

# „Forrásban” a lemezcégek

1994-ben a világon 35,5 milliárd dollár értékben adtak el zenei felvételeket tartalmazó hagyományos és CD-lemezeket, valamint kazettákat. Az 1994. évi 16,5 százalékos forgalombővülés után 1995-ben sem lehetett ok a panaszra, az ágazat cégei ebben az évben az előzetes számítások szerint 41,5 milliárd dolláros forgalmat bonyolítanak le. A kétszámjegyű növekedés tehát továbbra is fennmaradt, ilyen mértékű forgalombővüléssel csak kevés iparág büszkélkedhet.

Jól jellemzi a lemezcégek kedvező üzletmenetét, hogy a Thorn EMI szabadidő-ipari világcég – amelynek hajtómotorja az EMI Music leányvállalat – az 1995-ös esztendő várhatóan 297 millió dolláros adózás előtti nyereséggel zárja. A cég számára kiváló konjunkturát jelent, hogy fő kiadója a Queen és a Beatles lemezeknek. Az üzleti sikerek ellenére nincsen nyugalom a vállalatnál. Szó van arról, hogy az EMI-t leválasztják az anyacégről, ezután pedig értékesítik. A Walt Disney, a News Corporation és a Viacom a lehetséges felvásárlók listáját gyarapítja, ezek a cégek ugyanis nemrégiben fejezték ki szándékukat, hogy szórakoztatóipari tevékenységüket a zeneiparra is ki kívánják terjeszteni. A Seagram ugyancsak jó esélyekkel szállhat ringbe, az EMI ugyanis tökéletesen kiegészíti a kanadai italgártó vállalat tulajdonában lévő MCA Music profilját és kínálati palettáját.

Az 1994–95-ös évek megafúziói után a nemzetközi zeneipart hat nagy vállalat – a már említett Thorn EMI, valamint a Warner Music, az MCA Music, a PolyGram, a Sony és a BMG uralja. Ez a hat óriásvállalat értékesíti a világon évente eladott hanghordozók kétharmadát. Virágzik a piac, bővül a fizetőképes kereslet. Még a korábban gondokkal küszködő zenei kiadás is fellendülőben van, hiszen egyre nagyobb a kereslet a rádió és televíziós állomások, a hirdetés- és a filmipar részéről a zenei anyagok és a szerzői jogok megszerzése iránt. A Sony például

nemrégiben 500 millió dollárt kínált Michael Jackson zenei anyagának kiadási jogaiért. Az iparág viszonylag rózsás helyzete olyan cégek érdeklődését is felkeltette a zeneipar iránt, amelyek

hogyan a világsztárok egy részét átcsábítsa a versenytársaktól. (Ismeretes, hogy a zeneipar legnagyobb bevételét hozó hírességei általában csak egy-egy kiadó mellett kötelezik el magukat – csillagászati összegekért.)

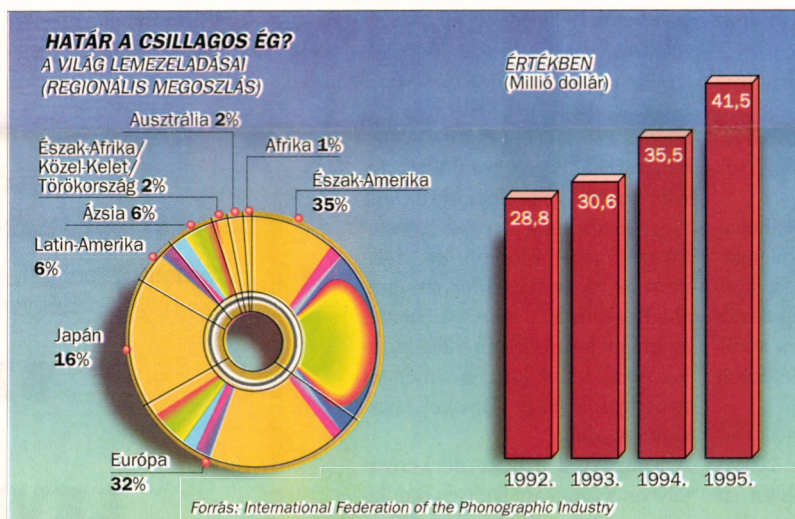
A többi lehetséges beruházó a könnyebb (?) megoldást választotta: nem alapított új céget, hanem a meglévő zeneipari nagyvállalatok közül kebelezte be valamelyiket. Az új „szerzeményt” ezután integrálta más műfajokra kiterjedő szórakoztatóipari birodalmába. Ez a gyarapodás azonban általában gondokat okoz a korábbi menedzsment számára.

1995-ben a Seagram megvásárolta az MCA Music óriáscéget, amelynek az elnöki székében hét esztendeje ült Al Teller. A Seagram Ron Meyert nevezte ki az összes MCA-érdekeltség élére, s a két vezető igencsak összekülönbözőtt stratégiai kérdésekben. Ezek után Tellernek nem

sen nem hagyták érintetlenül a két vállalat egyéb vezetői szintjeit sem, ráadásul mindkét cégnél fokozódott a vezetők bizonytalanságérzése. David Geffen és a DreamWorks számára azonban kedvező a két cégnél uralkodó bizonytalanság, hiszen ezt az alkalmat akarja kihasználni a sztárok átcsábítására.

Az iparág szakértőinek véleménye szerint a nem a zeneiparból származó új tulajdonosok mind több zavart és bosszúságot okoznak az óriáscégek vezetőinek. Ezen felsővezetők többsége ugyanis vállalkozó szellemű, korábban igen nagy önállóságot élvezett és kiemelkedően magas fizetést kapott a zenei vállalat sikeres vezetéseért. Úgy tűnik, hogy az új tulajdonosok saját embereiket és elképzeléseiket részesítik előnyben. A saját emberek – noha nagy részük korábban is a szórakoztatóiparban tevékenykedett sikeresen – azonban az esetek többségében nem rendelkeznek

elégséges tapasztalattal és ismerettel a zeneiparban. Ebben a helyzetben a korábbi vezetők valóban kénytelenek távozni. Szakértők véleménye szerint az MCA és a Warner személyi gondjai eltörpülnek a Thorn EMI problémái mellett. 1995-ben a brit cég részvényeinek árfolyama jelentősen emelkedett, elsősorban annak következtében, hogy a szakma és a részvényesek a felforrósodott



a szórakoztatóipar más műfajában érdekeltek. Az ágazat erőteljes pénzforgalma különösen a filmstúdiók számára vonzó, hiszen ezek bevételeinek alakulása meglehetősen ciklikus. Az erőteljes érdeklődés ellenére azonban nem várható jelentős, alapvető átrendeződés az iparágban, a jelek szerint a „nagy hat” biztosan őrzi pozícióit.

Nem lehetetlen azonban, hogy egy hetedik óriás születik belátható időn belül a zeneiparban. A multimilliárdos David Geffen – akit egyébként a zenebiznisz moguljaként emlegetnek – DreamWorks nevű cége hatalmas összegeket mozgósít annak érdekében,

maradt más választása, mint a búcsú az elnöki széktől.

Michael Fuchs májusban vette át a vezérigazgatóságot a Warner Musicnél Romert Morgadótól. November közepén már meg is vált tisztétől. Mindkét vezető távozásának az volt a fő oka, hogy több alkalommal összekülönböztek a Warner Music anyacégének, a Time Warner nagyhatalmú elnökével, Gerald Levinnel. Érdeemes megjegyezni, hogy Levin elnök jelenleg a Warner Music és a Warner Brothers filmüzletágának összeolvasztásán munkálkodik. Az MCA és a Warner élén nemrégiben történt változások természet-

felvásárlási spekulációval számoltak. A Thorn EMI azonban figyelmen kívül hagyja az árfelhajtó spekulációt, s arra törekszik, hogy első lépésként 1996 őszén leválassza az EMI-t. Egyelőre nincs jele annak, hogy egy „éhes” befektető a Thorn EMI-ben szerezzen tulajdoni hányadot annak reményében, hogy „belülről” viszonylag olcsón megvásárolja az EMI-t még a leválasztás előtt. Az ágazat szakértői azonban nem zárják ki ezt a lehetőséget, szerintük hamarosan „belevásárol” valaki a virágzó zeneiparba.

GONDA GYÖRGY



# Ismét ringben az Amex

**Az óceán túlsó partján folyó kártyacsata legnagyobb vesztese az American Express (Amex). Kénytelen volt eladni brókercegét, a Shearson Lehman, ráadásul külföldi üzletmenetét az évtized eddig eltelt részében a szélcsend, a pangás jellemzi.**

Napjainkban az American Expressnek két fő üzletága van. Az egyik az utazással kapcsolatos, amelyhez többek között a hitelkártya, az utazási csekk, valamint az utazási ügynökségi tevékenység tartozik. Ez a részleg 1994-ben a vállalat bevételeinek 72, bruttó nyereségének pedig 65 százalékát hozta. A pénzügyi tanácsadási, illetve banki üzletág – amely döntően különféle pénzügyi termékek, konstrukciók „forgalmazásával” foglalkozik – a bevételekhez 23, a nyereséghez pedig 29 százalékkal járult hozzá. Három évvel ezelőtt lett Harvey Golub a társaság új vezérigazgatója, aki akkor már csaknem egy évtizede a vállalatnál dolgozott. Az „új seprű” egyik első teendője volt a működési költségek számottevő, 1,6 milliárd dolláros csökkentése. Ennek eredményeként az Amex 1994-ben 15,6 milliárd dolláros forgalmat ért el, üzleti nyeresége pedig 18 százalékkal haladta meg az előző évit. A részvényárfolyam viszonylag rövid idő alatt 25-ről 33 dollárra emelkedett. (Az Amex a Fortune 500-as listájának ötvenötödik helyén áll.)

## Új szerződéseket kötnek

Az új vezérigazgató azt tekinti legfontosabb feladatának, hogy növelje az Amex piaci részesedését mind az Egyesült Államokban, mint pedig azon kívül. E törekvésében igencsak támaszkodhat a cég nevére. A londoni Interbrand marketing-vállalat szerint az American Express a világ tíz legismertebb és legelismertebb márkáinak egyike. Egyik legnagyobb tulajdonosa, az ismert pénzember és sikeres befektető, Warren Buffett szerint az American Express név az egész világon to-

vábbra is szinte a pénzügyi integritás és a készpénz-helyettesítés szinonimája. (Buffett az Amex-részvények 10,1 százalékát birtokolja, ezek értéke meghaladja a 2,2 milliárd dollárt.)

Am az ismét felvirágzóban lévő Amexnek még mindig számolnia kell azzal, hogy legalább egy területen jó ideig nem képes ledolgozni versenyhátrányát a Visával és a MasterCard-dal szemben. Míg az Amex-kártya tulajdonosainak minden hónap végén ki kell egyenlíteniük tartozásukat, vagyis az adósságot nem görgethetik maguk előtt, addig a Visa, a MasterCard és a többi jelentősebb hitelkártyacég évi 17 százalékos kamat terhe mellett lehetőséget nyújt a késedelmes fizetésre. Az amerikaiak szívesen élnek is ezzel a lehetőséggel, ugyanis hajlamosak magukat „túlvásárolni”.

A készpénz-helyettesítő plasztiklapocskának egyébként is az a sajátossága, hogy használója nem „érzi” a pénzkidást. A kártyacégeknek a hitelezés jó üzletet jelent, hiszen ők az amerikai pénzpiacon 7 százalékos kamattal adják tovább a késedelmesen fizetőknek. Más kérdés, hogy az amerikai hitelkártyacégek behajthatatlan követeléseik számottevően növekednek: 1994-ben az Egyesült Államokban a kártyacégek, illetve a velük együttműködő bankok 2,4 milliárd (!) dollárnyi fizetési felszólítást postáztak.

Az American Express kártyatulajdonosai főleg a jobb módú rétegekből kerülnek ki. Ezt bizonyít-

ják a statisztikák is: az Amex-kártya tulajdonosai évente átlagosan négyezer dollár értékű árut és szolgáltatást vásárolnak plasztiklapocskákkal, miközben a Visa és a MasterCard esetében ez az összeg nem haladja meg az 1500 dollárt. Nem véletlen, hogy Golub és csapata újabb és újabb különleges szolgáltatásokkal akarja a céghez láncolni a platinakártya-jómódú tulajdonosait. Ők például édesanyjuk és más családtagjaik születésnapjának közeledtével „figyelmeztetést” kapnak ajándékvásárlásra (természetesen hitelkártya használatával). A cég hatalmas adatbázist tart fenn mind ügyfeleiről, mind azok vásárlási szokásairól.

Régi fényének és piaci részesedésének visszaszerzése érdekében az Amex új menedzsmentje az utóbbi időben üzleti offenzívát indít

földön (is) sokkal több vállalattal kötött kártya-elfogadási megállapodást, mint az Amex.

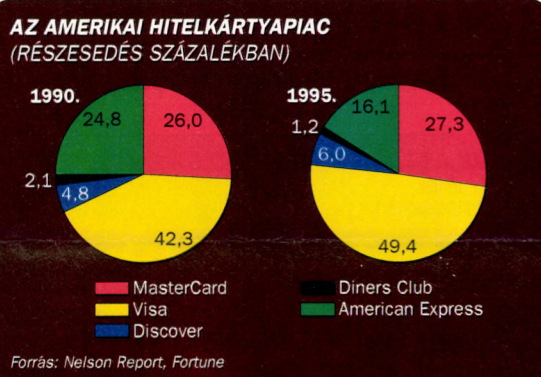
## Almárkák felemelkedése

A piaci nyitás és terjeszkedés jegyében az American Express – versenytársaihoz hasonlóan – a kisebb presztízsű piaci szegmenseket új, úgynevezett almárkákkal kívánja meghódítani. Ezek közé tartozik a kék színű Optima-kártya, amelyre ugyan rányomtatják az American Express nevet, de a plasztiklapocskára mégis „önállóan” tűnik. Az Optima tulajdonosainak is illik minden hónapban kifizetni tartozásaikat, azonban ha ezt elmulasztják, később is megtehetik kamatfizetés mellett. Az Amex véleménye szerint az Optima a tömegpiacot szolgálja, miközben a hagyományos zöld és a platinakártyák megőrizhetik presztízmárka jellegüket. A legújabb „kártyatermék” az Optima True Grace, amelynél a kamatot csak a vásárlás utáni huszonötödik naptól kezdik számítani.

Az offenzíva jegyében az Amex új rétegeket is célba vesz. A legújabb célcsoport a diákság, amely 25-50-100 dolláros kártyákat vásárolhat, illetve igényelhet hitelkártyaként. Ezekkel a kártyákkal a diákok telefonálhatnak, fizethetnek a mosodákban és a tanintézeti büfében, könyvet vásárolhatnak stb. Minden jel arra mutat, hogy a diákság „megcélzásával” az Amex szerencsésen lépett.

Nem télenkedik persze a konkurencia sem: a Visa és a MasterCard is sorra bocsátja ki az úgynevezett alkártyákat vagy másodlagos márkákat. Nemrégiben jelent meg a piacon az Advanta, a Capital One, a First USA, valamint az MBNA hitelkártya.

Pénzpiaci elemzők véleménye szerint a következő években még élesebb lesz a verseny a hitelkártya-világpiacra. Az American Expressnek nagy erőfeszítéseket kell tennie az elvesztegetett évek piaci pozícióinak visszaszerzésére. A jelek szerint az új vezető elődjénél kevésbé törődik a presztízs mindenhatóságával, s kellően innovatív a terjeszkedés módjainak és lehetőségeinek megtalálására.



tott. Ennek keretében csökkentik a kártya-elfogadóhelyektől kért ügynöki díjakat, ugyanakkor szinte rögtön kiegyenlítik az éttermek és áruházak a vásárlóknak meghitelezett számláit. A terjeszkedés jegyében az Amex számos új céggel, hálózattal köt kártya-elfogadási szerződést. Már nemcsak a „szokásos” négycsillagos hotelek és előkelő éttermek, hanem a kisebb presztízsű jelentő supermarket- és drugstore-hálózatok, a postahivatalok és a mozik, valamint a kevésbé előkelő éttermek is ezek közé tartoznak. Az éles versenyben az Amex kénytelen „lejjebb ereszkedni”, mert csak így veheti fel eredményesen a versenyt a Visával és a MasterCard-dal. Ez a tény nem egyfajta diszkriminációnak a következménye, hanem a versenytársak aktívabb marketingmunkájának és üzletpolitikájának. Mindössze arról van szó, hogy a Visa és a MasterCard kül-

# Tűsz-ejtés Washingtonban

A múlt hét utolsó napján január 26-ig tartó, ideiglenes megegyezés jött létre az elnök és a kongresszus közötti költségvetési csatában, amely hetekig megbénítot a fontos kormányzati részlegek munkáját. A kényszer-szabadságra küldött vagy fizetés nélkül dolgozó összesen 760 ezer ember helyzete egyelőre rendeződött. Január 26. után azonban a vita újra fellángolhat.

Az amerikai költségvetési deficit körül folytatott elkésredett birkózásnak ez az új, abszurd következményekkel járó felvonása még november közepén kezdődött. Az akkori menet végén a kormányhivatalok jó részének tevékenységét egy hétre felfüggesztették, és a birkózó felek 1995. december 15-ig adtak maguknak határidőt egy olyan kompromisszum elérésére, amely – az eredeti republikánus program követelése szerint 2002-ig – megszüntetné az amerikai költségvetés deficitjét. Ezt a határidőt nem tudták betartani.

A költségvetési háború voltaképpen már akkor megindult, amikor az 1994-es választások után a republikánusok, immár a kongresszusi többség birtokában, követelték a „Szerződés Amerikával” című köztársaságpárti program deficitmentes költségvetésre vonatkozó pontjának alkotmányba iktatását. Akkor az első „alapmodell” az volt, hogy az 1995-ös pénzügyi év mintegy 175 milliárd dollárosra becsült deficitjét 2002-ig fokozatosan nullára kell csökkenteni. Ezt követően a költségvetés kiadásai az eredeti igény szerint egyetlen évben sem haladhatják meg a bevételeket, kivéve, ha azt a kongresszus mindkét háza háromötödös többséggel jóváhagyja. Az alapmodellben a kongresszusi költségvetési hivatal (Congressional Budget Office, CBO) még a deficit fokozatos növekedésével számolt, amely a 2002-es pénzügyi évben elérte volna a 350 milliárd dollárt.

