. A napidíj ott ismeretlen fogalom, az utazás során felmerült költségeket azonban megtérítik, persze csak azt, ami kapcsolatos a kiküldetéssel.

Egészséges verseny folyik az amerikai vezetők között a cégeken belül; az ambiciózus menedzser számára elsőrendű kérdés az ő megítélése, felsőbb vezetőinek róla alkotott képe és véleménye. Sokat olvasnak, de szinte kizárólag csak szakirodalmat. Nem is titkolják, hogy szakbarbárokká válnak, s az amerikai menedzsertípus meglehetősen távol áll az európai, úgynevezett reneszánsz típusú vezetőtől, akivel a szakmán kívül művészetről és még számos témáról el lehet beszélgetni. Az USA-ban a vállalatokat nem igen érdekli a vezetők általános műveltsége, ezt a területet magánügynek tekintik. A szaktudás, a rátermettség, a vezetői képesség és a megjelenés viszont a cég szemében mindennek előtt áll.

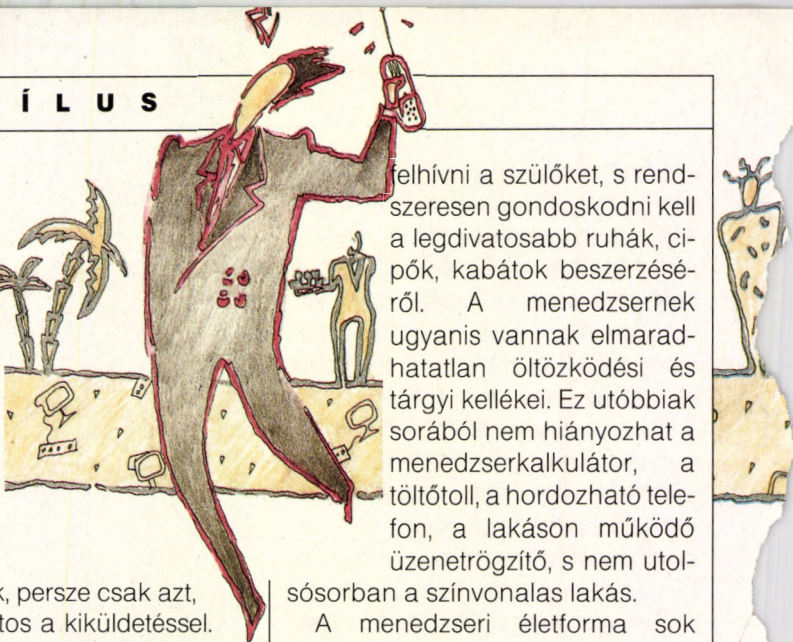
A statisztikák szerint a 30–40 év közötti amerikai menedzserek körében igen magas a nőtlenség és a hajadonok aránya. A menedzserek arról panaszkodnak, hogy kevés a szabadidejük, magányosak, nincsen idejük és lehetőségük párkapcsolatok létesítésére. Nagy a hajtás, mert nagy és kíméletlen a konkurencia. S az amerikai „szabályok” szerint aki 30–35 éves korában nem kerül be a vállalati felső vezetők táborába, annak már nincsen sok esélye a későbbiekben az előrejutásra. A magánéletében magányos amerikai menedzser estéje általában foglalt. Üzleti vacsorákon vesz részt, az üzletfelekkel színházba megy, vagy éppen otthon dolgozik a legújabb feladat megoldásán. Nem maradhat el az esti futás és torna sem, illik időnként telefonon

felhívni a szülőket, s rendszeresen gondoskodni kell a legdivatosabb ruhák, cipők, kabátok beszerzéséről. A menedzsernek ugyanis vannak elmaradhatatlan öltözködési és tárgyi kellékei. Ez utóbbiak sorából nem hiányozhat a menedzserkalkulátor, a töltőtoll, a hordozható telefon, a lakáson működő üzenetrögzítő, s nem utolsósorban a színvonalas lakás.

A menedzseri életforma sok pénzt igényel, még középvezetői szinten is. A cégek igyekeznek megbecsülni anyagilag is vezetőiket: egy 35 éves menedzser átlagos éves jövedelme egy közepes méretű cégnél 100 ezer dollár (adózás előtt). Ilyen jövedelem mellett nincsen szükség mellékállásra, ráadásul az amerikai cégek többsége ezt nem is engedélyezi vezetői számára. Inkább megfizeti őket...

A vállalatok sikeres vezetőik számára sokféle különjutást nyújtanak. Fizetik az egészségügyi biztosítást, egy bizonyos szint felett „jár” a gépkocsi (kétévenként vehető új típus), jelentős összegű a prémium, s a külföldi utakra a feleséget vagy a férjet is el lehet vinni a cég pénzén. Tenispálya- és uszodabérlet, továbbtanulás, reprezentációs keret és még számos juttatás „illeti meg” a sikeres vezetőt. Persze kisebb vállalatoknál kisebbek a lehetőségek, de a vezetők ott is megtalálják számításukat. Menedzsernek lenni életforma az Újvilágban. Mégpedig nem könnyű életforma. Jellemző rá az állandó verseny, a fokozott stressz, valamint a teljesítménykényszer. Ez utóbbi az amerikai menedzsersvilág fő mozgatórugója. Az egyetemek, főiskolák ugyanis ontják a fiatal és mind magasabb képzettségű szakembereket, akik legalább olyan ambiciózusak, mint a már több éve, évtizede dolgozó pályatársaik. S ők is tisztában vannak azzal, hogy egy-egy vezetői kinevezés, megbízás nem egy életre szól: amilyen nehéz bekerülni a vezetői körbe, olyan könnyű onnan kiesni is.