Azóta számos új modell került forgalomba, és az álláspontok közötti különbség fokozatosan csökkent. A CBO decemberi modellje 2002-

re az áprilisi 350 milliárd dolláros helyett már csak 220 milliárd körüli deficittel számolt.

Egyébként a gazdasági trend a szövetségi kiadások arányának fokozatos csökkenését mutatja az Egyesült Államokban. 1983-ban ezek a kiadások még a GDP 24,4 százalékát tették ki; 1992-ben 23,3 százalékát; az 1995 októberében véget ért pénzügyi évben pedig

vezett felső középosztály s az annál is gazdagabb rétegek számára kedvező adócsökkentéseket vezetne be.

Az adóvitában Clinton annyi engedményt tett, hogy hajlandónak mutatkozott az alkudozás során a tőkenyeresség-növekedési adó csökkentésére. Továbbra is ellenzi azonban azt az átfogó republikánus javaslatot, amely a kötvények, részvények, ingatlanügyletek és investíciók maximális adószintjét a jelenlegi 28 százalékról 19,8 százalékra akarja csökkenteni. (Az ideiglenes kompromisszum pillanatnyi állása szerint Clinton hét év alatt 87, a republikánusok viszont 240 milliárd dolláros adócsökkentést tartanak lehetségesnek.)

Ami a szociális programokat illeti, a Medicaid program republikánus revíziója például véget vetne a szegény sorsú gyermekek garantált középszegélyezésének és a szegénységi küszöb alatt élő rétegek egészségügyi ellátásának. Clinton és a Fehér Ház a

Medicaid programból 54 milliárd dolláros csökkentést lát lehetségesnek, a republikánusok 133 milliárdos csökkentést követelnek. Az általánosabb egészségügyi ellátás, a Medicare programjában hasonlóan nagy az eltérés: Clinton 98 milliárdos csökkentést lát lehetségesnek a republikánusok nem kevesebb, mint 226 milli-

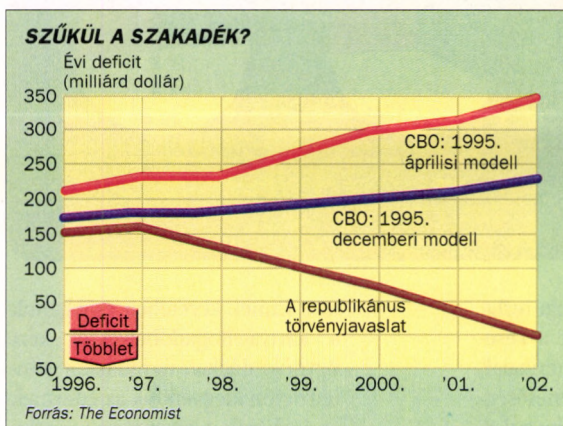
árd dolláros csökkentési követelésével szemben.

Az eddigiekből kitűnik, hogy a büdzsé körüli birkózás fokozatosan veszít pénzügyi jellegéből, és egyre inkább politikai küzdelemmé változik. Az Economist úgy fogalmaz: „Clinton könnyen arra a meggyőződésre juthat, hogy éppen a megegyezés elmaradása áll érdekében. A jóléti kiadások védelmezése ugyanis olyan álláspont, amely óhatatlanul növeli népszerűségét. Ugyanakkor a republikánusok úgy vélik, hogy 1994. történelmi jelentőségű választási év volt, miután az Egyesült Államok az erőviszonyok átbillenésének évszázadonként általában kétszer előforduló helyzetébe ju-

tott. Szerintük 1996-ban a Fehér Ház meghódításának legbiztosabb módja az, ha Clintont és a demokratákat úgy állítják be, mint a magas adók és az örökké tartó költségvetési deficitnek pártját.”

Az álláspontok keményedését mutatta, hogy Clinton az esztendő végén megvétózta a kongresszusi többség által elfogadott 265 milliárd dolláros költségvetést, különösen élesen tiltakozva a törvénybe beiktatott rakétaelhárító szisztéma létrehozása ellen. Az 1996-os választási év nyomása természetesen nemcsak Clintonra, hanem a republikánusokra is ránehezedik. Az új esztendő második napján már félreérthetetlen szakadás mutatkozott a republikánusok magatartásában. A szenátusi többség vezetője, Dole szenátor, aki pillanatnyilag pártjának első számú elnökjelöltje, azt indítványozta, hogy még a kompromisszum létrejötte előtt a lehető legsürgősebben biztosítsák a jelenleg „lezárt” kormányhivatalok, illetve szolgáltatások működését. Dole indítványa, amelyet a szenátus meg is szavazott, január 12-ig felszabadította volna a szövetségi kormányhivatalok tevékenységét megbénító „blokádot”. Ezzel szemben Gingrich, a képviselőház republikánus többségének vezetője és sokak szerint a párt „erős embere” megtagadta hozzájárulását, és kijelentette, hogy a szóban forgó hivatalok és szolgáltatások blokádjának felszabadítását az általuk benyújtott költségvetési törvény ügyében létrehozott megállapodáshoz kell kötni.

Ezután újabb keserves vita következett, amelynek során végül a tarthatatlan helyzetet a következő két hétre feloldották. Az ideiglenes megegyezéssel párhuzamosan Clinton annyiban eleget tett a republikánus követelésnek, hogy vállalta: benyújtja a maga javaslatát a költségvetés 2002 végéig történő kiegyensúlyozására. Az elvi és számszerűsíthető különbségek azonban egyaránt rendkívül nagyok. Így bizonyos, hogy a kötélhúzás tovább tart. Akár novemberig is nyílt kérdés maradhat, hogy ki kit ejtett tűszul: Clinton a megosztott republikánusokat vagy a Köztársasági Párt kemény szárnya a Fehér Ház lakóját?



már csak a 21,6 százalékát – függetlenül az elnök és a kongresszus költségvetési birkózásától. A republikánusok kiegyenlített költségvetést követelő terve szerint 2002-ben a szövetségi kiadások a GDP 18,7 százalékát tennék ki, Clinton legutóbbi javaslata szerint pedig 20,1 százalékát.

A dolog lényege természetesen az, hogy a költségvetés egyensúlyba hozása és a legfontosabb amerikai szociális programok között súlyos összefüggés áll fenn. Ennek az összefüggésnek különös politikai jelentőséget ad, hogy 1996. választási év az Egyesült Államokban. A republikánus deficit-kiegyenlítési program brutálisan megkurtítaná a jóléti programokat, és az úgyne-

# A lobby nem ismer határokat

**Az előkelő New York-i Park Avenue egyik házának kapuja mellett szerény felirat árulkodik arról, hogy ott található a világ egyik legbefolyásosabb lobby-cége. A Kissinger and Associates-ról van szó, amelynek élén Henry Kissinger volt külügyminiszter áll, helyettese pedig Lawrence Eagleburger, aki külügyminiszter-helyettesként ugyancsak elismerést és megbecsülést vívott ki magának világszerte. A két „nagyagyút” viszonylag kis létszámú csapat segíti munkájában, amely meglehetősen diszkrétan folyik, hiszen éppen ebben rejlik a sikeres lobbyszás egyik titka.**

**D**r. Kissinger és munkatársai, az időnként kiszivárgó hírek szerint, kormányok és kormányfők, multinacionális vállalatok, milliárdos családok részére végeznek „házasságközvetítést”, jószolgálatot, üzlet-előkészítést és – elsősorban a gazdaság területén – mindenfajta „kijárást”. Tevékenységük hatósugara gyakorlatilag az egész világra kiterjed, hiszen szinte mindenkit ismernek a világon, aki „számít”, mi több, a legmagasabb szinteken is igen jó baráti és személyes kapcsolattal rendelkeznek. Ügyfeleiket gondosan megválogatják, bár tarifájuk önmagában is szelektál. Úgy hírlik, hogy a Kissinger and Associates napi díjazása 100 ezer dollár (plusz költségtérítés) körül mozog. A cég vezetői és munkatársai megbízás alapján odahaza és külföldön megrendelések odaítéléséért, a nagy projektekre való bekapcsolódás lehetőségéért lobbiznak. Megbízóik és tárgyalópartnereik a nyugati világ gazdasági és politikai elitjéből kerülnek ki.

A közvélemény általában csak néhány évvel később szerez tudomást egy-egy munkájukról – ha egyáltalán nyilvánosságra kerül valami e már-már művészi tevékenységből. A világszerte kiváló kapcsolatokkal rendelkező Kissinger és munkatársai lobbiztak már többek között az egyiptomi kormánynak, a Fiatnak, a nagy amerikai repülőgépgyáraknak, és a sort hosszasan lehetne folytatni. Tevékenységüket a mindenre kiterjedő előtanulmányok, a lobbyútvonalak megtervezése, az alapos felkészültség, a kiváló személyes kapcsolatok és nem utolsósorban a sikeresség jellemzi. A lobbyszás mellett politikai és gazdasági előrejelzéseket is készítenek kormányok és cégek megrendelésére.

A világon persze igen kevés ehhez fogható sikeres cég tevékenykedik a lobby „műfajában”, de az ipari országokban – elsősorban az Egyesült Államokban – megkülönböztetett szerep jut az egyéni és a vállalati lobbyszásnak. Külön szakmáról van szó, amelyet

nem tanítanak az egyetemeken, de amelyhez az intelligencia, az ismertség, a „bejáratoság”, a helyzetelemzési készség, a döntéshozók körében való rendszeres „forgolódás”, a becsület és a köztisztlet, valamint az életpaszta mind elengedhetetlen kellékek.

A lobbyszás általában köztisztletben áll, megbecsült és többnyire nem fiatal emberek. Sikerrátájuk alakulása általában korábbi életpályájuk, szakmai ismereteik és kapcsolati rendszerük „minőségétől” függ. A sikeres lobbyszás igazgatósági tag néhány fontosabb cégnél, társadalmi munkában részt vesz több művészeti, oktatási, egészségügyi, jótékonyági alapítvány kuratóriumában. Gyakran adakozik nemes célokra, állandó résztvevője a rangos és megrendezett rendezvényeknek (bálok, jótékonyági vacsorák stb.). Sikeres lobbyszásnak lenni tehát fárasztó és nem olcsó mulatság. A befektetés azonban viszonylag hamar megtérül, a sztárlobbyszásokat a megbízók kézzel kézre adják, ajánlják egymásnak.

Mind az Egyesült Államokban, mind pedig Nyugat-Európában szinte minden szakmai szövetség és érdekcsoport kiterjedt lobbyszás tevékenységet folytat. Az amerikai és a nyugat-európai autógyártók egymástól független – de valahol mégiscsak összehangolt – lobbyszásnak és nyomásgyakorlásának köszönhetően például a japán autóexportőrök kénytelenek voltak önmérsékletet tanúsítani az elmúlt tíz esztendőben. Az amerikai textil-lobby sikerként könyvelheti el, hogy Washington korlátozza a kínai textilruházati cikkek beáramlását az amerikai piacra. A közelmúltban a nyugat-európai acél-lobby szűkíteni igyekezett a kelet-európai országok acéltermékeinek piacrajutási lehetőségeit az EU-ban. Hosszú időn keresztül alig juthatott be külföldi gépkocsi Japánba, az ottani autógyártók ugyanis kijárták a kormánynál a magas vámokat, valamint a szinte teljesíthetetlen műszaki és biztonsági követelményeket.

A Nemzetközi Vállalatok Magyarországi Társasága gyakorolta szerepel a sajtóban, még ha lobbytevékenységét nem is elsődlegesen itt fejté ki. A szervezetnek ma már 47 tagja van, a társaságba tartozó cégek a magyar GDP 10 százalékát termelik meg. Nem akarnak rétegérdekeket képviselni; csúcstémákban kívánnak minőségi döntéseket hozni, amihez viszonylag kevés, de nagy befolyású tagra van szükség. A szervezet megalakulásakor öt központi témakört jelölt meg: bank és finanszírozás, munkaügy, adó, vám, környezetvédelem, ez később kiegészült a jövedéki, valamint a reklám- és PR-témákkal. A minél jobb kormányzati és parlamenti döntések érdekében a tagok meghatározott témakörökben szakembereket delegálnak, akik javaslataikban a világpiaci tapasztalatokat adaptálják a magyar helyzetre. A társaság tagjai többséggel döntenek végső álláspontjuk kialakításáról, az elnök szerint azonban még nem volt olyan kérdés, amiben erre szükség lett volna. Lobbyzni, javaslatokat tenni persze csak akkor lehet, ha erre a másik oldalon is van partner. Rudnay János problémaként jelölte meg az előzetes konzultáció gyakori hiányát. A jó döntéshez az is kell, hogy a kormány, a minisztériumok idejében ismertessék szabályozási elképzeléseiket az érintettekkel, akiknek ekkor még elég lehetőségük nyílik arra, hogy az előkészítés során elhanyagolt szempontokra is felhívják a figyelmet.

A lobbyszás gátló tényezők közül Fekete Károly is a szakmai érdekképviselők előzetes meghallgatásának hiányát emelte ki. A külföldi befektetők társaságának persze, súlyánál fogva, könnyebb a dolga. Horn Gyula szeptemberben direkt kapcsolattartást ígért a multik szervezetével, és két hónapon belül a gazdasági kabinet vezetője is náluk járt, ami a közvetlen eszmecsere fenntartásának igényét jelezte. Valamint azt, hogy a kormányzat fontosnak tartja a multik véleményét. A protokoll és a gyakorlat viszont nem mindig van összhangban. A multik az egyes minisztériumokban eltérő fogadókészséget tapasztalnak. Az elnök pozitív példaként említi a Munkaügyi Minisztériumot, a pénzügyi tárccával viszont jobb kapcsolatot szeretne.

Rudnay János úgy véli: hasznos, ha társaságuk folyamatosan a sebességre figyelmezteti a másik oldalt. Az elnök szerint lobbyszásuk eredményét nem lehet szokásosan, a profiton mérni. Azt reméli: tevékenységük is hozzájárul ahhoz, hogy a nagyvállalatoknak ne kelljen állandóan a parlament felé nézni, újabb meglepetésektől tartva, és sikerül idejében leülni az érdekelteknek hosszú távú stratégiai döntéseik megbeszélésére.

A politika és az új gazdasági szereplők közötti gyakoribb párbeszédre, a kapcsolatok szorosabbá válására szükség van. A modern lobbyszás mint jelenség és mint iparág megjelent és terjedőben van Magyarországon. ■

# Új idők új dalai

A szemünk előtt alakul a magyar lobbypiac. A régi kapcsolatok és módszerek egyre kevésbé alkalmasak a befolyásolásra, de még nem dőlt el, hogy a lobbyszás milyen új formái válnak dominánssá Magyarországon.

**F**ekete Károly, a londoni székhelyű GJW magyar leányvállalatának közgazdasági igazgatója eltérő modelleket vázol fel a világ lobbypiacáról. Az angolszász országokban profi lobbycégek működnek – ilyen a GJW is –, Németországban az érdekképviseleti szervek, a kamarák és a szakszervezetek a vezető szerep, a franciáknál a kormányzathoz kapcsolódó szervezetek viszik a prímet a lobbyszásban.

A kialakulóban lévő modern magyar lobbypiacon egyszerre vannak jelen a jó kapcsolatokkal rendelkező korábbi döntéshozók egy-személyes társaságai, a pénzügyi tanácsadó cégek, az ügyvédi irodák, az érdekképviseleti szervek, de aktívak a lobbyszásban a külföldi befektetők és kamarák is – állítja a szakértő. Göllner András, a Hill and Knowlton Hungary vezérigazgatója elmondta: munkájukban a teljes körű PR-tevékenység egyik szolgáltatásaként jelenik meg a lobbyszás. Ide tartozik a külföldi ügyfelek tájékoztatása a döntési folyamatokról, az ebben részt vevő személyekről, a lobbyszás lehetséges stratégiájáról és menetéről. Szerinte ez a munka alapvetően információközvetítés: el kell mondani a megbízóknak, mi a realitás, a politikai, kormányzati, törvényhozási helyzet, a döntéshozókat pedig tájékoztatni kell arról, hogy a döntések milyen következményekkel járhatnak. Példa lehet erre a termékdíj ügye, amikor a Hill and Knowlton a kormányzatnál egy környezetvédelemre ösztönző, az EU-direktíváknak megfelelő törvény elfogadását szorgalmazta, tehát nem egy újabb adó kivetését, hanem azt, hogy a befolyt pénzt valóban a hulladék kezelésére, illetve keletkezésének meggátolására fordítsák. A vezérigazgató értékelése szerint 60 százalékban elérték, amit akartak, de ez nem nevezhető szokásos eredménynek; ennél jóval nagyobb siker éppen úgy előfordult már tevékenységük során, mint kudarc is. Esély nélkül mindenesetre nem vállalnak el megbízást, mint ahogyan pártoktól sem fogadnak el munkát, elkerülendő a „kétfelé” dolgozást. Göll-

ner András lobbystevevényességük korlátjairól úgy nyilatkozott: bármit megtesznek az ügyfél érdekében, amiért – ha nyilvánosságra kerül – etikailag és jogilag sem az ügyfélnek, sem nekik nem kell szégyenkezniük, és amiről ne lehetne nyíltan beszélni.