GONDA GYÖRGY



Üzletember

A SZÍNPADON

A legtöbb magyar üzletemberről az a vélemény alakult ki, hogy „túlígéri” magát, s nem erőssége a telefaxok, levelek megválaszolása. És az sem mindegy, miként jelenik meg az üzleti élet színpadán, s milyen vélemény alakul ki róla belföldi és külföldi partnerei, valamint munkatársai körében

FOTÓ: BUENOS DIAS (P. KING)





Nem véletlen, hogy a kelet-európai – köztük természetesen a magyar – üzletembereket és -asszonyokat a világ minden repülőterén, vállalati tárgyalásán, kiállításán és konferenciáján akár száz méterről is fel lehet ismerni. Természetesen óvakodni kell az általánosítástól, de – tisztelet a kivételnek – a magyar üzletemberek meglehetősen rosszul öltözöttek. Igencsak jellemző az „egyeniszürke” ruha, a gyűrött „harmonika-nadrág”, a kigombolt nyakú ing, a divatjamúlt nyakkendő, valamint a kétes tisztaságú, kitaposott cipő.

Igénytelen öltözködés

Az üzletasszonyok öltözködése jóval színesebb és divatosabb, és egyre jobb minőségű ruhákat hordanak. E sorok írója üzletemberként két évtizede járja a világot, ebből négy esztendőt dolgozott az Egyesült Államokban, így volt alkalma meggyőződni arról, milyen sokat számít az üzleti életben az öltözködés és a jólápoltság. A megjelenés, a ruha anyaga, a szabása, a vasaltsága (vagy éppen gyűröttsége), a cipő minősége nemcsak az üzletember, hanem a cég „névjegye” is. Régi lélektani alaptétel, hogy igen fontos az első benyomás, s ez napjainkban fokozottan érvényes a külsőre is.

Kétségtelen, hogy az üzleti tárgyalások sikere elsősorban a tartalmi kérdésektől függ, de távolról sem mellékes a tárgyaló partner megnyerő fellépése, amelyhez hozzátartozik a külső is. Nyugati menedzseriskolákban – ma már szerencsére itthon is – heteken át oktatják az öltözködés ábécéjét, fortélyait, a kellemes külső „kellékeit”. Az üzletembernek száműznie kell ruhatárából a műszálas anyagokat, a „totyakos” nadrágokat, a gumitalpú cipőket, a bőrkabátot, a nejlonzoknit és még számos olyan ruhadarabot, amely bizony a legtöbb magyar kiutazó bőröndjében még mindig megta-

lálható. Igen, divat, sőt kötelező az üzletember és -asszony számára az elegancia és a jó minőségű „tárgyalófelszerelés”.

Az Egyesült Államokban és a kontinensünk nyugati felén, újabban pedig Japánban és más iparosodó ázsiai országban a vállalatok megkövetelik a tárgyalásokat folytató dolgozóiktól a kifogástalan öltözködést. Nem szükséges éles szem és logika annak megállapításához, hogy nyugati üzletfeleink kínosan elegánsak; hajuk, körmük és bőrük gondozott. A férfiak általában egy- vagy kétsoros sötétebb árnyalatú, úgynevezett biznysz-csíkos öltönyt viselnek, hófehér vagy halványkék inggel és selyemnyakkendővel. (Az öltöny persze lehet világosabb is napközben, de ritkán egyszínű, inkább mintás.) A nyakkendő keresztcsíkos, vagy diszkréten aprómintás, újabban pedig pasztellszínben pompázó virágmintás. A cipő az üzleti életben meglehetősen konzervatív. Szinte ismeretlen a barna lábbeli, majdhogynem kötelező a fekete, puha bőrből készült fűzős cipő.

A hölgyek kosztümöt, kiváló minőségű blúzokat, valamint általában a fekete lakkcipőt tartják elegánsnak. Elengedhetetlen a frissen „fodrászolt” haj és a finom smink. Az üzleti élet szereplői az öltözködésben meglehetősen hasonlítanak egymásra, mégsem uniformizáltak.

A kifogástalan, a „skatulya” külsőt persze nemcsak az egyén, hanem a cég is igényli. Legtöbbször előírja, mit vár el munkatársaitól az öltözködésben, így a dolgozóknak már fiatal korukban természetes az elegáns megjelenés. Más kérdés, hogy munka után, a külföldi tárgyalások hivatalos részének befejeztével előkerül a farmer, a trikó, az edzőcipő, a pulóver, a miniszoknya, a bermudanadrág és a többi szabadidő ruha. De a munka az szent – öltözködés szempontjából is.

Idehaza mind több vállalat és intézmény fizet dolgozóinak ruhapénzt, amelyből évente legalább

egy jó minőségű öltöny, kosztüm, cipő, ing, blúz vagy kabát megvásárolható. Megfontolandó, hogy a külföldi kiküldetés megtakarított napidíját nem volna-e hasznosabb egy-egy „jobb darab” megvásárlására fordítani az elektromos bizgentyűk helyett. Talán egyszer megérjük, hogy hazai és külföldi tárgyalásainkon elmaradnak partnereink sajnálkozó pillantásai, cinkos összekacsintásai és megérjük azt is, hogy megváltozik véleményük a „magyarok” öltözködéséről. A külföldi üzletemberek szerint azért valami már megindult ezen a területen nálunk is: elsősorban a magánszektor üzletembereinek ruházata kezd közelíteni a nyugati „szabványokhoz”, s különösen a fiatalabb korosztály öltözködik divatosan és „finoman”. Hangsúlyozzák, hogy a jó megjelenés nem elsősorban a pénz, hanem az igényesség függvénye.

Noha a „szürkeség” miatt még egyetlen jó üzlettől sem estek el a magyar vállalatok és vállalkozók, mégis tudomásul kell vennünk: az öltözködés és a testkultúra ugyanúgy része az üzleti világnak, mint a szakismeret, a nyelvtudás, az igazmondás, a szavahihetőség és nem utolsósorban a tárgyalástechnika.

Locsi-fecsi tárgyalás

Ez utóbbi ugyancsak fontos tananyag a menedzseriskolákban, hiszen a fejlett országokban, a minél nagyobb nyereségre törekvő vállalatoknál az idő már régóta pénz. Nem véletlen, hogy a nyugati üzletemberek hónapokon át tanulmányozzák a hatékony, időtakarékos és lehetőleg eredményes tárgyalás „mesterfogásait”. A nyereségorientált cégeknél ugyanis nincsen idő a tárgyalgatásra, a sztorizásra, a családi fényképek mutogatására, a gazdasági helyzetről való panaszkodásra.

A tárgyalást igencsak alapos felkészülés, belső egyeztetés előzi meg, amelynek része a tárgyalófél cégének, referenciáinak, megbízhatóságának, fizetési fegyelmének

tanulmányozása is. A nyugati cégek a tárgyalóasztalhoz döntésre feljogosított, döntésképes dolgozókat ültetik le, akik egymás között a megbeszélést megelőzően már egyeztették a stratégiát és az alku lehetséges határait. Többek között ez is az oka annak, hogy a tárgyalóasztal másik oldalán velünk szemben csak egy-két partner ül, s a cégek a külföldi megbeszélésekre kis létszámú szakembercsapatot, s nem focicsapatot utaztatnak. (Érdemes lenne egyszer megvizsgálni, hogy akár idehaza, akár külföldön egy külföldi tárgyalófelre hány magyar partner „jut”...)

Természetesen nem lehet egyetlen és kizárólag követendő példa az amerikai tárgyalási stílus, de az USA gazdaságának eredményei, valamint az amerikai cégek profitjának alakulása hosszabb távon azt bizonyítják, hogy sikeres a tengerentúli módszer. Az amerikai cégek többsége egyszerű, de szépen és célszerűen berendezett tárgyalóteremmel rendelkezik. A tiszta, légkondicionált, kényelmes bútorokkal berendezett tárgyalók nyugalmat, biztonságot árasztanak. Elképzelhetetlen az óceán túlsó oldalán, hogy tárgyalás közben az üzletembereket telefonhoz hívják, aláíródosziét, vagy papíron üzenetet csúsztatassanak elé. A tárgyalás szent: nem lehet megzavarni, mert a tárgyaló üzletembertől cége teljes összpontosítást vár el.

A bemutatkozást és a névjegycserét egy rövid „semleges” beszélgetés követi. Ilyenkor néhány mondat erejéig szóba kerül az időjárás, a vendégek szállodája, programja. A céltudatos amerikai üzletember általában kertelés nélkül és természetes stílusban közli, hogy meddig ér rá. Ezután röviden bemutatják cégüket, esetleg egy 5 percnél nem hosszabb filmet is levetítenek, majd a tárgyra térnek. Pestiesen szólva, nincsen felesleges dumálás, részükről kizárólag az üzletről esik szó. Azonnal nemtetszésüket fejezik ki, ha a tárgyalópartner eltér a témától, s udvariasan, de igen határozottan vissza-

térnek a lényegre. Nem használnak szóvirágokat, egyenesen megmondják véleményüket; kifejezetten gyűlölik a határozatlanságot, a döntésképtelenséget, az „ezt meg kell kérdeznem otthon” stílust. (Miért jött, ha nincsen a szükséges ismeretek és döntési hatáskör birtokában?). Örömmel veszik viszont a felkészültséget, a szakismeretet. Természetesen lehetnek olyan kérdések, amelyekre vissza kell majd térni írásban, vagy telefonon, de az ígéretet halálosan komolyan veszik. Számukra az az üzletember a továbbiakban nem létezik, aki nem tartja be ígéreteit, aki hetek múlva válaszol egy telefaxra. Sajnos az Egyesült Államokban a magyar üzletemberek többségéről az a vélemény alakult ki, hogy „túllígéri” magát, s nem erőssége a levelek, a telefaxok megválaszolása. (Érdemes megjegyezni, hogy az amerikai vállalati alkalmazottaknak kötelessége 24 órán belül választ küldeni a beérkezett postára. Még akkor is válaszolnak, ha ennyi idő alatt nem tudnak érdemi választ adni. Ilyenkor udvarias formában jelzik a levél, vagy a fax vételét, s megjelölik azt a nem távoli időpontot, amikor konkrét választukat elküldik. S az ígért válasz az ígért időpontban a partnerhez meg is érkezik...)