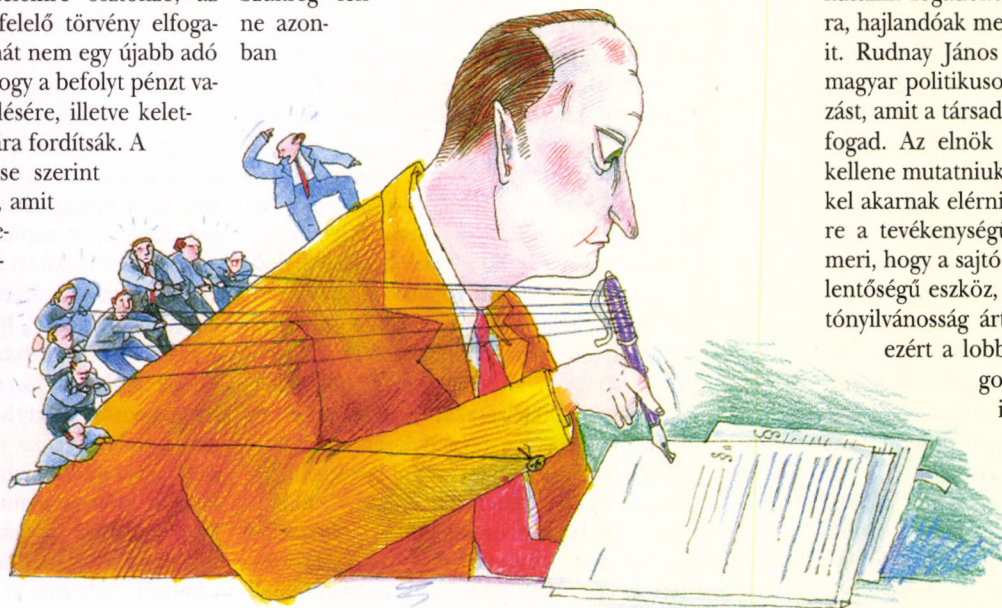
A megbízói körről Fekete Károly elmondta: a lobbycégek szolgáltatásait egy szűk, exkluzív kör veszi csak igénybe Magyarországon. A GJW-nek szinte kizárólag külföldi ügyfelei vannak. Fekete Károly szerint a magyar ügyfelek hiánya nem azzal magyarázható, hogy azok még ma is túlzottan bíznának a saját korábbi kapcsolatrendszerükben. A magyar igények elmaradásának okát sokkal inkább a szolgáltatás újdonságában, valamint a pénzhányban látja. Ezek a megbízások ugyanis nem olcsók.

## Összeférhető összeférhetlenség

A fizetés formájáról szólva az igazgató kifejtette: az fix összeg, óradíj, de elképzelhető sikerdíj is, ha az ügyfél azt igényli. Göllner Andrásék praxisában általában nem jellemző a sikerdíjas szerződés, erre csak időnként, főleg határidős munkáknál van példa. A megbízók a pénzükért nemcsak lobbyszást kérnek. Legalább ennyire várják a cég ötleteit, tanácsait, elemzéseit is.

A GJW tapasztalata szerint bővül a piac, és ez nem fogható kizárólag a tavalyi év egyszeri privatizációs hullámára.

Szükség lenne azonban



a parlamenti lobbyszással kapcsolatos viselkedési normák szabályozására, amely meghatározhatná a megengedett és a nem elfogadható lobbystevevényességet, rendezhetné az összeférhetlenségi kérdéseket.

Göllner András is az átláthatatlanságot, a szabályozatlanságot tartja a kormányzati lobbyszás fő problémájának. Szerinte a magyarországi gyakorlatban az összeférhetlenség összeférhető. A „bent” ülők esetenként magánmegrendelőkkel dolgoznak, sőt akadt, amikor egy címzetes államtitkár jelentette ki, hogy a magánszférából is elfogad stábjával tanácsadói felkérést! Nálunk senki sem tudja, kik a lobbysták és kinél lobbyszának; mikor, kivel tárgyalnak. Ellenpéldaként említi az Egyesült Államokat, ahol nyomon lehet követni, ki, kinél lobbyszott, hiszen erről nyilvános jegyzőkönyv készül, és egyébként is szigorú szabályozzák ezt a tevékenységet. A Hill and Knowlton korábban Bill Clinton stábjában dolgozó munkatársa például meghatározott ideig nem teremthet politikai kapcsolatot cége érdekében az elnökkel. Amerikában akár börtönbe is kerülhet az, aki a lobbyszás szabályait megszegi.

„A lobbyszás fontos és pozitív dolog, feltéve, hogy mindenki tudja, mi a célja” – állítja Rudnay János, a Nemzetközi Vállalatok Magyarországi Társaságának elnöke, aki kategorikusan leszögezi, hogy a lobbyszásnak és a korrupciónak semmi köze sincs egymáshoz. A döntések lepenéléssel történő befolyásolását nem lehet összekeverni a lobbyszással. Megfogalmazásában a lobbyszás célja: érvek, vélemények megértetése a minőségi döntések megszületése érdekében. Ehhez az kell, hogy a politika és a gazdaság ne fusson el egymás mellett.

## A multik hét témája

A GJW-nek a magyar politikusokról jók a tapasztalatai. Fekete Károly elmondta: politikusaink fogadókészek, nyitottak a lobbyszásra, hajlandóak meghallgatni a lobbyszók érveit. Rudnay János is azt tapasztalta, hogy a magyar politikusok nem utasítják el a lobbyszást, amit a társadalom ma még idegenkedve fogad. Az elnök szerint a lobbyszóknak be kellene mutatniuk, mit és milyen módszerekkel akarnak elérni, ekkor lehet ugyanis jó híre a tevékenységüknek. Fekete Károly elismeri, hogy a sajtó ezen a területen is nagy jelentőségű eszköz, de arra figyelmeztet: a sajtó nyilvánosság árthat is a képviselt ügynek, ezért a lobbyszóknak alaposan meg kell gondolnia, mikor veszi azt igénybe. A lobbyszás zárt erőtere a sajtó beavatásával kinyílik, ami nem mindig javítja az esélyeket, ezután ugyanis már nehezebb tisztán szakmai érvekre leszűkíteni a párbeszédet.

A fejlett országokban a lobbyk a politikai, a gazdasági és a társadalmi élet minden területén működnek. A nagy kérdéseket, megrendeléseket általában nem a hivatalokban és a tárgyalótermekben, hanem a fehér asztal mellett, a fogadásokon, a jachtpartykon és a golfozás közben lehet megoldani, illetve elintézni. Sok esetben kéz kezét mos alapon.

A lobbytáknak persze igencsak ügyelnek arra, hogy „tiszták” maradjanak. A szakma „krémje” nem ajánl pénzt, nem veszteget meg senkit, viszont bármikor kész ellenszolgáltatásokat nyújtani. A „megvesztegetős” lobbyista rövid életű a pályán, a döntési helyzetben lévők ugyanis joggal tarthatnak a korrupció kitudódásától.

A pályázatok, a versenytárgyalások elméletileg biztosítják, hogy a legkedvezőbb ajánlatot benyújtók győzzenek. A lobbytáknak azonban gyakran közbeszólnak. A korábbi kollegiális (társaságunkban úri, illetve elvtársi) kapcsolatok, a teniszparterség, a szinte átláthatatlan személyi összefonódások még a szigorú pályázatok esetében is jól gyümölcsöznek... Egy valamikori miniszter, államtitkár még pályázatakor is „csodákra” képes, különösen akkor, ha vannak olyanok, akik „veszik” az adását.

A hivatásos vagy az alkalmi lobbyista számára a legnagyobb siker az, ha megbízza (sok esetben saját cége) pályázat nélkül, az „asztal

alatt” jut zsíros megrendeléshez. A versenytársak természetesen csak utólag értesülnek arról, hogy számukra elment a hajó, illetve hogy egyáltalán volt egy hajó. Európa keleti részén még távolról sem alakultak ki az „igazi” lobby írott és íratlan szabályai. Ezen a területen is a vadkapitalizmus uralkodik, tér-

A lobbytáknak van létjogosultságuk, tevékenységükre szükség van. Megvetni és lenézni őket csak akkor szabad, ha a tisztesség és a törvényesség határait átlélik. Persze, ilyen esetekben nem kevésbé „sáros” az, akit sikerült táncba vinni...

Szakértők véleménye szerint térségünk alkal-

***A vállalatok között szerte a világon nagy küzdelem folyik a nagyobb értékű állami és cégmegrendelések elnyeréséért. Ugyanilyen küzdelem jellemzi a nemzetközi pénzügyi és segélyszervezetek pénzeinek elnyeréséért folyó harcot.***

ségünk „bennszülött” lobbyistáinak jó része nem sokat ad a szakmai tisztességre vagy a versenytársak megítélésére.

A helyzet azonban nem kilátástalan. Mind nagyobb azoknak a száma, akik az évszázados hagyományokkal rendelkező nyugati lobby szabályait és útját követik. Ebbe az irányba visz többek között a közbeszerzési törvény, a privatizálás átláthatóbbá tétele, az igazi versenyztetés, valamint az írott és az elektronikus sajtó nyilvánossága.

mi és hivatásos lobbyistáinak még legkevesebb két-három évtizedre van szükségük ahhoz, hogy felnőjenek nyugati társaikhoz, s valóban azt a szerepet tölthessék be a politikai, a gazdasági és a társadalmi életben, amelyre a lobby intézménye hivatott.

**AZ ÖSSZEÁLLÍTÁST ÍRTÁK:  
ELLER ERZSÉBET, MARTIN JÓZSEF PÉTER,  
TÓTH LEVENTE, GONDA GYÖRGY  
SZERKESZTETTE: BEDE RITA**

## Könyvkiadók, folyóirat-szerkesztőségek!

Számítógépekkel, professzionális tördelőprogrammal  
igényes nyomdai előkészítést

## SZEDÉST, TÖRDELÉST, LEVILÁGÍTÁST

vállal a

# igyelő

fényszedő részlege.

Igény szerint  
nyomdai kapacitásról is gondoskodunk.  
Folyamatos megrendelésekre kedvezményt adunk,  
és sürgős levilágítási megbízásainak  
24 óra alatt eleget teszünk!

Telefon: 344-9356/146 Dávid Gábor.  
Telefax: 3510325

## BÁLI MEGHÍVÓ

A 100. születésnapját ünneplő  
Magyar Újságírók Országos Szövetsége  
centenárium i ünnepségsorozatának első rendezvényeként

1996. február 3-án  
a Marriott Hotelban rendez meg

### a 114. Újságíróbált.

A hagyományos farsangnyitó rendezvényre szeretettel várunk  
minden kollegát, a nyomtatott és az elektronikus sajtó  
résztvevőit, valamint az olvasókat,  
a hallgatókat és a nézőket!

Helyfoglalás: tel/fax: 166-8065 vagy tel: 322-1699/23,  
25-ön, illetve személyesen Horváth Jenőnél a szövetség  
székházában.

A vacsorát is magában foglaló részvételi díj: 15 000 Ft.  
A MÚOSZ tagjainak és egy hozzátartozójuknak kedvezményt ad,  
személyenként fizetendő  
8 000 Ft (25 %-os áfával együtt).

A szerkesztőségeknek kívánságukra külön asztalt foglalunk.

A bál nettó bevételét a MÚOSZ Szolidaritási Alapítványán keresztül  
a szociális támogatás növelésére fordítja.

A 114. Újságíróbál szervezője a MÚOSZ elnökségének  
felkérése alapján az R.B.Cy.PR Ügynökség.  
Tel: 06-30-489-638



Dr Pendl & Dr Piswanger Int.  
Vezetői Tanácsadó Kft.

## NÁLUNK MINDIG PEZSEG AZ ÉLET!

Megbízunk egy holland tulajdonú, jól ismert, gazdasági lapkiadó részvénytársaság.  
Most a vezérigazgató közvetlen munkatársát keressük egy angolul jól beszélő hölgy vagy úr személyében, aki a

## MANAGEMENT ACCOUNTANT

pozíciót fogja betölteni.

Munkája a cég gazdasági tevékenységére vonatkozó és a külföldi tulajdonosnak szóló, speciális elemzésekből és a periodikus jelentések kidolgozásából áll. Szoros napi kapcsolatot kell tartania az anyacég holland szakembereivel is.

Erre a bizalmi állásra már hasonló munkakörben némi tapasztalatot szerzett, csoportmunkára is képes, talpraesett, stressztűrő, dinamikus és időben is rugalmas pályázók jelentkezését várjuk. Önnek lehetősége lesz arra, hogy megismerje egy nemzetközi konzern kontrolling-rendszerét és egy korszerűen működő vállalat gazdasági összefüggéseit.

A szövegszerkesztői, valamint táblázatkezelői ismeretek alapvető fontosságúak.

**Munkabírása, precizitása és a társaság iránti lojalitása jövedelmében is kifejezésre jut!**

Kérjük, magyar és angol nyelvű önéletrajzát az 513-as referenciaszámon mielőbb juttassa el Tanácsadó Irodánkba! 1146 Budapest, Bethesda u. 6. Tel: 252-3272, 252-3297, 252-3346  
Fax: 252-3345

Budapest, Wien, Berlin, Bratislava

member of INTER SEARCH worldwide

HATVANKÉT ÉV UTÁN ÚJRA!

1996. február 17. szombat



Geo Grafika

BUDAPESTI  
OPERABÁL

1996

TELEFON: 156-9847, 202-3019

TELEFAX: 155-6777

# Mágnes és (vagy) bürokrácia

**Vietnamban a bruttó hazai termék bővülése 1995-ben az előrejelzések szerint elérte a 9,5 százalékot, s hasonló növekedésre számítanak 1996-ban is. A nagy ütemű gazdasági növekedés gátja csak a fejletlen infrastruktúra, amelynek korszerűsítésére, illetve bővítésére a kormány az ezredfordulóig 50 milliárd dollárt (!) szándékozik fordítani, elsősorban külső források igénybevételével.**

Vietnam 1989-ben nyitotta meg kapuit a külföldi működőtőke előtt. 1989 és 1994 novembere között külföldi beruházók összesen 10 milliárd dollár investálására tettek ígéretet, az idei esztendő novemberére ez az összeg elérte a 17 milliárd dollárt. A valóságban eddig ennél lényegesen kevesebb működőtőke áramlott be az országba; ennek többek között az az oka, hogy meglehetősen hosszadalmas a projektek engedélyezése. A Világbank adatai szerint 1995 első kilenc hónapjában 812 millió dollár működőtőke érkezett az országba, 1996-ban pedig összesen 919 millió dollár tőkebeáramlást várnak.

A kép távolról sem idilli: az elmúlt hónapokban mind a külföldi befektetőknek, mind pedig a vietnami cégeknek számos kellemtelen tapasztalata volt egymással. Sok közös vállalkozás felbomlott, több befektető kivonult néhány nagy értékű projektből. A vietnami média egy része pedig arra szólította fel a kormányt, hogy szabjon felső határt annak az összegnek, amellyel egy-egy külföldi befektető részt vehet vietnami vegyes vállalatokban.

1995 áprilisában a svájci minőségellenőrzési intézet, a Société Generale de Surveillance az áthidalhatatlan ellentétek miatt felbontotta együttműködését vietnami partnerével. Két japán cég pedig letett szupermarket-építési és acélipari közös vállalati szándékáról azután, hogy vietnami vélemények szerint túl keveset szándékoztak befektetni. Mind jobban észlelhető az az irányzat,

amelynek keretében a külföldi befektetők 100 százalékos tulajdonú leányvállalatot kívánnak alapítani. Így ugyanis elkerülhetők a vegyes vállalati létből fakadó mind gyakoribb súrlódások és ellentétek.

A külföldi beruházók a kezdeti eufória után mind többet panaszkodnak. Ellentmondások és lassúak az egyes tartományok hatóságainak döntései, virágzik a korrupció, és sok a joghézag a befektetési törvényben.

Az egyik külföldi motorgyártó cégnek öt hónapig kellett várnia a befektetési engedélyre. A zöld jelzés után viszont nem jutott importkvótához és devizagaranciához, mivel még nem sikerült megkapnia egy „különbélyegzős” engedélyt. A vállalat szerint a különbélyegzős engedélyért különleges eljárás keretében kell folyamodni. A cég képviselője szerint mindenkit jobban érdekel a pecsét megléte, mint maga a projekt.

A sörgyárak – amelyek eddig jelentős mennyiségű tőkét fektettek be az országban – ugyancsak kiábrándultak. Számukra engedélyezett a dong átváltása keményvalutára, valamint a nyereség repatriálása, ehhez azonban a központi bank írásos engedélyre van szükség. A központi bank garanciájára viszont legalább hat hónapot kell várni, s ez igencsak megnehezíti a hosszabb távra szóló tervezést.

A külföldi cégek véleménye szerint Hanoi a piacgazdaság jegyében a gazdaság szinte minden ágazatába, jóformán korlátozás nélkül beengedi a külföldi tőkét. Más kérdés, hogy azután a befek-

tetőkre bízza, ki bírja tovább az egymással folytatott versenyt.

A gépkocsiparban például Hanoi eddig 12 külföldi autógyár – köztük a Ford, a Chrysler, a Hyundai és a Toyota – számára adott engedélyt helyi autógyártásra, illetve -összeszerelésre. A befektetési engedélyt kapott cégek attól tartanak, hogy a versenytársak nagy száma miatt végső soron egyikük sem lesz képes nyereséges vállalkozást folytatni a viszonylag alacsony fizetőképes kereslettel rendelkező vietnami gépkocsipiacon. Nyugati autógyári szakemberek véleménye szerint a Vietnamban letelepedett külföldi autógyártók versenye, valamint a szomszédos Thaiföld nagyra törő tervei (egymillió személygépkocsi gyártása 2000-

tásához nagy összegű külföldi tőkére van szükség, s a 70 milliós piac mágnesként vonzza a külföldi investorokat. A Világbanknak nemrégiben sikerült Hanoi meggyőznie arról, hogy engedélyezze az egyik nagy erőmű második szakaszának külföldi magánberuházásban való létesítését és üzemeltetését. Ez a kormánydöntés a külföldi befektetők számára újabb biztatást, újabb lökést jelenthet.