Visszatérve a tárgyalásokra: az időtakarékos, célratörő megbeszélések végén az amerikai tárgyalópartnerek összefoglalják, írásban rögzítik az elhangzottakat – mindkét részről. Ettől a perctől kezdve az amerikai üzletember számára „élővé” válik az üzlet, az óra kegyegni kezd.

Felesleges traktálás

Érdemes külön szólni a vendéglátásról. Az Újvilágban ismeretlen fogalom a tárgyalás alatti traktálás. A vendég legfeljebb kávé, üdítőt, vagy jeges vizet kap. A kávé általában műanyag pohárban hozzák a folyosó végén felállított automataból, az üdítő pedig dobozban érkezik szívószállal. Alkoholnak nincs helye a tárgyalóteremben. Az

amerikai üzleti filozófia szerint a tárgyalás nem keverendő össze a vendéglővel, megbeszéléseken a témára és nem a kínálásra kell koncentrálni. Nem veszik jónéven a partnerek dohányzását sem, hiszen az USA-ban az üzletember már régen leszokott a füstölésről. (Le is nézik a dohányzó partnert, mert szerintük nem lehet okos ember az, aki tudatosan rongálja egészségét. Értékelik viszont azt, aki sportol, fut, úszik, egyszóval tördök fizikai állapotával és egészségével.) A kínálás tehát minimális a tárgyalások során; ezért is érzik magukat kellemetlenül az amerikai – és más nyugati – üzletemberek a magyarországi tárgyalásokon, ahol szinte minden percben érkezik valami – figyelmet elvonó – enni- és innivaló a tárgyalóterembe.

A tengerentúlon a cégek ritkán ajándékozzák meg a tárgyalópartnert. Legfeljebb egy cégemlékmás kulcstartót, golyóstollat adnak át, hiszen az üzletember tárgyalni és nem ajándékozni érkezett hozzájuk. Meglehetősen kellemetlen az amerikai üzletemberek számára, amikor magyar partnereiktől értékes porcelánt, aranytollat, vagy más ajándékot kapnak. Nem tudják ezt viszonzni, egyszerűen nincsenek erre felkészülve. (Arról nem is beszélve, hogy „ezek nincsenek is olyan rossz gazdasági helyzetben, ha ilyen bőkezű ajándékokat nyújtanak át”.)

Természetesen az amerikai üzletember is szívesen megy el cége pénzén ebédelni és vacsorázni. Partnereit azonban csak egyszer hívja meg, még akkor is, ha azok hosszabb ideig tartózkodnak a cégnél. Az üzleti ebédek, vacsorák légköre oldottabb, bár ekkor is alkalmat kerítenek hivatalos témák megbeszélésére. S étkezés közben is jegyzetelnek, mert a szó elszáll... Általában könnyű, kalóriaszegény étkeket fogyasztanak, s legfeljebb egy pohár bort. Az USA-ban ugyanis kimenőben van a divatból a bornál erősebb italok fogyasztása, főleg az üzletemberek körében. (Nemrégiben az adóhatóság olyan rendeletet hozott, amely sze-

rint az üzleti étkezések esetében csak az étel ára írható le az adóból, az italoké nem. Az adóhatóság a maga részéről így igyekszik korlátozni a szeszes italok fogyasztását. A cégek pedig belső körlevélben szólították fel munkatársaikat, hogy az üzleti ebédeken és vacsorákon – takarékosági okok miatt is – tartózkodjanak az alkoholfogyasztástól. A külföldi vendégekre ez a korlátozás nem vonatkozik, de az amerikai üzletember nem nézi jó szemmel, ha partnere túlzottan iszik.)

A könnyű, egészséges ételekhez szokott nyugati üzletemberek ugyan rajonganak a magyar konyháért, de nem örülnek az állandó, már-már erőszakoskodó traktálásnak. Udvariasságból megköstölnek mindent, de nem tartanak igényt az állandó kínálásra. Arra sem, hogy itt-tartózkodásuk alatt délben és este váltott magyar „csapatok” hívják meg őket. Saját gyakorlatukból és szokásaikból kiindulva az egyszeri meghívást természetesnek tartják, de az állandó „etetés” gyakran tolokodásnak veszik. Arra viszont igencsak odafigyelnek, hogy az üzleti ebéd vagy vacsora valóban az üzletet szolgálja, sok teret ilyenkor sem engednek a magánbeszélgetéseknek.