A külföldi befektetők egy része azonban – köztük a japánok – kívár: várja a befektetési klíma „enyhülését”. Hanoi nem örül ennek a várakozásnak, mert azt szeretné, ha gazdaságában egyetlen befektető ország sem juthatna meghatározó szerephez. Szeretné a befektetők mezőnyét

## VEZET: TAJVAN ÉS HONGKONG

**A külföldi működőtőke nagyobbik része eddig az építőiparban, az olaj- és gáziparban, az idegenforgalmi ágazatban, valamint a könnyűiparban keresett magának érvényesülési lehetőséget. 58,1 százalék a az ázsiai országokból, 14,4 százalék a Nyugat-Európából, 10 százalék pedig Japánból érkezett. Az amerikai befektetési alapok részesedése mintegy 5,9 százalék.**

**A külföldi befektetők toplistáját 1989 óta a tajvani Úés a hongkongi investorok vezetik. Mind aktívabbak az amerikai cégek és befektetési alapok is, amióta Clinton elnök 1994-ben megszüntette a kereskedelmi embargót Hanoi ellen, s a két ország 1995 augusztusában ismét magas szintű diplomáciai kapcsolatot létesített. A statisztikák tanúsága szerint 1994 októberében az amerikai befektetési alapok vietnami investícióinak összege 187 millió dollár volt, 1995 végén pedig már 994 millió dollár befektetésére tettek ígéretet, illetve vállaltak kötelezettséget.**

ben) az ágazati befektetők egy részét majd a piac elhagyására kényszeríti és kényszeríti.

Az autógyári beruházások engedélyezése is jó példája annak a politikának – állítják nyugati elemzők –, amely a letelepedett befektetők versenyztetésére irányul. „A túlélő a győztes, s a kormány vele fog majd kezét” – írja a Financial Times.

A befektetési klíma javítása érdekében októberben a vietnami törvényhozás elfogadta az állami tervbizottság, valamint a befektetési és együttműködési állami bizottság összehívását. E döntés meghozatalára már régóta vártak a külföldi befektetők, mert várakozásaik szerint így jelentősen csökkenhet a bürokrácia.

Nyilvánvaló, hogy a nagy ívű vietnami fejlesztési tervek megvalósí-

„széthúzni”, s minél kevésbé függeni egy-egy ország vagy vállalatbirodalom tőkéjétől.

Bui Huy Hung, a befektetési és együttműködési állami bizottság igazgatóhelyettese szerint Hanoi nagyra értékeli, hogy a hongkongi és a tajvani befektetők az elsők között érkeztek az országba, és projektjeik megeremtetették az atmoszférát a többi külföldi befektető számára. „Mostantól kezdve azonban elsősorban a csúcstechnikát képviselő projektekre és technológiákra kell összpontosítanunk. Diverzifikálnunk kell, hogy az étlapon minél több fogás szerepelhessen”. Ez világos beszéd – nemcsak az egyes iparágak, hanem a befektetők körére nézve is.

GONDA GYÖRGY

# Sok pénzből, szakszerűen

**Kevesebb mint hét százalékos munkanélküliséggel alighanem szívesen kiegyeznénk. Különösen, ha már nekünk is 100 éves gyakorlatunk lenne, mint az osztrákoknak, a munkanélküliség kezelésében.**

**A** száz évvel korábbi magán-biztosítók működését is szabályozva, Ausztriában 1918-ban jelentek meg az első állami munkabiztosítási törvények. A két világháború között nem volt jelentős mértékű az ottani munkanélküliség, köszönhetően a hadiipar erőteljes fellendülésének. Ám a problémával mindig szembe kellett nézni, és Ausztriában ezt mindig is nagyon komolyan vették. Ez ügyben jelenleg két különlegesen fontos törvény is érvényben van Ausztriában: az egyik a munkanélküliség elleni biztosítást, a másik a munkanélküliek különleges támogatását szabályozza. A munkanélküliség elleni biztosítás anyagi alapja a minden munkaadó és minden foglalkoztatott által fizetett, a bérek 3-3 százalékát kitevő járulék. A munkaadóknak a bruttó bér további 0,5 százalékát kell befizetniük úgynevezett bérgaranciaként. E

schilling költségvetési támogatással egészül ki.

A munkanélküli-segély rendszeres fizetésének feltétele a legalább egyéves biztosítási idő, továbbá az, hogy a havi kereset meghaladja a 3400 schillinget. Az is alapfeltétel, hogy az illető munkanélküli egészségileg és minden egyéb szempontból munkavégzésre kész állapotban legyen (a betegség, esetleges rokkantság már a szociális ellátás hatókörébe tartozik), és az is nagyon fontos szempont, hogy az újra-elhelyezkedés szándéka bizonyítható legyen.

Amennyiben valaki önszántából mondja fel a munkaviszonyát, akkor négy hétig nem kaphat munkanélküli-segélyt, kivéve, ha meggyőzően bizonyítja, hogy a munkáltatója úgymond „lehetlenné tette” a munkahelyi életét. Az osztrák szabályozás szigorú keménységgel alkalmazza a felkínált állásajánlatok visszaut-

és nagyon tétova próbálkoznak.) Egyébként a segély átlagos összege havi 9000 schilling, folyósítási ideje pedig általában 20 hét, három évnél hosszabb munkaviszony esetén 30 hét, 40 évet meghaladó munkaviszony esetén már egy év. A segély maximális összege 13 ezer schilling.

A segély csak kivételes esetben fizethető a maximális egy évnél tovább, és csak akkor, ha a munkanélkülinek följánlott állások, munkahelyek bizonyíthatóan nem voltak megfelelőek, de az

egy év után fizetendő összeg már csak az alapsegély 92 százaléka. Ennek figyelembe veszik a házastárs esetleges jövedelmét és az egyéb családi körülményeket is.

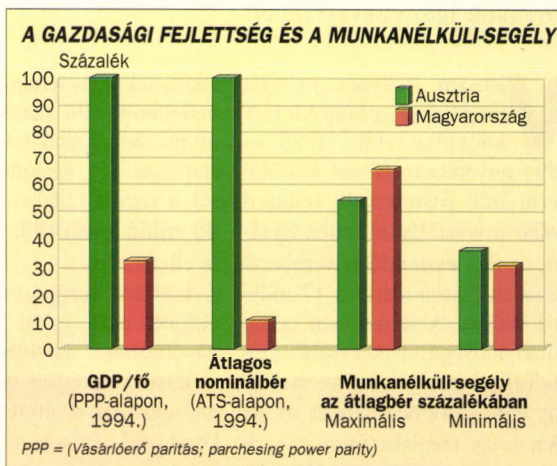
Egyébként Ausztriában is létezik a korengedményes nyugdíjazás, illetve az úgynevezett előnyudj, ám mindkét formát – az általában rugalmasnak ítélt munkanélküli-segélyezés és a jól kiépített szakszolgálat miatt – a következő években megszüntetik.

Ausztriában a pályakezdők nem kapnak munkanélküli-segélyt, kivéve a hagyományos értelemben vett szakmunkásiskolákban végzeteket, mert az ő esetükben a tanulóidő valóságos munkaviszonynak számít.

A törvényi szabályozással kapcsolatban Josef Wallner, az Arbeiterkammern Wien munkapiaci osztályvezetője megjegyezte: ha Ausztria nem csatlakozhatott volna az Európai Unióhoz, akkor a jelenleginél sokkal magasabb munkanélküliségi rátával kellene számolniuk, mert az osztrák termékek több mint 70 százalékát az Unió országaiban értékesítik, és a rendkívül magas vámok miatt a gazdaság sokkal rosszabb helyzetben lenne.

Stefan Potmesil, a Szövetségi Munkaügyi és Szociális Minisztérium osztályvezetője szerint az

Uniótól kapott évi 1,1 milliárd schilling támogatást kizárólag a tartósan munkanélküliek helyzetének megoldására fordítják. Emellett a bruttó nemzeti termék majdnem 2 százalékát költik kizárólag segélyezésre és 0,35 százalékát az oktatásra és az átképzésre. Azt is megemlítette, hogy újabban – dán példa alapján – foglalkoznak az úgynevezett munkarotációval is. Ez azt jelenti, hogy ha valaki önkéntesen kiválik az aktív keresők táborából, akár továbbtanu-



lás, akár hosszabb pihenés, regenerálódás miatt, akkor a helyét elfoglalhatja valaki az azonos szakképzettségű munkanélküliek közül, méghozzá a munkakörhöz járó teljes fizetéssel. Aki pedig bármi okból is kivált az aktív keresők közül, az megkapja az őt helyettesítő munkanélküli járadékát. Dániában ez a megoldás több tízezer embert érint, Ausztriában egyelőre kísérletként kezelik, de a munkaügyi szakemberek máris hajlanak a módszer véglegesítésére. Mindent egybevetve: a munkanélküliség kezelésének osztrák gyakorlata nem azért higgadt, szakszerű és racionális, mert az ottani munkaügyi hivatalok a mi fogalmaink szerint irdatlan mennyiségű pénzzel gazdálkodhatnak, hanem legfőképpen azért, mert nagyon pontosan körvonalazott és főleg nagyon szakszerűen átgondolt alapelvek szerint végzik ezt a munkát, következetesen szétválasztva a munkanélküliség kezelését és a szociálpolitikai gyakorlatot.

**Ausztriában a munkáltatók és a foglalkoztatottak összesen évi 40-45 milliárd schillinggel járulnak hozzá a munkanélküliség kezelésének költségeihez; az állam ezt csak 2,5 milliárddal egészíti ki.**

járulékokból finanszírozzák a munkanélküliek havonkénti járadékait és mindazt, amit a szaknyelv „aktív eszközöknek” nevez: az át- és a továbbképzést, a speciális tanfolyamokat, az oktatási központokat stb. A munkáltatók és a foglalkoztatottak által összesen befizetett évi 40-45 milliárd schilling körülbelül 2,5 milliárd

sításával kapcsolatos adminisztratív előírásokat. Amennyiben a munkanélküli sorozatosan nem fogadja el a munkaügyi központok szakemberei szerint elfogadható és megfelelő ajánlatokat, akkor az illetőt minden tekintetben Ausztria nélkül kizárják a segélyezett köréből. (Ez ügyben nálunk csak most tapasztalhatók az első

VÉRTES CSABA

# Az ABB Kelet-Európában

A világ egyik legismertebb és legelismertebb gépipari konglomerátuma, a svájci-svéd Asea Brown Boveri (ABB) a múlt héten, Davosban 500 millió dolláros üzbeigaztani befektetést jelentett be. A konszern az elmúlt öt esztendőben 60 cégből álló hálózatot hozott létre Kelet-Európában és a FÁK-országokban. A nyugati vállalatbirodalmak közül jelenleg az ABB rendelkezik térségünkben a legnagyobb és a legátfogóbb termelési kapacitással.

Az ABB számos világcégnél korábban kezdte meg kelet-európai „birodalmának” kiépítését. Már 1988-ban tárgyalásokat folytatott lengyelországi befektetésekről. 1990-ben már tulajdonosa volt Lengyelország egyetlen turbinagyártó vállalatának, a Zamechnek. A legnagyobb lengyel generátorgyártó, a Dolmel ugyancsak felvásárlással került tulajdonába. A beruházások és a cégfelvásárlások egymást követték a térségben, ahol az ABB 1995 végén 13 országban volt jelen egy, illetve több termelőcéggel. Elsősorban az energetikai ágazatba dolgozta be magát, mert nagy üzleti lehetőségeket lát az elavult erőművek felújításában és lecserelésében. Erőteljesen terjeszkedik az ABB Oroszországban és Ukrajnában. A volt Szovjetunió területén az

ABB-érdekeltségek száma újabban minden hónapban bővül. Percy Barnevik vezérigazgató szerint – aki munkaideje egynegyedét a térségben tölti – az ABB jelentősen hozzájárul a volt szocialista országok gazdasági átalakulásához, s a fejlesztés nemcsak a térség, hanem a Nyugat számára is komoly hasznot hoz. A vezérigazgató szerint – mint a Financial Times tudósítójának mondta – „egy új ázsiai-csendes-óceáni régió fekszik Nyugat-Európa küszöbén”. 1990-ben térségünk 225 millió dollár értékű megrendelést hozott az ABB-nek, 1994 végére ez az összeg elérte az 1,65 milliárd

dollárt, s az előrejelzések tanúsága szerint 2000-ben 3 és 4 milliárd dollár között alakul majd. Ez az ABB akkorra előrejelzett rendelésállományának 8 százalékaival egyenlő. Érdemes megjegyezni, hogy a svájci-svéd vállalatbirodalom dolgozóinak száma 211 ezer, ebből 30 ezret foglalkoztat Közép- és Kelet-Európában.

A kelet-európai „letelepedés” nyomán a térségből érkező részegységek, turbinák, kapcsolóberendezések ára akár 40 százalékkal is alacsonyabb, mint a nyugati beszállítók termékei. A viszonylag alacsony kelet-európai termelési költségek jelentős mértékben csökkentési programjának megvalósításához, s ezen keresztül a nemzetközi versenyképesség javításához. Miközben az ABB több

kei és számítástechnikai szakértői arra törekedtek és törekszenek, hogy a kelet-európai gyárakban is a cég világsztenderdjét honosítsák meg. Nagy kihívást jelentett az ABB számára több ezer kelet-európai menedzser és műszaki szakember kiképzése. Miközben a megvásárolt cégeknél a műszaki szakképzettséggel általában nem volt gond, a vezetési és a marketing-ismeretek hiánycikknek számítottak. Az oktatás olyan sikeres volt, hogy az orosz és ukrán cégvezetőket ma már lengyel és cseh menedzserek képzik ki.

Barnevik szerint a cég számára rövid távon könnyebbé vált jelenetene, ha a kelet-európai érdekeltségek élére nyugati menedzsereket állítana. Ezt azonban igyekszik elkerülni, hiszen a keleti menedzserek a helyi viszonyokról, szokásokról, kapcsolatokról több ismerettel rendelkeznek. Fontos szempont az is, hogy az ABB nem akarja megsérteni a helyiek büszkeségét és hagyományait. Az ABB „eredeti” szentpétervári gyárát például 1887-ben alapították, brnoi „szerepményét” pedig 1814-ben. Barnevik véle-

**ABB-MEGRENDELÉSÁLLOMÁNY**  
(EX-SZOVJETUNIÓ ÉS KELET-EURÓPA, MILLIÓ DOLLÁR)

	1990.	'91.	'92.	'93.	'94.	Célpozíció 2000
A régió megrendelés-állománya	200	400	500	888	1437	2300-3300
A régió ABB exportja	25	50	100	83	220	700
Összesen	225	450	600	971	1657	3000-4000

Forrás: ABB

versenytársa – például a Westinghouse – hatékonysági és költség-gondokkal küszködik, a svájci-svéd cég 1995 első kilenc hónapjában 47 százalékkal (651 millió dollárra) növelte nettó nyereségét az előző év azonos időszakához képest.

Térségünkben az ABB azzal is igyekszik mérsékelni pénzügyi kockázatát, hogy cégfelvásárlásait meglehetősen alacsony áron bonnyolítja le. Egy-egy vállalatért ritkán fizet 20 millió dollárnál többet, s számítások szerint az ABB-nek eddig mindössze 300 millió dollárjába került az egész kelet-európai hálózat megteremtése. Barnevik vezérigazgató szerint a cégfelvásárlások „szétporlasztása” térségünkben kisebb kockázatot jelent a vállalat számára, mint egyetlen, félmilliárd dollár értékű nyugati bekebelezés.

A vállalati stratégia értelmében az ABB-üzemekben csak egyfajta minőség létezik. Ennek következtében a cég nyugati vezetői, mérnö-

ménye szerint a kelet-európai munkatársakat nem lehet úgy „kezelni”, mint a harmadik világ-belieket. Az elmúlt években az anyacég nagy mennyiségű technikát és technológiát – szerszámgépeket, számítógépprogramokat, műszaki rajzokat, értékesítési kézikönyveket – adott át kelet-európai üzemeinek. A brnoi gyár például komplett gyártósort kapott az ABB egyik svájci üzeméből kontrollpanelek gyártására. Az ABB vezetése szerint kevés azon nyugati vállalatok száma, amelyek a svájci-svéd vállalatéhoz hasonló lelkesedéssel viseltetnének Kelet-Európa iránt. Az ABB számára ez a helyzet meglehetősen lehangelő, s arra hívja fel a nyugati cégek figyelmét, hogy kövessék a Siemens, a Coca-Cola, az ABB és más „nehézsúlyú” vállalatok példáját, amelyek folyamatosan nagy összegű beruházásokat hajtanak végre a térségben.

## A BIZALMATLANSÁG KORA

**A cégvezetés véleménye szerint nem volt mindig egyszerű a vállalat nyugati munkatársait rábírnai arra, hogy együttműködjenek új, kelet-európai kollégáikkal. Többek között azért sem, mert a kelet-európai terjeszkedéssel párhuzamosan 1990 és 1994 között az ABB nyugat-európai dolgozóinak száma 141-ről 125 ezerre csökkent. Ma már történelemnek számít például: a német mérnökök nem bíztak abban, hogy lengyel kollégáik képesek megfelelni az ABB-minőségnek. A svéd műszakiak először megtagadták a műszaki rajzok átadását az új kelet-európai gyárak számára, később pedig csak svédül küldték meg azokat. Természetesen ma már csaknem zavartalan az együttműködés az „ABB-család” tagjai között. A nyugat-európai alkalmazottak ugyanis belátták, hogy a munkahelyek nem elsősorban a kelet-európai terjeszkedés miatt szűnnek meg. Az új beruházások, a kelet-európai terjeszkedés viszont nemcsak a nyugati munkahelyek biztonságát növeli, hanem a versenyképesség javításán keresztül új munkaalkalmakat is terem.**

GONDA GYÖRGY

## AZ AUDIT KÖNYVSZAKÉRTŐ ÉS TANÁCSADÓ RT.

értesíti tisztelt részvényeseit,  
hogy az 1996. évi rendes közgyűlést  
március 19-én 10 órára a Grand Hotel  
Hungária Szálloda különtermébe  
(Budapest VII., Rákóczi út 90.) hívja össze.