Öltözködés, tárgyalás, vendéglátás. E három téma csak egy részét képezi a menedzseréletnek, de éppen azt a részét, amely a tárgyalópartner szeme láttára történik. Persze egy üzletember üzletemberként „viselkedik” saját íróasztalánál is, s nemcsak akkor öltözködik elegánsan, amikor tárgyalása van. De mégis, távolról sem mindegy, miként jelenik meg az üzleti élet színpadán, s milyen vélemény alakul ki róla belföldi és külföldi partnerei, valamint munkatársai körében. A túlzott komolyság, a merevség nem helyettesíti a szaktudást, a szakbarbárság pedig géppé teszi az üzletembert is. Nem könnyű megtalálni az arany középutat.

GONDA GYÖRGY



CASINO BUDAPEST
HILTON



CASINO BUDAPEST
GRESHAM



CASINO BUDAPEST
SCHÖNBRUNN

CASINO SOPRON

CASINO HÉVÍZ



CASINOS HUNGARY

KI MIT *MEM* TUD?

A TÁVKÖZLÉS BÉN



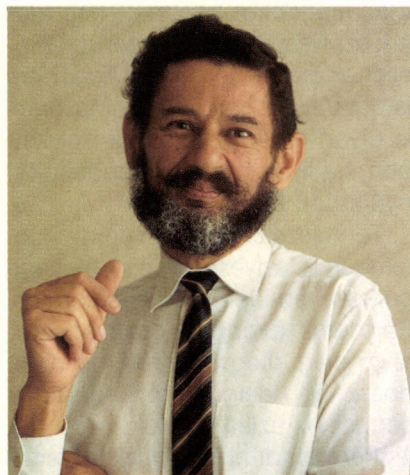
Már közhelynek számít, hogy a távközlés elmaradottsága miatt hatalmas kár éri gazdaságunkat.

Mégis meglepő maga a szám!

Bruttó adósságállományunknak nem kevesebb, mint tíz százaléka folyik ki zsebünkből egy-egy évben

Krupanics Sándor, a *Magyar Távközlési Vállalat* vezérigazgató-helyettese a hazánkat érő veszteséget a GDP 2–3 százalékára, **Major Iván** infrastruktúra-kutató a nemzeti jövedelem 10–15 százalékára becsüli. Ez a legóvatosabb becslések szerint is évi 30–40 milliárd forint – mai árfolyamon számolva körülbelül fél milliárd dollár évente!

Ha ehhez hozzávesszük még az elmaradt hasznot, a hazánktól emiatt elforduló külföldi tőke hatásait is, Major Iván becslése látszik reálisnak, ami számszerűsítve 110–160 milliárd forintot, évi 1,5–2 milliárd dollárt jelent. Éppen ezért kiemelkedően fontosak azok a tervek, elképzelések, amelyek a



Dohán Mihály, önkormányzati távközlési szakértő (BRG-Mechatronikai Vállalat)

FOTÓ: JUNG ZSENI

Nem alamizsna a perselypolitika

JÓTÉKONY milliárdok

PATINÁS „NAGYÁGYÚK” JELESKEDÉSE

„No free lunch”, azaz nincsen ingyen ebéd. E bölcs mondás a szponzorálás, a mecenatúra nyelvére lefordítva azt jelenti, hogy minden jótékonykodás mögött meghúzódik a reklám

Minél fejlettebb, demokratikusabb egy társadalom, annál erőteljesebben és hatékonyabban támogatják a magánszemélyek és az intézmények a rászorulókat, az elesetteket, az időseket, a testi fogyatékosokat, a szegényeket, s nem utolsósorban a művészeteket. Az ipari országokban, de különösen az Egyesült Államokban nagy hagyományai vannak a jótékonykodásnak, amely észrevétlenül szerves része lett az emberek életének és a vállalatok tevékenységének. A jótékony célú adakozás – angol szóhasználattal *charity* – nem számít alamizsnaosztogatásnak. A *charity* népszerűségének és természetességének „titka” éppen az, hogy *alulról szerveződik*.



FOTÓ: JUNG ZSENI

Nincsenek központilag vezérelt kampányok, nincsen központi „iránymutatás”, mindenki akkor és annyit ad, amennyit jónak lát, s olyan célra, amelyet ő választ meg. Lelkiismeretén, jó szándékán és anyagi helyzetén kívül az állampolgárt és a cégeket senki és semmi nem kényszeríti adományozásra, nincsenek központilag előírt „kvóták”.

Éppen a jótékony célú adakozási tevékenység évszázados hagyományai miatt nem számít szégyennek a támogatást elfogadni, a pénzsegélyeket, az ösztöndíjakat igénybe venni. A charity-ből részesülők nem érzik magukat koldusnak, kedvezőtlen helyzetüket átmenetinek tekintik, s remélik, hogy hamarosan újra talpra állnak. A rászorulókat az óceán túlsó partján tudják, hogy bízhatnak a nemzeti segítőkészségben, mert megszokták, hogy amiről a költségvetés nem tud gondoskodni, azt kipótolják embertársaik, vagy a tehetősebb vállalatok.