### A KÖZGYŰLÉS NAPIRENDJE

1. Beszámoló az 1995. évi gazdálkodásról:
  - a) Az igazgatóság beszámolója az 1995. évi gazdálkodásról
  - b) A felügyelőbizottság jelentése a társaság tevékenységéről
  - c) A könyvvizsgáló jelentése az 1995. évi mérleg hitelesítéséről
  - d) Az 1995. évi eredmény megállapítása és javaslat a felosztásról
2. Az 1996. évi üzletpolitikai terv jóváhagyása
3. Egyebek.

Kérjük részvényeseinket a közgyűlésen megjelenni, akadályoztatás esetén képviselőjét – Társasági törvény előírásai szerinti – felhatalmazással ellátni szíveskedjék.

AUDIT Könyvszakértő és Tanácsadó Rt.  
Igazgatósága

# SZORÍT AZ IDŐ!



Nem akarok bírságot fizetni!

Cégünk mérlegét közzé kell  
tennünk az 1991. évi XVIII., a  
számvitelről szóló törvény 72. §-a  
szerint.

DE HOL...  
ÉS MENNYIBE KERÜL?

## HEURÉKA!

Mérlegközzététel a **FIGYELŐ** különkiadásában

- terjedelmi korlátozások nélkül
- visszamenőlegesen is • 10 000 Ft + áfa díjért!

Egy gonddal kevesebb!

COMMENT HITELMINŐSÍTŐ RT.

1054. Budapest,  
Báthori u. 19.  
Tel.: (1) 269-4582  
Fax: (1) 269-4583



IHG INFORMÁCIÓKERESKEDŐ RT.

6000 Kecskemét,  
Márton Áron u. 9.  
Tel.: (76) 492-184  
Fax: (76) 492-124



# Ráadásban vagyunk!



## SZÍV TV

# A szépségipar ráncai

**Az elmúlt esztendőben – hasonlóan más ágazatokhoz – a világ kozmetikai cikket gyártó iparát sem kerülte el a felvásárlási és az összeolvadási hullám. A cégek és a márkák versenyének kíméletlen harcában mind kevesebb vállalat tudja megőrizni önállóságát.**

A statisztikák tanúsága szerint 1995-ben a világon 70 milliárd dollárért vásároltak testápolási és kozmetikai termékeket. (Érdemes megjegyezni, hogy az éves parfümforgalom felét a cégek a karácsonyt megelőző héten bonyolították le.) A szépségbiznisz toplistáját évi 8,2 milliárd dolláros forgalommal a francia L'Oréal-csoport vezeti, amely többek között a Ralph Lauren, a Plénitude és a Lancome márkák tulajdonosa. A francia vállalatbirodalmat az amerikai Procter and Gamble – a Max Factor, az Oil of Olaz, a Cover Girl és más jól ismert márkák készítője – követi, a harmadik helyen a korábban csak a margarinjairól és mosóporairól híres angol-holland Unilever áll.

## ILLATRANGSOR: TOP 10

(USA ÉS EURÓPAI ELADÁSOK, 1994)

Termék	Gyártó
Chanel No5	Chanel
Trésor	L'Oréal
Eternity	Unilever
Beautiful	Estée Lauder
Dune	LVMH
Opium	Sanofi
Anais Anais	L'Oréal
White Linen	Estée Lauder
Sunflowers	Unilever
L'Air Du Temps	Sanofi

Forrás: L'Oréal, Financial Times

A nyolcvanas évek közepén az Unilevert a kozmetikai iparban még nem jegyezték, azóta viszont többek között bekebelezte az Elizabeth Ardent, a Calvin Kleint és a Pondst. A szépségipar termékeiből az Unilever tavaly csaknem 6 milliárd dollár bevételt tett szert.

Évi 4,8 milliárd dolláros forgalmat bonyolít le a gőzerővel előre-

törő japán Shiseido, az Estée Lauder pedig hárommilliárd dollárt forgalmazott 1995-ben. Az ágazat „felsőházába” tartozik még 1-3 milliárd dolláros forgalommal az Avon, a Johnson and Johnson, a Sanofi, a Wellco csoport és a Beiersdorf. A nyolcvanas évek második felében az ágazat értékesítése évi 8 százalékkal növekedett. Az elmúlt öt esztendőben azonban a forgalom bővülése nem haladta meg az évi 4 százalékot. A kozmetikai és szépségápolási cikkek fizetőképességének emelkedése a két „legérettebb” piacon, az Egyesült Államokban és Európában meglehetősen lanya. Számtalán növekszik viszont a kereslet Délkelet-Ázsiában és Latin-Amerikában, ám ez még nem tudja ellensúlyozni az első számú piacok növekedési gondjait.

A világ szépségiparát gyakorlatilag 3-4 óriáscég uralja. Mindegyikük több világmárka tulajdonosa és gyártója. Nemcsak egymással folytatnak kíméletlen versenyt, hanem a kiskereskedelmi hálózatok saját, sok esetben „névtelen”, de jó minőségű és viszonylag olcsó termékeivel is. Nem véletlen tehát, hogy az ágazatban a fogyasztási cikket gyártó és forgalmazó óriáscégek kerültek az élre, amelyek az egyes márkákat támogató nagy összegű reklámkampányaikkal egy új tömegpiac növekedését ösztönzik.

A tömegpiac irányába történő stratégiaváltást jól jellemzi, hogy a gyártók a márkás kozmetikumokat fokozatosan „kiviszik” az áruházakból, és mindinkább saját szakboltokban, illetve rangosabb drogéria- és szupermarket-hálózatokban értékesítik.

Az átfogó termékefejlesztésre, az agresszív marketingre, a hatalmas

reklámkampányokra valóban csak a legnagyobb cégeknek van pénzük. Az óriás-beruházások a „megroggyant” piacon is sok esetben kifizetődnek. Évtizedünk két legsikeresebb – igen nagy költséggel bevezetett – parfümje a Trésor és a Calvin Klein One, amelyeket öt, illetve két esztendője forgalmaznak.

Az új termékek életciklusa rövidebb a korábbiakénál. Amennyiben egy új szépségipari termék, illetve termékcsalád a „felbocsátás” után a harmadik évben sem hoz nyereséget gyártója számára, a vállalat kénytelen veszteségként elkönyvelni a hatalmas bevezetési és hirdetési költségeket, s rendszerint felhagy a termék további előállításával. Az elmúlt hónapokban is folytatódott a „nagygyűk” átrendeződése az iparágban. Az 1946. óta családi tulajdonban lévő Estée Lauder cég tavaly novemberben részvényei mintegy 10 százalékát (335 millió dollár névértéken) a New York-i tőzsdére vitte. Az igen sikeres tőzsdéi bevezetéstől a vállalat friss tőkét várt pozícióinak megtartása érdekében. A cég az 1995. június 30-án véget ért pénzügyi évben 3 milliárd dolláros forgalom mellett 121 millió dollár nettó nyereséget ért el. A tőkebevonás mellett – az elemzők véleménye szerint – a tőzsdéi megjelenésben az is szerepet játszott, hogy a Lauder család egyes tagjainak jelentős személyes adósságai vannak. Az iparágban újabb mind több szó esik a vállalati tulajdoni viszonyainak jövőbeli alakulásáról. Kétségtelen, hogy az Estée Lauder vonzó falat lenne, a család azonban ez idáig visszautasított minden, a cég függetlenségét csorbítani akaró kísérletet. (Az Estée Lauder „plasztikai műtétével” véget ért egy korszak a világ kozmetikai iparában, az ágazat zászlóshajói közül már csak a francia Chanel maradt családi tulajdonban.)

A Revlon az ideig esztendő első hónapjaiban kívánja részvényeit jegyeztetni a New York-i tőzsdén.

Ez a nagy hírű cég az elmúlt években a tömegpiaci termékeket állította stratégiájának középpontjába. Átszervezte értékesítési hálózatát, amelyben a luxus áruházak helyett ma már az alacsonyabb árfekvésű szakboltoké és hálózatoké a vezető szerep. A Revlon az utóbbi két évben jelentős összeget fordított a kiváló minőségű tömegpiaci kozmetikai és szépségápolási termékcsaládok kifejlesztésére.

A Revlon stratégiáját követi az ágazat vezető óriása, a L'Oréal is. A francia vállalatcsoport erősíteni akarja piaci pozícióit a tömegpiacon. Ennek érdekében decemberben 660 millió dollárért beke-



belezte az Egyesült Államokban igen népszerű tömegpiaci márkákkal és termékekkel rendelkező Maybelline céget. A Maybelline az USA tömegkozmetikai termékeinek piacán a harmadik helyet foglalja el. Szakértők véleménye szerint a L'Oréalnak a Maybelline-re azért is volt szüksége, hogy annak viszonylag olcsó, mégis márkás termékeivel javítsa piaci pozícióit Latin-Amerikában, illetve törjön be a kínai piacra.

Visszatérve a Revlonra: a cég azért döntött a tőzsdéi bevezetés mellett, mert a stratégiaváltás befejezéséhez pótlólagos tőkére van szüksége. Persze a Revlon, a L'Oréal és a többi világcég is felismerte, hogy a következő években csak a tömegpiacon számíthatnak jelentősebb forgalombővülésre. A presztízstermékek értékesítésében inkább némi visszaesés, jó esetben stagnálás várható.

GONDA GYÖRGY

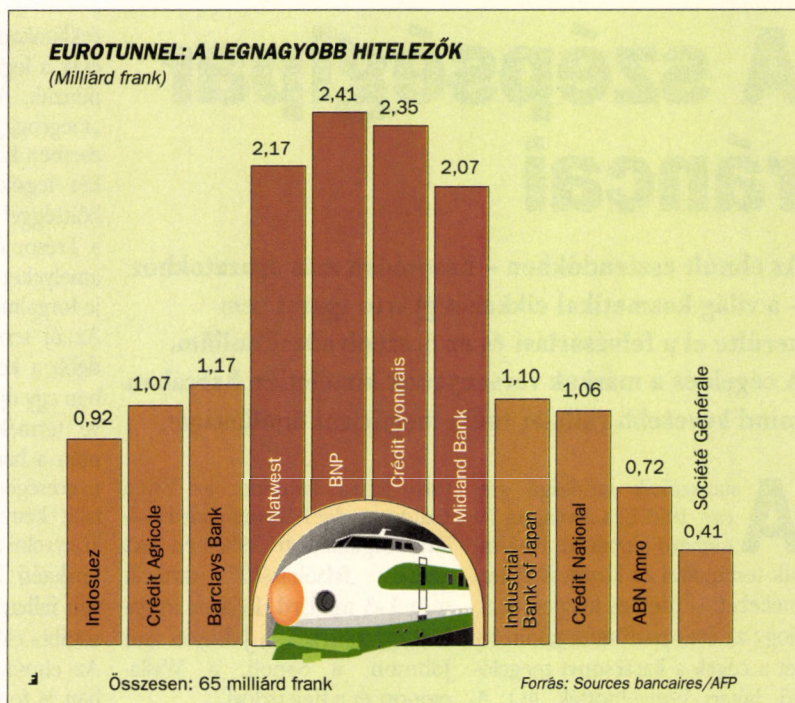
# Gyámság alatt az Eurotunnel

Megértést és türelmet kér a francia-brit konzorcium, az Eurotunnel nagyszámú kisorszvényesétől a párizsi lapokban megjelent hirdetéseiben. Az elnök által aláírt közlemény szerint bár pénzszerző akcióik kudarcot vallottak, van remény a társaság ügyeinek rendezésére.

Két „gyámot” nevezett ki a párizsi kereskedelmi bíróság a napokban a 65 milliárd frankra rúgó hiteleinek törlesztésére képtelen Eurotunnel felügyeletére. Az ad hoc mandátumot két volt miniszter: az angol Lord Wakeham, aki a Thatcher-kormány tagja volt, valamint a francia Robert Badinter kapta. A hitelek mellett 750 ezer kisorszvényes pénz, mintegy 23 milliárd frank bánja az eredetileg tervezett 48 milliárd frank helyett 100 milliárdért megvalósított létesítménnyel kapcsolatos elképzelések kudarcát. A társaság éves adósságszolgálatára 6 milliárd

frankra rúg, miközben a forgalom éppen hogy eléri a 2,2 milliárd frankot. A hitelezők szeptember óta egy fillért sem láttak, míg a kistulajdonosok, akik 1987-ben 35 frankos áron jutottak egy részvényhez, ma már csak 6 frank körüli áron tudnak túladni rajta a tőzsdén. (Volt olyan pillanat is, 1990-ben, amikor az árfolyam 126 frankig emelkedett.)

A társaság különböző ötletei az anyagi helyzet rendezésére az utóbbi hónapokban sorra megbuktak. Az igazságszolgáltatás nem tartotta jogosnak a francia vasutól követelt 20 milliárd fran-



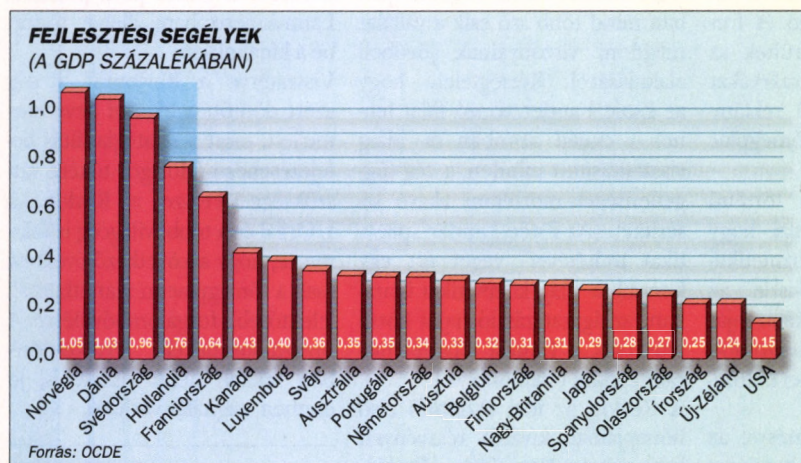
kot; ugyanígy jártak az építőktől követelt 8 milliárddal; és mind a francia, mind pedig az angol állam, magánvállalkozásról lévén szó, elzárkózott a segítségnyújtástól. Az adósságcsapdából való szabadulásra jelenleg egyetlen megoldás körvonalazódik, ebben

a hitelező összesen 225 pénzintézet részvényeket kapna az adósság fejében. A hitelek 45 százalékát egyébként francia és japán bankok folyósították, egy adósság-részvény csereügyletet követően ezek lennének a „Csalagút” meghatározó tulajdonosai. ■

## CSÖKKENŐ SEGÉLYEK

# Szűkmarkúak a gazdag országok

A világ gazdagabb országai közül mindössze négy teljesítette 1994-ben az ENSZ-nek tett ígéretét, miszerint bruttó hazai termékének legalább 0,7 százalékát az elmaradottak segélyezésére fordítja. Az összegszerűen legnagyobb adakozó Japán GDP-jének alig háromtized százalékát adta e célra.



Egyre kevésbé nagyvonalúak a gazdagabb országok a világ segítségére szoruló egynekével. Az OECD a napokban publikált 1994-es statisztikája nemcsak a segélyek csökkenéséről, hanem a menedéjog megadása terén is jelentős visszalépésről tanúskodik: 1992 és 1994 között a felére esett vissza a teljesített kérelmek száma.

Az OECD-tagországok által folyósított fejlesztési segélyek 59 milliárd dollárt tettek ki 1994-ben, gyakorlatilag ugyanannyit, mint az előző esztendőben. A segélyek negyede a Szaharától délre, Afrikába került, ennél valamivel kevesebb jutott Ázsiának. Összesen négy állam teljesítette az ENSZ által megfo-

galmazott célt, GDP-jének több mint 0,7 százalékával segítve a világ szegény régióit. Az abszolút bajnok Norvégia, amely a GDP 1,05 százalékát áldozta fel, az élcsoporthoz tartozik még Dánia, Svédország, Hollandia, míg Franciaország éppen hogy elmarad a kritériumtól.

Bár az USA összegszerűen nem kevéssel: 9,9 milliárd dollárral vette ki részét az adományokból, ez GDP-jének csak a 0,15 százalékát jelentette. A szűkmarkúságnak objektív okai is voltak, nevezetesen, hogy a donor államok költségvetési deficitjének megfékezése prioritássá vált. Több segély a politikai bizonytalanságok miatt nem került a címzetthez, így például Belgium nem teljesítette Ruandának tett ígéretét. Az 1994. év legnagyobb adományozója Japán volt 13,2 milliárd dollárral. Az OECD statisztikájában szereplő összegek az ENSZ által befenn tartásra folyósított pénzeket nem tartalmazzák. ■

# Átalakulóban a PC-biznisz

A PC-üzletág világszerte évi 120 milliárd dolláros forgalmat bonyolít le. Elemzők véleménye szerint a jövő mind kisebb nyereséget ígér, ezért az ágazatban a következő években fúziókra és felvásárlásokra, valamint stratégiai szövetségek létrejöttére lehet számítani.

Az Egyesült Államok egyik legnagyobb személyszámítógépgyártója, a Packard Bell bekebelezte a francia Bullcsoport tulajdonában lévő Zenith Data Systems céget, miközben 283 millió dolláros tőkeinjekciót kapott a japán NEC-től (*Figyelő, 1996/7. szám*). Ez az ügylet is jelzi, hogy jelentős átrendeződés kezdődött a világ PC-iparában.

Némileg leegyszerűsítve ennek az az oka, hogy az ágazatban igen alacsony a cégek profitja. 1992-ben az iparág vállalatainak bruttó nyeresége még 40 százalék volt, tavaly viszont már nem érte el a 20 százalékot.

A Packard Bell többek között ügyes árpolitikájának és kifinomult marketing-tevékenységének köszönheti, hogy az ágazat egyik vezető vállalata lett (bár tavalyi üzleti évét az elemzők szerint veszteséggel zárta).

Nem ilyen rózsásak a kilátások a PC-ipar úttörői – Apple Computer, IBM, Compaq – számára. Ezek a cégek vezető pozíciójukat elsősorban a műszaki innováció eredményeként érték el. Napjainkban viszont a PC-piacon a siker kulcsa nem annyira az innováció, mint inkább a marketing, a forgalmazás megszervezése, valamint a logisztika.