1990-ben az amerikaiak 123 milliárd dollárt fordítottak adományozásra. A statisztikai felmérések tanúsága szerint az alacsonyabb jövedelmű amerikai családok jövedelmük nagyobb százalékát fordítják adományozásra, mint a gazdagabbak. Az évi 10 ezer dolláros jövedelmet meg nem haladó családoknál ez a bevételek 5,5 százaléka, míg a 100 ezer dollár jövedelmet meghaladó családoknál ez az arány 2,9 százalék. Érdeemes megjegyezni, hogy az alapítványok, jótékonyági számlák javára befizetett adományok az USA-ban is leírhatók az adóból. Egy közvéleménykutatás szerint azonban 10 amerikaiból kilencnél ez a lehetőség nem játszik különösebb szerepet az adományozásnál. Ebből a tényből az amerikai társadalomkutatók arra következtetnek, hogy a jótékonykodás nemzeti tulajdonság az USA-ban, s nincsen összefüggésben az adókönyvtárral lehetőségekkel.

A gyűjtések, az adományok többségéből a szegényeket támogatják, de a dollármilliárdokból

jócskán jut az egészségügynek, a hajléktalanoknak, a tehetséges, de szegény diákoknak, valamint az egyházaknak. Az amerikai üzletekben, szupermarketekben és a forgalmasabb helyeken megszkott „kellék” a persely, s az újságok ingyen hirdetésként minden nap közlik azoknak a szervezeteknek, pénzügyi alapoknak a címét, ahová befizetéseket lehet küldeni. Senki sem veszi zaklatásnak az egyébként rossz hírű New York-i metró utazva, hogy a kocsiiban szinte percenként megjelennek a különböző segélyszervezetek önkéntesei, s adakozásra szólítják fel az utasokat.

A több mint 15 ezer amerikai jótékonyági szervezet, magánalapítvány, egészségügyi kutatóintézet sok tízezer levelet küld el naponta családokhoz, amelyekben pénzt kérnek többek között a rákkutatásra, az AIDS-vírus leküzdésére, a vakok támogatására, az amputált lábú gyerekek segédeszközeinek beszerzésére és még számtalan nemes célra.

Különösen jeleskednek az adományozásban és a mecenatúrában az amerikai cégek, elsősorban a nagyvállalatok. *A tengerentúli cégek többségének üzleti filozófiájában és üzletpolitikájában kiemelt szerepet játszik a segítség, a közcélú adományozás és a tehetségek, valamint a művészetek pártolása.* A nagyobb vállalatoknál általában külön részleg foglalkozik az adományozással és a szponzorálással. A *vállalatbirodalmak* általában nem is titkolják, hogy *adományaikkal* népszerűségüket, ismertségüket, végső soron pedig *üzleti forgalmukat kívánják fokozni.*

Az amerikai komolyzene-rajongóknak csak egy kis hányada engedheti meg, hogy a Metropolitan Opera falai között hallgathassa a világhírességeket, hiszen a jegyek átlagára 50 dollár körül mozog. Az Exxon, az IBM, az A.T. and T. teleföntársaság és a többi patinás „nagyágyú” azonban mindenki számára elérhetővé teszi a világhírű opera egy-egy produkciójá-

nak személyes élményét. A New York-i Central Parkban ugyanis minden nyáron valamelyik nagyvállalat szponzorálása keretében szabadtéri előadásokat tart a Met. A „nagy fűvön” százezrek hallgatják Pavarottit, Placido Domingót és a többi sztárt az ideiglenes operaszínpadról. Télen pedig a Coca-Cola, a Shell és a többi nagyvállalat „vesz meg” egy-egy operaelőadást televíziós közvetítésre.

De jeleskednek a világszerte ismert és elismert amerikai vállalatok színházak, operaházak, koncerttermek, művelődési központok építésének szponzorálásában is. A New York-i Lincoln Center – ahol a Metropolitan és a városi opera mellett koncerttermek, színházak és könyvtár is található – kertjének falán szinte végeláthatatlan emléktábla örökíti meg azoknak a vállalatoknak és magánszemélyeknek, alapítványoknak a nevét, amelyek és akik több mint két évtizeddel ezelőtt lehetővé tették adományaikkal e kultúrközpont felépítését.

Az óceán túlsó partján megszkott dolog, hogy egy-egy magas művészi értékű operai vagy színházi előadást egy-egy cég szponzorál. Ennél jobb hirdetés nem is kell a vállalatoknak: *a színlapok és a plakátok öles betűkkel és színes cégemlékével hirdetik a mecénások, a szponzorok nevét.*

Az Egyesült Államok nagyvárosaiban a hét valamelyik napján belépődíj nélkül látogathatók a múzeumok. A városi pénzekből és adományokból gazdálkodó intézmények ezt a nagyvonalúságot csak úgy engedhetik meg maguknak, hogy az „ingyen” napok kiessent bevételeit valamelyik vállalat kifizeti számukra. A szponzoráló cégek sohasem mulasztják el a bejáratnál a látogatók tudtára adni egy ízléses tábla „segítségével”, hogy kinek is köszönhetik aznap a díjtalan belépést.