Pénzügyi nehézségekkel küszködik az Apple Computer, amely a tavalyi utolsó negyedévet 69 millió dolláros veszteséggel zárta. Az IBM évi 10 milliárd dolláros forgalmat lebonyolító PC-üzletága, több éves veszteség után, tavaly csekély profitot ért el. Az AST Research – amely nemrégiben az amerikai PC-piac egyik vezetője volt – az elmúlt másfél évben veszteségesen működött, s egyelőre nem számíthat gyors talpraállásra.

A nyereségsökkenés okozta nyomás egy újabb jele, hogy a Digital Equipment kivonul az egyéni felhasználók PC-piacáról. Az Olivetti ugyancsak úgy döntött, hogy amennyiben az idei esztendő végéig nem válik nyereségesé PC-üzletága, kivonul erről a területről. A német Escom cég jelentős veszteségeket volt kénytelen elszenvadni a karácsonyi vásár időszakában, amely tudvalevően a legerősebb értékesítési periódus a gyártók és a kereskedők számára.

A profit csökkenésében az elmúlt években számos tényező játszott szerepet. Ezek közül érdemes kiemelni az egyéni vásárlói szektor növekedését, ez a réteg ugyanis sokkal érzékenyebb az árakra, mint a vállalati és a állami intézmények. Az USA-ban a háztartások 39 százalékának van személyi számítógépe, s tavaly az értékesítésből 44 százalékkal részesedtek az egyéni vásárlók. A legkorszerűbb technikát megtestesítő gépeket keresik, miközben gyakorlatilag nem hajlandók többet fizetni a „szupertermékekért”. Jól jellemzi ezt a helyzetet, hogy az Egyesült Államokban egy közepkategóriás multimédia PC ára évek óta 2000 dollár körül mozog, miközben a gyártók folyamatosan és számottevően fejlesztették, korszerűsítették ezeket a termékeket.

Miután a PC-gyártók többsége – az Apple Computer kivételével – ugyanazokat a sztenderd komponenseket és szoftvereket használja, termékeik igen hasonlóak. Ennek következtében a gyártók közötti verseny elsősorban árverseny.

Az elmúlt esztendőben a legtöbb innováció a chipgyártás és a szoftverfejlesztés területén volt. A PC-k között az uralkodó sztenderd viszont nem hagy túl nagy teret a különbözőségnek. Nem véletlen, hogy a PC-gyártók kutatási és fejlesztési kiadásai az elmúlt négy évben az éves forgalom értékének 4 százalékáról 2 százalékára csökkentek. Ugyanakkor az Intel – amely a PC-ipar legfontosabb mikroprocesszor-

szállítója – tavaly 1,2 milliárd dollárt, vagyis az éves forgalom 8 százalékát fordította K+F-re. A Microsoftnál ez az arány 15 százalék volt: 5,9 milliárdos forgalom mellett 890 millió dollár.

Szakértők véleménye szerint az Intel központi szerepet játszott és játszik a PC-ipar átalakulásában. Termékeit a piac nemcsak elfogadja, hanem mind nagyobb mennyiségben igényli. Így az Intel az elmúlt években a személyi számítógépek főáramköreinek egyik legnagyobb szállítójává vált. A tajvani bérmunka helyett maga kezdte el gyártani a főáramköröket, tavaly 10 millió egységet. A Salomon Brothers előrejelzése szerint termelése az idén már a

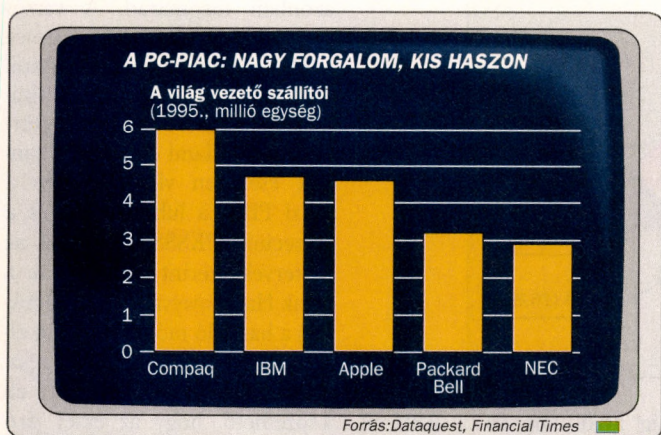
## AZ EURÓPAI PC-FELVEVŐPIAC

	1994. IV. negyedév	1995. IV. negyedév	Növekedés (százalék)
Belgium	95 855	130 451	36,1
Dánia	107 111	138 615	29,4
Finnország	68 520	91 705	33,8
Franciaország	615 269	744 183	21,0
Németország	967 707	1 035 193	7,0
Olaszország	345 290	454 678	31,7
Hollandia	255 369	325 329	27,4
Spanyolország	206 208	236 164	14,5
Svédország	196 606	238 237	21,2
Svájc	143 553	160 152	11,25
Nagy-Britannia	667 756	874 854	31,0

30 millió egységet is eléri. Michael Spindler, az Apple Computer volt vezérigazgatója szerint az Intel rombolta szét a PC-üzlet profitabilitását azzal, hogy maga gyártja a főáramköröket.

A mind nagyobb nehézségek ellenére a személyszámítógépipar gyártóinak egy része nem panaszkodik, inkább alkalmazkodik az új helyzethez. A világ PC-iparának első számú cége, a Compaq Computer például továbbra is gyors ütemben növekszik, többek között azért, mert tevékenységét diverzifikálta a szerverpiac irányába. Az USA második legnagyobb PC-gyártója, a Hewlett-Packard sikeresen szállt be a háztartási személyi számítógépek piacán folyó küzdelembe. A Sony, az Intellel szorosan együttműködve, számos új terméket dob a piacra, amelyben vegyíti szórakoztatóelektronikai tapasztalatait a PC-technológiával.

GONDA GYÖRGY



**Az USA vezető szállítóit**

Vállalat	1994. (ezer egység)	Piaci részesedés (százalék)	1995. (ezer egység)	Piaci részesedés (százalék)	Növekedés (százalék)
Compaq	2335	12,6	2756	12,2	18,0
Packard Bell	2130	11,4	2554	11,3	19,9
Apple	2165	11,6	2504	11,1	15,7
IBM	1669	9,0	1876	8,3	12,4
Gateway 2000	960	5,2	1143	5,1	19,1
Dell	790	4,2	1036	4,6	31,1
Hewlett-Packard	443	2,4	1004	4,5	126,6
Acer	450	2,4	819	3,6	80,1
Toshiba	676	3,6	779	3,5	15,2

# Hibaelhárítási stratégia

**Megtorpant a lengyel bankprivatizációs program gyorsító stratégiája. Nagy nehézségek után végre lezárult a Bank Gdanski (BG) eladása, de hiúnak bizonyultak azok a remények, hogy a bankszektor nagyobb része 1995 végére magánkézbe kerül. Most új, a regionális bankok összevonásán alapuló stratégiát dolgoznak ki.**

A kormány rájött arra, hogy az alacsony belföldi kereslet és a lanyha külföldi érdeklődés miatt kudarcra van ítélve a bankok gyors, egyenkénti eladásának programja, amelynek keretében már elkelt a Wielkopolski Bank Kredytowy (WBK), a Bank Slaski (BSK) és a Bank Przemyslowo Handlowy (BPH). Ehelyett a kormány olyan tervet fogadott el, amelynek alapján több regionális kereskedelmi bankot két erős pénzügyi csoportra vonnak össze, az állami tulajdonban lévő Bank Handlowy és a PKO SA bankok vezetése alatt. A csoportok alapítójának egyötödét 1997-ben nyilvános kibocsátással adják, a fennmaradó részvényekből pedig a tervezett szociális reformok során létrehozandó nyugdíjalapokat tőkésítik.

A terv így lökést ad a Bank Handlowynak, amely az idén ünnepli fennállásának 125. évfordulóját, és külföldi külkereskedelmi bankként túlélte a kommunista korszakot. A bank nyilatkozatban közölte, hogy egyetért az új elképzeléssel. Ez nem is csoda, hiszen komoly versenyt jelentenek számára a német bankok, köztük a Deutsche Bank és a West LB, amelyek a közelmúltban kaptak engedélyt pénzügyi tevékenység végzésére, és 100 százalékos tulajdonú leánybankokat alapítottak Lengyelországban.

Az összevonási terv azonban, amelyhez külön törvényt kell elfogadni és megvalósításához legalább fél évre van szükség, egyes regionális bankok ellenállásába

ütközik. A szzczecini központú Pomorski Bank Kredytowy (PBK) például szeretné megőrizni önállóságát.

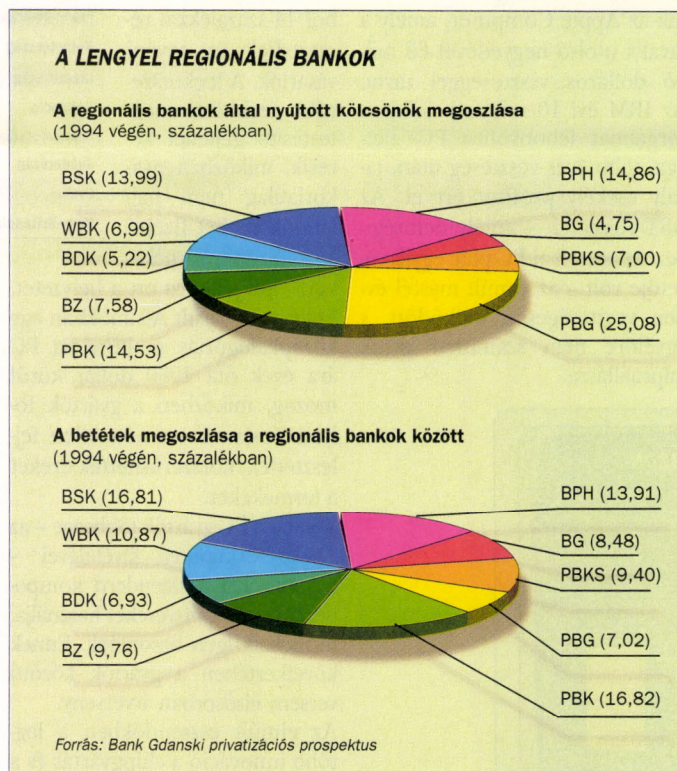
A terv részeként a lengyel kormány úgy döntött, hogy a tőzsdén jegyzett krakkói BPH-ban még meglévő 46 százalékos tulaj-

másképp cselekedett, amikor a tőzsdén jegyzett Lengyel Fejlesztési Bank (PBR) – amelyben az amerikai Citibank kisebbségi részvényes – 64 százalékát adta át a PKO SA-nak: akkor előzetesen egyeztetett a bank vezetésével. A Financial Times szerint „a kormányintézkedés stílusa a külföldi befektetőkben is felbrazította azt a félelmet, hogy Alekszander Kwasniewski elnökhé választása erősítette az egykori kommunisták pozícióit, és ennek nyomán a kormány a keményebb vonalat fogja követni”. Az átgondolatlan BPH-döntést ráadásul úgy „nyomták át” a minisztertanácson, hogy a pénzügyminisztériummal sem konzultáltak, holott az – a kormány kabinetirodájával közösen – felelős a bankpolitikáért. A lépés a két intézmény közötti kommunikáció hiányát jelzi. Néhány nappal az elhamarkodott döntés előtt a pénzügyminisztérium

lanyha. Ezt jelzi például, hogy a pénzügyminisztérium a várt 27–30 zlotyról 24 zlotyra csökkentette a Bank Gdanski részvényeinek kibocsátási árfolyamajánlatát. Ugyanezen az árfolyamon kínálják a részvényeket a belföldi befektetőknek is, akiknek a kormány a részvények 30 százalékát szeretné eladni. További körülbelül 30 százalékot külföldi intézményi befektetők számára tartottak fenn.

Az egyenkénti bankeladás stratégiájára visszatérve: azt eredetileg nemzetközi pénzügyi intézmények ösztönzésére alakították ki; a Világbank például úgy látta, hogy a lengyel piaci reformok fontos eleme a gyors bankprivatizáció. A stratégia részeként hozták létre a 460 millió dolláros támogatásból és hitelből álló Lengyel Bankprivatizációs Alapot, amelyet jórészt az amerikai pénzügyminisztérium finanszírozott, de a japán hatóságok is 130 millió dolláros hitellel segítettek. E forrásokat most előreláthatóan arra fogják felhasználni, hogy fedezzék a lengyel kormány által kibocsátott kötvényeket, amelyekkel a belföldi vállalatoknak nyújtott rossz hitelek leírásából származó lyukakat tömtek be. Ám az alaptól csak privatizált bankok részesedhetnek. Ez tehát az eredeti, sietve kidolgozott és most módosuló stratégia egyik magyarázata.

A régi program néhány eleme azonban megmarad. A varsói Powszechny Bank Kredytowy (PBK) és a wroclawi Bank Zachodni (BZ) egyedi privatizációja például 1996-ban megtörténik. Az állami regionális bankok esetében viszont (ilyen a lodzi PBG, a lublini BDK és a szzczecini BPKSSS amelyeket az új tervek szerint összefognak a Bank Handlowyval és a PKO SA-val) a hasonló módon történő eladás csak lejjebb nyomná a részvényárfolyamokat. Könnyen elképzelhető, hogy az ezzel járó veszteségek nagyobbak lennének, mint a Bankprivatizációs Alaptól lehívható források. Ráadásul még több banki részvény zúdulna a varsói tőzsdére, amelynek 11,1 milliárd zloty (4,5 milliárd dollár) tőkeértékéből a bankok már ma is 34 százalékkal részesednek. ■



doni hányadát – a BPH vezetőinek és magánrészvényeseinek megkérdezése nélkül – átadja a Bank Handlowynak. Ez a lépés igencsak felborzolta a kedélyeket a BPH-ban jelentős részesedéssel rendelkező holland ING Bankban és az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bankban. A zavart fokozta, hogy a kormány egészen

még arról tárgyalt a BPH-val, hogy nyílt versenytárgyalást írjanak ki az állami részesedésre. Ez az összeütközés a Financial Times már idézett cikke szerint „nem fokozta sem az ország kormányába vetett bizalmat, sem a nyugatiaknak a lengyel bankok iránti érdeklődését”. A külföldi kereslet továbbra is

számlafedezet híján adóköteles. Számla nélkül napi 10 dollárnyi összeg számolható el.

Ha valaki kinti munkavégzésből jövedelmet szeret, akkor azt nem köteles hazautalni. Kinttartózkodása idején a munkavállalónak lehet külföldön devizaszámlája is, ott kiváltott devizaalapú hitelkártyája is.

Akik külföldön tanulnak – s ma ehhez már nem szükséges semmiféle engedély –, korlátlan mennyiségű devizát vásárolhatnak erre a célra, ha igazolni tudják egy tanintézetbe szóló felvételüket.

Bár lényegében korlátlanul lehet devizát birtokolni, ez azonban nem vonatkozik a kivitelre. Az egyszeri, engedély nélküli kivitel felső határa az 50 ezer forintnak megfelelő valuta. Az e fölötti részhez mindenképpen engedély kell, ami azonban könnyen beszerezhető, ha a polgár azt átfuttatja a devizaszámláján.

### Az ötezres is utazhat

Nem liberalizálta teljesen a törvény a bankjegyek kivitelét és behozatalát sem. Eddig az volt a gyakorlat, hogy tízezer forintig szabadon vihettük át mindkét irányban a magyar határokon a forintot, de tilos volt az ötezres címlet utaztatása. Az új szabályozás értelmében 200 ezer forint lett a limit, s bármilyen címletet vihet magával az utazó. Szabadon vihetők ezentúl a bankkártyák, a takarékbetétkönyvek és a kereskedelmi kártyák.

Nincs devizakötöttség a különböző vagyoni értékek behozatalára, a kivitelre azonban van. Az útiholmin kívül utasonként 100 ezer forint forgalmi értékű árut vihetünk magunkkal. Ha az árut postán akarjuk kiküldeni, akkor az eddigi 20 ezer forint helyett 50 ezer forint értékhatárig tehetjük ezt meg. Kivihető továbbá mindaz az érték, amit a vámosok úgynevezett kiviteli előjegyzésbe vesznek, s így kötelező azokat visszahozni. Devizahatósági engedély csak akkor kell, ha valamit véglegesen akarnak kivinni.

A devizajogszabályok megsértésénél érvényes az ötven ezer forintos határ, az alatt beszélünk szabálysértésről, fölötté büncselekménnyről. A Büntető Törvénykönyv tervezett módosítása útján szabályozná a devizatörvény megsértésének eseteiben kiróható szankciókat. Különböző sajtóközlemények eddig három fő kérdést szellőztettek meg. Eszerint a törvény megsértésének minősülne, ha valaki nem tesz eleget hazautalási, hazahozatali vagy forintra váltási kötelezettségének. Ez alapértelmezésben azt jelenti, hogy az illetőnek külföldön engedély nélküli devizaszámlája van. Ugyancsak a devizatörvény Btk.-ban is taglalt megsértése lehet, ha valaki több pénzt visz ki vagy hoz be, mint amennyi megengedett. Végül szintén a Btk.-ba ütközhet az, ha a megvásárolt konvertibilis fizetőeszközeinket olyan célra használjuk fel, amelyhez devizahatósági engedély beszerzése vagy előzetes bejelentés szükséges, s ez nem történt meg.

K. Gy.

## Légbe emelkedő szakma

Az elmúlt évek gazdasági recessziójának egyik legnagyobb vesztese a légi szállítás volt. A társaságok bevétele és az utasok száma több esztendőn át drasztikusan csökkent. A szűk esztendők azonban a jelek szerint elmúltak: a nemzetközi légiközlekedési szövetség (IATA) adatai szerint a világ légitársaságainak összesített nyeresége 1994-ben 1,8, tavaly pedig 5,5 milliárd dollár volt. (A légitársaságok az 1994-et megelőző négy esztendőben összesen 15,6 milliárd dollár veszteséget halmoztak fel.)