Évtizedes hagyomány az amerikai cégek körében a különböző művészeti, oktatási alapítványok, ösztöndíjrendszerek létesítése.

A nagy autógyárak, a bankok és biztosítók, az élelmiszer-ipari óriáscégek dollár százmilliókat fordítanak alapítványokra azzal a céllal, hogy ne vesszenek el a kevésbé tehetős tehetségek. Jelentős összegekkel járul hozzá a „vállalati Amerika” a kábítószer-ellenes harchoz, a környezetszennyezés csökkentéséhez, a nyomornegyedek felszámolásához, a tehetségkutatáshoz. De nagy összegekkel támogatják az amerikai vállalatok a színes bőrűek társadalmi beilleszkedését, a bevándorlók letelepedését, valamint a szellemi és testi fogyatékosok érdekeit képviselő szervezeteket, alapítványokat is.

A McDonald's például az árva gyerekek támogatására létrehozta a McDonald's faluhálózatot. Erre a célra adakozhatnak a hamburgerek vásárlói is, hiszen minden gyorsbüfében a kiszolgálópulton ott áll a persely. Számítások szerint az amerikai vállalatok évente 10–15 milliárd dollárt fordítanak adományozásra és hasonló nagyságrendű összeget költenek a művészetek támogatására, szponzorálására és mecenatúrára.

A nagyvállalatok már a kisiskolásokat is megtanítják, ösztönzik a jótékonykodásra. Természetesen nem mellékes a gyerekek esetében a reklám szerepe sem, de elsődleges céljuk valóban a charity-magvak elvetése. A Nestlé amerikai leányvállalata néhány esztendővel ezelőtt például meghirdette a gyerekek körében a Wheels across America mozgalmat. Ennek az volt a célja, hogy a mozgássérült gyerekek mindegyike tolokocsihoz jusson. A Nestlé egyrészt minden eladott csokoládé után néhány centet befizetett a mozgássérült gyerekeket segítő alapítványba, másrészt pedig országos versenyt rendezett jótékonyági céllal az iskolások körében. Ennek egyik népszerű mozzanata volt a háztömb körüli futás: ahányszor megkerülték a gyerekek lakóhelyükön a háztömböt egy adott nap, annyszor tíz centet kaptak szüleiktől. S az iskolások a pénzt nem vágták zsebre, ha-

nem másnap bedobták a Nestlé-perselyekbe...

E sorok írójának gyermeke – aki szüleivel együtt néhány évet az USA-ban élt és ott járt általános iskolába – gyakran árult csokoládét a 600 lakásos bérházban, amelyet a szülői munkaközösségtől vagy valamelyik társadalmi szervezettől, illetve a McDonald's-tól kapott. A néhány cent értékű csokoládé eladási ára a házban és az ismerősök körében 2 dollár volt. A befolyt pénzt az iskolák többek között a mozgássérült gyerekek támogatására, tolokocsik vásárlására és árvaházak fenntartására fordították. A legtöbb csokoládét eladó gyerekek és osztályok jutalomban részesültek. Évente általában kétszer rendeztek ilyen akciót az iskolák, s a megkeresett felnőttek csak igen ritkán mondtak nemet a kis önkénteseknek. Ez a példa is jól mutatja, hogy egy-egy vállalat számára a népszerűséget, az ismertséget és a forgalom bővülését nem kizárólag a gyakori televíziós és újsághirdetések hozzák meg és biztosítják, hanem a nemes cselekedetekben való részvétel. Arról nem is szólva, hogy a csokoládé eladási akció költségei jóval alacsonyabbak, mint a 30 másodpercenként 400 ezer dollárba kerülő hirdetések.

Az amerikai számítógépipari cégek jelentős szerepet játszanak az állami iskolák és egyetemek komputerezálásában. A befektetés sokszorosan megtérül az IBM-nek, az Apple-nek és a többi számítógép-



gyárnak. A diákok ugyanis megszokják a több éven át használt gépeket, s tanulmányaik befejezése után minden valószínűséggel a megszokott márkát veszik meg maguknak otthoni személyi számítógépként, illetve munkahelyükön igyekeznek a megszokott számítógépet beszereztetni.

Az amerikai vállalatok szponzorálási tevékenységükkel szinte az élet minden területén jelen vannak. Érdekes módon az elmúlt évtizedekben kialakultak azok a diszkkrét, nem túlságosan hivalkodó „módszerek”, amelyekkel az jó ízlés határain belül maradvá adják tudtul anyagi támogatásukat.

Milton Friedman, az ismert amerikai Nobel-díjas közgazdásztól származik az ismert mondás: No free lunch, azaz nincsen ingyen ebéd. S valahol ez természetes is, hiszen a nagyvállalatok jelentős profitjából bőségesen jut szponzorálásra, mecenatúrára, de számukra távolról sem mellékes, hogy erről a tevékenységről tudomást szerezzenek az érintettek. Nincs is ebben semmi kivetnivaló, különösen akkor, ha sikerül megtalálni és megtartani a jó ízlés és a reklám helyes arányait.

Természetesen az amerikai cégek nem hozzák nyilvánosságra a jótékonykodásra és a szponzorálásra fordított kiadásaik összegét. Ez üzleti titok, de számítások szerint ezek a kiadások nem haladják meg a profit 0,5 százalékát. Ezzel szemben hirdetésre a nyereségnek 2–4 százalékát költik, s nem minden esetben nagyobb a határfoka. A charity és a szponzorálás része az amerikai polgárok és a vállalatok életének. Hasonló a helyzet ebből a szempontból kontinensünk nyugati felén, s talán a nem távoli jövőben Kelet-Európában is természetes lesz a segítség. A nagyvállalatok és a pénzintézetek körében térségünkben valami már megindult, nyereségükből mind többet fordítanak a művészetek szponzorálására és a különböző alapítványok támogatására.

GONDA GYÖRGY

*Hosszú évtizedekig sejtelmes homály,
no és jó adag irigység övezte a külkereskedők
külföldi utazásait, mivel jószerével
csak ők jutottak el – ráadásul vállalati pénzen – külföldre*

VILÁGJÁRÁS, HIVATALBÓL

A szakmai kiutazások – ideértve az üzleti és a tanulmányutakat, a konferenciákon és a kiállításokon való részvételt – mindennapivá váltak. Egy sor idegenforgalmi cég szolgálja ezt a piacot s az üzletág gyorsan növekszik.

– Az üzleti, illetve bármilyen szakmai utazások megszervezése aprólékos, cizellált munkát kíván, ezért szerintem ennek az üzletágnak természetes közege a kis, specializálódott utazási iroda –

vallja **Fekete Klári**, a *Travel Plus* ügyvezető igazgatója. Nevünkben azért is használjuk a Travel mellett a Plus-t, hogy jelezzük, tisztában vagyunk vele: ebben a sajátos üzletágban pluszt kell nyújtanunk, és hogy mi ezt meg is tesszük.

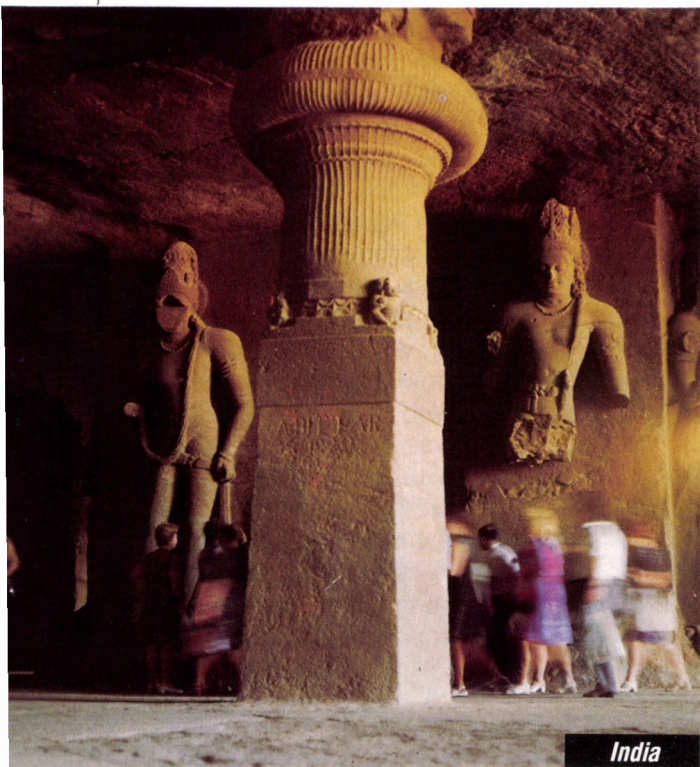
Talán pluszt is jelenthet a kezdő vállalkozók számára és azoknak a vállalatoknak, amelyek új piacokat keresnek, hogy a Kereskedelmi Kamara segítségével felméri, mely országokban van érdeklődés a magyar termékek, vagy az itteni befektetési lehetőségek iránt. Majd megszervezik az érdeklődő üzletembereknek, hogy – szaknyelvi tolmács kíséretében – elutazhassanak ezekbe az országokba, s

ott már előkészített tárgyalásokon találkozhassanak partnereikkel. Az utazásokat minimális jutalék felszámításával szervezik meg, de ha egy üzlet beindul, közvetítői jutalékra tartanak igényt.

Fekete Klári szerint a kis üzlet is ugyanolyan fontos, mint a nagy megbízás: „Természetesen elsősorban a hazai nagyvállalatoktól remélhetjük, hogy tartós partnereink lesznek, és rendszeresen ránk bízják a kiutazóikat, továbbá, hogy az ideutazó külföldi küldöttségek fogadását is megszervezhetjük. Csakhogy, mivel sosem tudni, melyik kisvállalkozásból lesz hamarosan nagyvállalat, minden ügyfelünkkel megkülönböztetett gondossággal foglalkozunk.”

Az IBUSZ hatalmas szervezetében létrehoztak egy önálló csoportot, amelynek a feladata az incentive és a szakmai kiutazások szervezése. Rájöttek ugyanis, hogy csak akkor futtatható fel ez az üzletág, ha a szakmai kiutazásokat elkülönítik a csoportos szériaautaktól.

– Ez egy sajátos piac, sajátos



India