A nemzetközi turizmus, valamint az üzleti utazások bővülése nyomán a világ légitársaságainak többsége most kedvező konjunktúrát élvez. S ez az irányzat tartósan ígérkezik, hiszen a nyugat-európai repülőgépgyártó konzorcium, az Airbus Industries stratégiai tervezőrésze szerint a következő húsz esztendőben a légiutasok száma évi 5,1 százalékkal növekszik majd. Különösen nagy forgalombővülésre lehet számítani az ázsiai–csendes-óceáni útvonalakon. Jelenleg a térség 25 százalékkal részesedik a világ légi forgalmából, s 2010-re ez az arány megközelíti majd az 50 százalékot.

### Mesés tarifák

A kedvező konjunktúra ellenére a világ légitársaságai kíméletlen versenyt folytatnak egymással az új utasok megszerzéséért, illetve a régiek átcsabításáért. Különböző kedvezményes tarifákat kínálnak a turistáknak és az üzleti utazóknak, a charterjáratokon pedig szinte mesés árakat kalkulálnak. A légitársaságok háborúja azonban nemcsak a tarifák, hanem a földi és a fedélzeti szolgáltatások területén is igen intenzíven folyik.

Különösen nagy a küzdelem az üzleti utazók megszerzéséért. A légitársaságok gyorsan alkalmazkodnak ahhoz, hogy az üzleti utazók szokásai megváltoztak. Mind kevesebben veszik igénybe a repülőgépek első osztályát, ugyanakkor az üzletemberek a turistaosztályról visszaszoktak a business classra. Ez utóbbi osztályon a légitársaságok feljavították a szolgáltatásokat és a kiszolgálás minőségét. A KLM, az amerikai Continental Airlines, valamint az Air Canada már meg is szüntette az első osztályt járatain, s a felszabaduló utastérben inkább businessosztályt létesített. A felmérések szerint nem csökkent az igény az első osztályú jegyek iránt az ázsiai és a csendes-óceáni régió járatain, ezen a területen még jelentős kereslet mutatkozik a drágább jegyek iránt.

A fedélzeten pedig növekedett a filmválaszték, az ülésekbe saját videokészülékeket építettek be. A fedél-

zetről a világ bármely részébe lehet telefonálni és faxot küldeni, néhány légitársaságnál pedig számítógépek is elérhetők az utazás alatt az üzletemberek számára. A közvélemény-kutatások tanúsága szerint egyébként az üzletemberek számára a rövidebb légi utakon a szolgáltatások minőségénél fontosabb a pontos indulás és érkezés. A hosszabb légi utakon már előtérbe kerül a kényelem és a szolgáltatások minősége, s végső soron e két tényező alapján kerül sor a légitársaság kiválasztására. A turistáknál viszont az elsődleges szempont a légitársaság kiválasztásánál a jegy ára, illetve az ehhez kapcsolódó esetleges kedvezmények – olcsóbb szállodai szoba, kedvezményes autóbérlési lehetőség stb. – köre.

A recesszió éveiben a világ légitársaságai számottevően visszafogták beruházásaikat, s ez elsősorban a flottabővítést, valamint az előregedett gépek lecserélését érintette. A tartósan kedvezőnek ígérkező üzletmenet nyomán a légitársaságok ismét jelentősebb mennyiségben vásárolnak és lízingelnek repülőgépeket. Az előrejelzések szerint 2015-ig a légitársaságok legkevesebb tízezer új utasszállítót vásárolnak 780 milliárd dollárért. A legtöbb új repülőgép várhatóan az ázsiai országokban talál majd gazdára. A világ vezető repülőgépgyártói nagy várakozásokkal tekintenek a kínai piacra, ahol 2015-ig legkevesebb 100 milliárd dollárért vásárolnak majd új polgári repülőgépeket.

Az idegenforgalom bővülése, a légi forgalom növekedése kedvező konjunktúrát hozott és hoz a repülőtereknek, illetve a repülőterek építésével foglalkozó cégeknek. A légiutasok számának megkétszereződése a következő húsz évben azt is jelenti, hogy számos új légikikötő építésére lesz szükség, illetve a meglévők egy részénél elkerülhetetlen a bővítés. A konjunktúra tehát konjunktúrát szül a légiiparban és környékén. Talán ennek is köszönhető, hogy a szakemberek a következő években még szorosabb együttműködésre számítanak a légitársaságok és az utazási irodák, valamint a szállodaláncok között.

G. Gy.

## Újkori népvándorlás

A világ országainak többségét tavaly a gazdaság növekedése jellemezte, s ez az irányzat nem hagyta érintetlenül a világ első számú iparágát, a turizmust sem. A több esztendőn át tartó recesszió után ismét fellendülőben van a világ idegenforgalma, számos országnak ismét jó üzletet jelent az újkori népvándorlás. Végleges adatok ugyan még nincsenek a világ tavalyi idegenforgalmának alakulásáról, annyi azonban megállapítható, hogy 1995-ben számottevően növekedett a turisták és az üzleti utazások száma. Az évezred vége előtt az ágazatban új tendenciák is kibontakozóban vannak, ezek közül a leginkább figyelemre méltó az újonnan iparosodó országok előretérése.

Noha az európai turizmusipar – amely az ágazat toplistáját vezeti – mind a látogatók számát, mind pedig a bevételt tekintve növekszik, más kontinensek idegenforgalma gyorsabban bővül. A statisztikák tanúsága szerint tavaly Európa (beleértve Kelet-Európát is) részesedése a világ idegenforgalmi piacán 60 százalékos volt, 1960-ban viszont még meghaladta a 72 százalékot. Ugyanebben az időszakban Európa részesedése a világturizmus bevételeiből 60-ról 50 százalékra mérséklődött. Az előrejelzések szerint a látogatók számát tekintve Európa részesedése 2010-re 50 százalék alá csökken.

### A kényelmes és a feltörekvő

Az elmúlt nyáron az európai országokban mintegy 340 millió külföldi turista fordult meg. Az Európai Unió tagországaiban az idegenforgalomból származik a bruttó hazai termék csaknem 14 százaléka, s ez az ágazat nyújt megélhetést minden nyolcadik munkaképes korú lakosnak.

Európa idegenforgalmi sikereit nagy részben annak köszönheti, hogy lakosai még a vakáció idején sem

**Árufedezetre  
forgóeszközhitel-  
előkészítés**

**ÁRUGARANCIA KFT.**

**1027 Budapest, Kandó K. u. 5.**

**Telefon: 175-8593**

**Tel./fax: 202-0593**



**Vendégforduló**

Időszak	Külföldi látogatók	Ebből		Kereskedelmi szálláshelyek		Szállodák szobakihasználtsága,
		turisták	kirándulók	vendégei	vendég-éjszakái	náltsága, %
		száma, ezer				
1992	33 491	20 188	8 155	4 672	16 315	45,6
1993	40 599	22 804	11 719	4 896	16 685	45,6
1994	39 836	21 425	13 026	5 227	16 974	46,5
1995	39 240	20 690	13 790	4 828	15 559	45,4

hűtlenkednek: földrészünkön minden tíz turistából kilenc európai. Szakértők szerint ez a kényelmes piaci helyzet nem tartható sokáig, ugyanis az európaiak körében az ázsiai célállomások egyre népszerűbbek, s az utazási irodák igyekeznek az Ázsiába tartóknak viszonylag olcsó és gazdag programokat ajánlani.

Az ázsiai országok többségének dinamikus gazdasági növekedése a szakértők egy része szerint elsősorban Európa ellen dolgozik. Arról van szó, hogy a számában növekvő, anyagilag izmosodó ázsiai középosztály mind többet költ vakációs külföldi utazásra, s a jelek szerint többet utazik saját földrésze országaiba, mint Európába vagy Amerikába. Az idegenforgalom szakemberei mind többször mutatnak rá: annak érdekében, hogy Európa több ázsiai turistát vonzzon, konti-

nensünk idegenforgalmi iparának jobban kell alkalmazkodnia az onnan érkezők szokásaihoz, ízléséhez.

Az ázsiai gazdasági sikerek más veszélyt is jelentenek az európai idegenforgalom számára. Szingapúrban, Malajziában, Thaiföldön, Indonéziában és a térség többi országában sorra épülnek a kellemes és kényelmes üdülőhelyek, amelyek viszonylag olcsón kínálják szolgáltatásaikat, s ehhez a kedvezményes légitarifák széles választékával a légitársaságok is besegítenek.

1995-ben Európában a legnagyobb nyári vakációs forgalmat ismét Spanyolország és Görögország bonyolította le. Nem panaszkodhatott az idegenforgalmi bevételek alakulására Franciaország, Olaszország, Nagy-Britannia és Ciprus sem. A téli síturizmus sztárja az idei szezonban ismét Ausztria, Svájc és Olaszország volt, de



**Kabinet Kft.**

Központ: 1067 Bp., Eötvös u. 12.  
Tel.: 351-1210, 352-1778/143, 144. Fax: 351-1210

*Nyomtatványra van szüksége?  
Forduljon a Kabinethez!*

A Kabinet Kft. az APEH-hel kötött szerződés alapján egyik kizárólagos gyártója és forgalmazója az összes adóügyi nyomtatványnak. Forgalmazzuk továbbá a vállalkozói és irodai ügyvitel valamennyi nyomtatványát, író- és irodaszereket, leporellókat, telefaxtekerceket és egyéb papírárut.

**Nyomtatványboltok és márkaboltok:**

◆ **Lipótvárosban** ◆  
V., Podmaniczky tér 4.  
Tel.: 131-0109/18

◆ **Terézvárosban** ◆  
VI., Jókai u. 28.  
Tel.: 111-4686  
Tel./fax: 112-5670

◆ **Ferencvárosban** ◆  
IX., Vágóhid u. 2.  
Tel.: 218-1520

◆ **Angyalföldön** ◆  
XIII., Forgách u. 26.  
Tel.: 120-8210  
Fax: 120-8219

◆ **Zuglóban** ◆  
XIV., Erzsébet királyné útja 32-34.  
Tel.: 163-5605

◆ **Kelenföldön** ◆  
XI., Tétényi út 4/b  
Tel.: 203-3804

**Nagykereskedelmi raktár**

IX., Üllői út 47. Tel.: 215-1627. Tel./fax: 215-1625



**HungarHotels**

**TÖKÉLETES PIHENÉS**  
kedvezményes áron vidéki szállodáinkban  
Hétfégi pihenés - Üdülések - Sportprogramok - Ajánlatok nászutasoknak

Részletes információ az  
**Utazás '96 kiállításán, (212/B stand)**  
vagy a HungarHotels Tours irodáiban:  
1052 Budapest, Petőfi S. u. 16. Tel.: 118-3393, 118-3018  
1053 Budapest, Magyar u. 3. Tel.: 117- 6227, 117- 9604



**A gazdasági fellendülés együtt jár az üzleti utazások újbóli megélénkülésével. A cégpénzes utazások igen fontos és jelentős bevételi forrását jelentik a világ idegenforgalmának, mindenekelőtt a légitársaságoknak és a szállodáknak.**

az előzetes adatok szerint jócskán növekedett a külföldiek száma Csehországban és Lengyelországban is. (Érdemes megjegyezni, hogy az európai turizmusban továbbra is a németek töltik be a motor szerepét, akiknek utazási kedve cseppet sem lankad.)

**Átszámított élvezetek**

A transzatlanti turizmus alakulását minden évben számottevően befolyásolja a dollár és az európai valuták egymáshoz viszonyított árfolyama. 1995 nagy részében a dollár gyengélkedett, így több európai látogatott az óceán túlsó oldalára, mint egy évvel korábban. Idén valószínűleg fordított lesz a helyzet, az egyelőre erős amerikai valuta vonzóvá teszi Európát. Az amerikaiak egyébként nem tartoznak a világ idegenforgalmának legnagyobb vándorai sorába, szabadságukat elsősorban odahaza töltik. A felmérések szerint az amerikaiak mintegy 80 százaléka saját régiójában üdül, ami ebben az esetben Kanadát, Mexikót, Közép-Amerikát és a Karib-szigeteket jelenti az USA-n kívül.

Az idegenforgalom nemcsak bevételt eredményező, hanem jókora befektetéseket igénylő ágazat is. A recesszió óta az utazók nagyobb figyelmet fordítanak a minőségre és az árra. Így egy-egy ország idegenforgalmának alakulását a helyi adottságokon kívül jelentősen befolyásolják a beruházásra és az oktatásra fordí-

tott kiadások. Számos népszerű üdülőhely – például Mallorca – megérett a tatarozásra, a felújításra, és a korábbinál nagyobb figyelmet kell fordítani a környezetvédelemre is. Az ágazatnak fel kell készülnie arra is, hogy – a Club Med adatai szerint – az emberek többször vakációznak külföldön, de rövidebb ideig. (Tavaly az átlagos külföldi tartózkodás hét nap volt, egy évtizeddel ezelőtt még kilenc.)

A gazdasági fellendülés együtt jár az üzleti utazások újbóli megélénkülésével. A cégpénzes utazások igen fontos és jelentős bevételi forrását jelentik a világ idegenforgalmának, mindenekelőtt a légitársaságoknak és a szállodáknak. A vállalatok ugyanakkor az üzleti utazások területén is gondosan ügyelnek a költségcsökkentésre, illetve a költségek felhasználásának ésszerűsítésére.

**Egzotikus hotelek**

Az újonnan iparosodó, valamint az úgynevezett feltörekvő országok iránt jelentősen megnövekedett az üzleti világ érdeklődése, ezért a nagy nemzetközi hotelláncok sorra nyitnak (újabb) szállodákat ezekben az államokban. Az Intercontinental, a Hyatt és a Hilton például gyors ütemben terjeszkedik Dél-Afrikában. A Marriott ismét működik Bejrútban, a Hyatt Bakuban terjeszkedik, az Intercontinental pedig 1997-ben nyitja meg Albánia első ötcillagos szállodáját Tiranában.

A szállodák kihasználtsága – az üzleti utazások és a konferenciaturizmus gyarapodásának eredményeként – a hagyományos üzleti célvárosokban is növekszik. S a felmérések szerint 1994 vége óta a szobaárak is folyamatosan emelkednek.

A hotelszakma kedvező konjunkturájának kezdete egybeesik a szállodák erőteljes költségcsökkentési intézkedéseinek kezdeti eredményeivel. Az utazási irodák – új szolgáltatásként – közreműködnek vállalati ügyfeleik üzleti utazási költségeinek lefaragásában különböző kedvezmények és üzleti konstrukciók nyújtásával.

Új lehetőség, hogy a légitársaságok, a szállodák és a gépkocsikölcsönző cégek a korábbinál is szorosabban együttműködnek a kölcsönös előnyök jegyében és érdekében. A törzsutasprogram viszont továbbra is feszültségforrás az üzleti utazásokat lebonyolító cégek és a légitársaságok között. Az előbbieket azt szeretnék, ha a megtett kilométerek után járó pontok és szabadjegyek a céget illetnék. Az esetek többségében azonban a törzsutaspontokat ma még az utasok kapják.

Az előrejelzések szerint idén a világgazdaság növekedése 3 százalékos lesz. Ez a növekedési ütem persze meglehetősen nagy szórást jelent, az ázsiai országok többségében például 6-9 százalékos növekedés várható. Nem rosszak a távolabbi kilátások sem, így az idegenforgalom számára valószínűleg újabb fellendülési esztendőket követhetnek.



**VIACOLOR**  
típusú burkolókövek  
kézi és gépi lerakása.

A gépi lerakás 8.000m<sup>2</sup> felett

**400 Ft/m<sup>2</sup>**

3-8.000 m<sup>2</sup> között **430 Ft/m<sup>2</sup>**  
1-3.000 m<sup>2</sup> között **450 Ft/m<sup>2</sup>**  
anyagmentes áron  
az egész ország területén.  
Áraink az ÁFA-t nem tartalmazzák.

**Kertek · Parkok  
Sportpályák · Zöldtetők  
kialakítása.**

Automata öntözőhálózatok építését,  
valamint az ezekhez a munkákhoz  
kapcsolódó mélyépítési munkák  
komplett kivitelezését vállaljuk.

Rozsnyai Sándor  
T./Fax: 129-8877  
06/30-326-655  
Bp., 1364 Pf. 114  
XIII. Visegrádi u. 91/C.



**Gonda György**

# Hangulatjelentés félidőben

Március végére gyakorlatilag világossá vált, hogy a centrista Dole szenátor lesz Clinton republikánus ellenfele a nagy novemberi elnökválasztási csatában. Most a nyár végéig tartó viharszünet következik. Ebben az átmeneti időszakban igen komoly jelentősége lesz annak, hogy miképpen alakul a vállalati szféra, illetve a lakosság gazdasági közérzete.

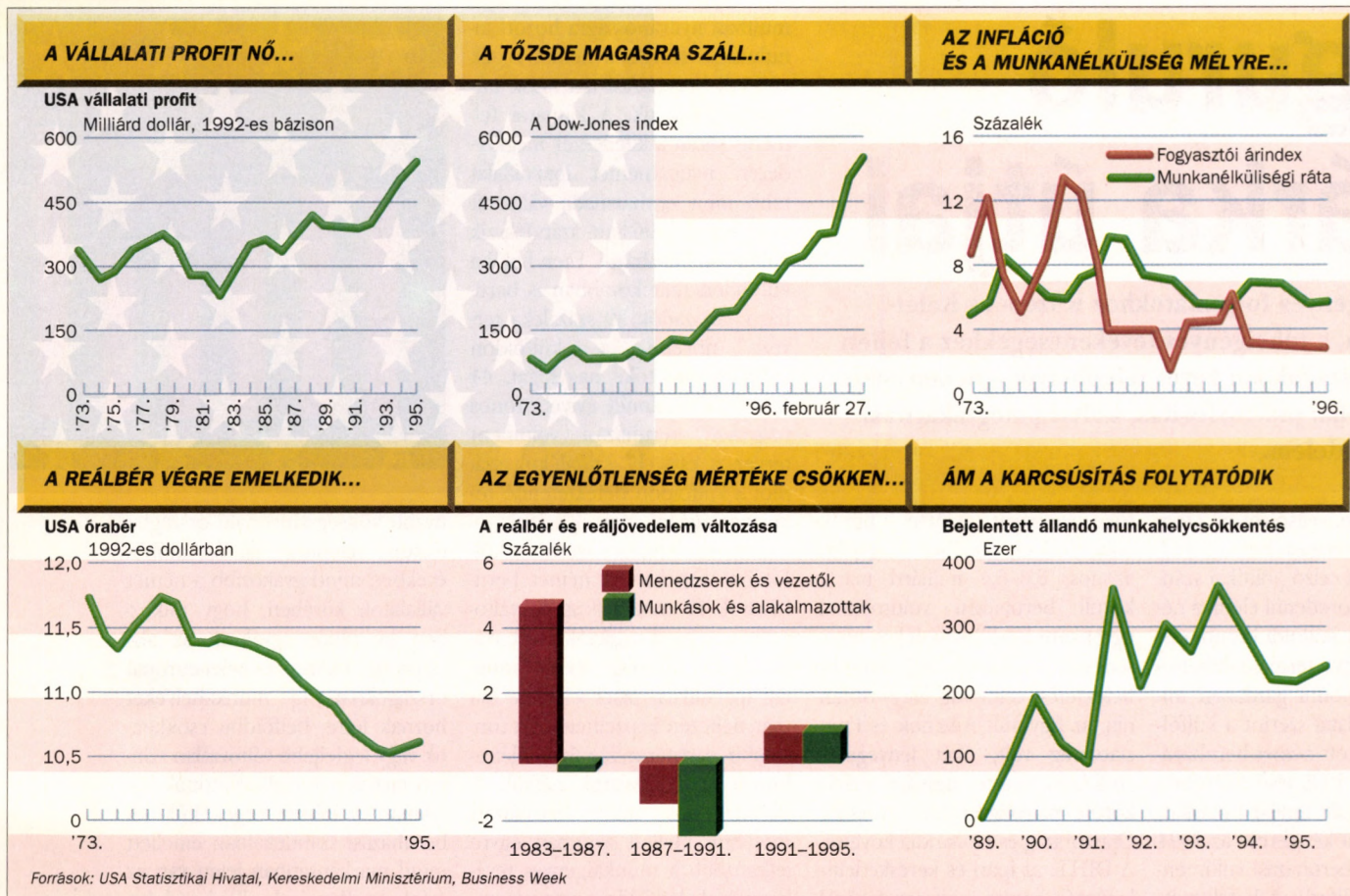
Az elmúlt tíz esztendőben a vállalati Amerikában egymást követték az átszervezések, az áramvonalasítások, a karcsúsítások. Vállalati és nemzetgazdasági szinten az eredmény nem is maradt el, hiszen a makrogazdasági mutatók és a cégstatistikák többsége jó üzletmenetről tanúskodik. Ennek ellenére a társadalom széles rétegeiben növekszik a nyugtalanság és az aggodalom a létbiztonságot, az életszínvonal alakulását illetően. Úgy tűnik, ez volt az ára az amerikai cé-

gek gyökeres átalakításának és globalizálódásának. Szakértők szerint olyan „történetről” van szó, amely számokban nem fejezhető ki, ugyanakkor a társadalom érzi, hogy a hatvanas évekhez képest Amerikában valami megbomlott. Pedig a felszínen minden rendben lévőnek látszik: a gazdasági növekedés négy esztendeje töretlen, a munkanélküliség mindössze 5,8 százalékos, az infláció nem haladja meg a 2,7 százalékot, a cégek többségének nyeresége dinamikusan növekszik, az elmúlt két évben az export több mint 20 százalékkal bővült, a termelékenység javul, a vállalati beruházási tevékenység csaknem megdönti a korábbi rekordokat, s a tőzsdei árfolyamok is felfelé vágatnak. Tíz év óta első ízben növekednek a reálórabérek is az USA-ban. A társadalom mind nagyobb része azonban úgy érzi, hogy a vállalatok alkalmazkodásának az ezredvég új kihívásaihoz ő az első számú vesztese. Az elmúlt két évtizedben gyakorlatilag stagnáltak a

reálbérek, s növekedett az egyenlőtlenség a jövedelmek elosztásában, újabban pedig egyre kisebb a munkahelyek megtartásának biztonsága. Miközben a vállalati Amerika 1985 óta folyamatosan áramvonalasítja önmagát, munkahelyek milliói szűntek meg, a cégek felső vezetői pedig azt ígérték és ígérik a dolgozóknak, hogy az átmenet busásan kifizetődik majd a magasabb termelékenységben, a munkahelyek biztonságának erősödésében s nem utolsósorban a magasabb bérekben. A munkások mind nagyobb része úgy véli, hogy szétért a munkaadók és a munkavállalók közötti társadalmi szerződés, amely korábban az életszínvonal növelésének egyik legfontosabb biztosítéka volt. A Business Week és a Harris Poll reprezentatív felmérése szerint a megkérdezett munkások 23 százaléka szerint az amerikai nagyvállalatok nem sokat törődnek a munkahelyek biztonságának megőrzésével, s nem igazán lojálisak alkalmazottaikhoz. Amerika „átszervezésének” hatalmas a társadalmi hatásai. Az USA száz legnagyobb cége 1978

reálbérek, s növekedett az egyenlőtlenség a jövedelmek elosztásában, újabban pedig egyre kisebb a munkahelyek megtartásának biztonsága. Miközben a vállalati Amerika 1985 óta folyamatosan áramvonalasítja önmagát, munkahelyek milliói szűntek meg, a cégek felső vezetői pedig azt ígérték és ígérik a dolgozóknak, hogy az átmenet busásan kifizetődik majd a magasabb termelékenységben, a munkahelyek biztonságának erősödésében s nem utolsósorban a magasabb bérekben. A munkások mind nagyobb része úgy véli, hogy szétért a munkaadók és a munkavállalók közötti társadalmi szerződés, amely korábban az életszínvonal növelésének egyik legfontosabb biztosítéka volt. A Business Week és a Harris Poll reprezentatív felmérése szerint a megkérdezett munkások 23 százaléka szerint az amerikai nagyvállalatok nem sokat törődnek a munkahelyek biztonságának megőrzésével, s nem igazán lojálisak alkalmazottaikhoz. Amerika „átszervezésének” hatalmas a társadalmi hatásai. Az USA száz legnagyobb cége 1978

A munkások mind nagyobb része úgy véli, hogy szétért a munkaadók és a munkavállalók közötti társadalmi szerződés, amely korábban az életszínvonal növelésének egyik legfontosabb biztosítéka volt. A Business Week és a Harris Poll reprezentatív felmérése szerint a megkérdezett munkások 23 százaléka szerint az amerikai nagyvállalatok nem sokat törődnek a munkahelyek biztonságának megőrzésével, s nem igazán lojálisak alkalmazottaikhoz. Amerika „átszervezésének” hatalmas a társadalmi hatásai. Az USA száz legnagyobb cége 1978



óta dolgozóinak 22 százalékát – 3 millió főt – bocsátotta el, s az elbocsátottak 77 százaléka úgynevezett fehérgalléros alkalmazott. A Princeton Egyetem tanulmánya szerint 1991 és 1993 között az egyetemet és főiskolát végzett férfiak 11 százaléka elveszítette állását. Az 1981–83-as recesszió idején ez az arány nem haladta meg a 8 százalékot!

A társadalom rossz érzéseivel szemben a statisztikák azt mutatják, hogy az elmúlt négy esztendőben a vállalatok 8 millió új munkahelyet teremtettek, s ezek 60 százaléka felsőfokú végzettséghez kötött menedzseri állás. A statisztikák ellenére növekszik a dolgozók létbizonytalansága. Idén januárban például az amerikai cégek 100 ezer fő elbocsátását jelentették be; tavaly a havi ráta nem haladta meg a 37 ezret. A munkások szeretnék, ha a kormány szigorítaná az importot annak érdekében, hogy munkahelyeket őrizzen meg. A már említett felmérés szerint a megkérdezettek 50 százaléka magasabb vámok és importszigorítá-

sok bevezetésével értene egyet. Az amerikai gazdaságban a hetvenes évek közepe óta növekedett a külkereskedelelem aránya, ennek ellenére a fenyegetettség érzése is egyre nagyobb. Közgazdászok véleménye szerint a világkereskedelelem bővülése 10–20 százalékban járul hozzá ahhoz, hogy az USA-ban növekszenek a bérezésben az egyenlőtlenségek.

Ami a béreket illeti: évtizedünkben az amerikaiak bére jóval lassabban növekszik, mint az előző évtizedben. Igaz, az infláció a hatvanas évek közepe óta nem látott alacsony szinten áll. 1993 óta a reálbérek évi 1 százalékkal növekedtek, az idén pedig 0,6 százalékos bővülésre lehet számítani. Ám a vállalati profitok növekedése mellett eltöpreng a reálbérek emelkedése. A cégek azonban nyereségük nagy részét beruházásra fordítják; tavaly a beruházások értéke a GDP 8 százalékával volt egyenlő. (Érdeemes megjegyezni, hogy tavaly az USA-ban a feldolgozó-ipari kapacitások 4,3 százalékkal, 25 év óta a legnagyobb mértékben nö-

vekedtek.) A profitorővelés következtében tavaly a részvényárfolyamok 68 százalékkal nőttek az Egyesült Államokban, ahol a munkaerő mintegy 20 százaléka rendelkezik részvényekkel.

Az amerikai vállalatok és a nemzetgazdaság kedvező eredményeiben fontos szerepet játszik a termelékenység emelkedése. Az egy dolgozóra jutó kibocsátás jelenleg évi 1,1 százalékkal növekszik, hasonló mértékben, mint a nyolcvanas években. A termelékenység növekedése megmutatkozik a vállalati profitok alakulásában is: 1992 óta a vállalati reálnyeresség 34 százalékkal emelkedett – számottevő áremelés nélkül.

Miközben a statisztikák szerint az amerikai gazdaság az egyik legversenyképesebb a világon, a társadalom közérzete rosszabbodik. Bár a munkások egy része felismerte a változtatás szükségességét, viszonylag kevés cég hajlandó áldozni arra, hogy dolgozói új tudásanyag birtokába jussanak. Manapság az amerikai vállalatok nagyjából azonos technológiát,

softvereket és hálózati rendszereket alkalmaznak. Ebből következik, hogy a versenytársak legyőzésének szinte egyetlen módja az alkalmazottak képzése, aminek révén növekszik a dolgozók innovatív képessége az új technológiák alkalmazásában.

Szakértők véleménye szerint, amennyiben az USA többet kíván profitálni a kereskedelem bővüléséből és a műszaki innovációból, a cégeknek több és jobb oktatási programokat kell szervezniük dolgozóik részére. Emellett a vállalatoknak növelniük kell érzékenységüket az elbocsátásokkal kapcsolatban, s bizonyos áldozatokat a menedzsmentnek is hoznia kell. Nagy értékű és agresszív beruházásokra van szükség a humántőkébe. Ennek elmulasztása többek között oda is vezethet, hogy az országban kibontakozó vállalatellenes hangulat tovább romlik, ami aláaknázhatja a gazdaság versenyképességét és gyors alkalmazkodó képességét.

GONDA GYÖRGY

## NÉMET BEFEKTETÉSEK KÜLFÖLDÖN

# A guruló márka útjai

**A munkaigényes folyamatokhoz Közép- és Kelet-Európában, a tőkeigényes tevékenységekhez a fejlett nyugati országokban keres telephelyet a német tőke. Hármasként: piacbiztosítás, költség-megtakarítás, árfolyamvédelem.**

**M**inden, végső soron a foglalkoztatási helyzet javítását célzó politikai szándék ellenére töretlenül élénk a német vállalatok külföldi beruházási aktivitása, illetve termelés-kihelyezése. Sőt, a bonni gazdasági minisztérium adatai szerint a külföldön végrehajtott német beruházások nagysága 1995 első félévében meghaladta a 28 milliárd márkát, ami több mint kétszerese az 1994 első hat havi beruházási volumennek (13,3 milliárd). A befektetett

tőke nagyságát tekintve – ugyancsak 1995 első felében, nagyjából azonos, 6,0–6,4 milliárd márka körüli beruházási volumennel, egyenként 21–22 százalékos részesedéssel – a három legfontosabb befektetési célország Nagy-Britannia, az Egyesült Államok és Franciaország volt, őket lényegesen szolidabb, másfél milliárd márka körüli nagyságrenddel Írország, Olaszország és Hollandia követte. A DIHT, az ipari és kereskedelmi kamarák bonni csúcsterve közel-

múltban nyilvánosságra hozott tanulmánya szerint a német cégek külföldi beruházási aktivitása tartósan ígérkezik. A kamarai felmérés során a kilencezer megkérdezett nyugatnémet iparvállalat több mint egyharmada válaszolt úgy, hogy 1996-ban szándékozik külföldön beruházni. Ezen belül a külföldön már korábban is beruházó válaszadók 39 százaléka tervezi növelni a külföldön befektetendő tőke nagyságát, 44 százaléka az elmúlt évvel azonos nagyságú beruházási volument tervez, s csak 17 százalékuk számol a külföldön befektetendő tőke nagyságának mérséklésével.

A kamarai felmérés szerint a külföldön végrehajtott német beruházások fő mozgatórugója változatlanul a piaci pozíciók megtartása, illetve bővítése. Exportorientált iparvállalat piaci jelenléte már nehezen képzelhető el a fontosabb partnerországokban létrehozott leányvállalatok nélkül. A piacbiztosítás mint beruházási motívum mellett azonban egyre jellemzőbb a munkaigényes tevékenységek külföldre, az alacsonyabb költségszínvonalú országba történő telepítése is. Az utóbbi években mind gyakoribb a német vállalatok körében, hogy miközben külföldön, gyakran az alacsony bérű közép- és kelet-európai országokban új munkahelyeket hoznak létre, belföldön csökkentik vagy legfeljebb változatlan szinten tartják a foglalkoztatottak létszámát. A német cégek külföldi beruházási szándékaiban emellett mind markánsabban jelen van az árfolyamváltozások elleni védeke-

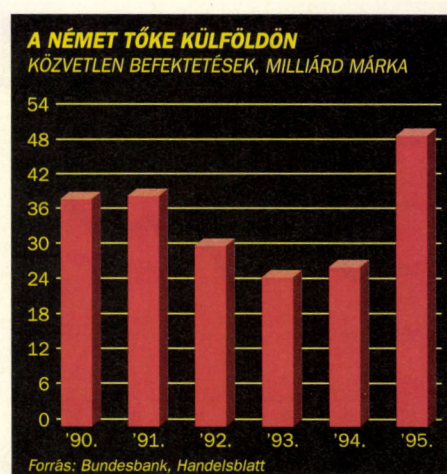


FOTO: TAR ANDRÁS



96.4.4.



# Világméretű Peugeot-invázió

**A Peugeot/Citroën SA (PSA) számára meglehetősen kedvezőtlenül alakult a tavalyi üzleti év, ennek ellenére a cég nem tett le nagy ívű, az egész világra kiterjedő terjeszkedési terveiről.**

**A** PSA nyugat-európai értékesítése 1995-ben 5,9 százalékkal csökkent, Európán kívül pedig 10 százalékos volt a visszaesés. Tavaly a PSA Európán kívül 229 ezer személykocsit adott el, ez a mennyiség az összes értékesítés 12 százalékát képviselte. Érdemes megjegyezni, hogy tavaly Kelet-Európa oázist jelentett a vállalat számára: a Peugeot 32, a Citroën pedig 15 százalékkal növelte eladásait térségünkben, azaz 16 291, illetve 9544 személygépkocsit értékesített.

A mexikói pénzügyi válság miatt bekövetkezett dél-amerikai értékesítés-visszaesést nem tudta ellensúlyozni a forgalom jelentős bővülése Ázsiában, Észak-Afrikában és Kelet-Európában. A tervek szerint a cég idén 10-12 százalékkal szeretné meghaladni Európán kívül az 1994. évi 255 ezres rekordértékesítését. Mindent összevetve: a PSA úgy tervezi, hogy termelésének 25 százaléka az ezredfordulón már Nyugat-Európán kívül talál majd vevőre.

1994-ben Argentínában 57 400 Peugeot talált vevőre, tavaly viszont ennél 24 százalékkal kevesebb. Latin-Amerika fontos szerepet tölt be a cég Európán kívüli fogalmában: a térség részesedése a Peugeot esetében 38, a Citroënében pedig 18 százalék az Európán kívüli értékesítésben. Latin-Amerika a francia autógyártó-csoport számára továbbra is kiemelt fontosságú piac. Érdemes megjegyezni, hogy jelenleg Argentínában, Uruguayban és Chilében gyártanak, illetve sze-

relnek össze Peugeot és Citroën modelleket. Mindhárom országban a következő években a PSA szeretné tovább csökkenteni a termelési költségeket, s növelni a gépkocsik hazai „tartalmát”. A három ország gyáraiban a Peugeot 205-ös, 306-os, 405-ös és 505-ös típusait gyártják, Uruguayban pedig a Citroën ZX-et. Nemrégiben jelentették be, hogy a Peugeot Ecuadorban a helyi Noboa céggel közös vállalkozást hoz létre évi 2000-3000 gépkocsi gyártására. A PSA stratégiájában fontos szerepet kapott a Mercosur, vagyis Argentína, Brazília, Uruguay és Paraguay kiépülőben lévő gazdasági integrációja.

A PSA tervei szerint első számú regionális gyártóközpontja Argentína lesz. A cég Braziliában nemcsak az értékesítést szeretné számottevően fokozni, hanem a részegységgyártást is. Szó lehet egy esetleges együttműködésről a Renault-val, amely egymilliárd dolláros beruházással gyártókapacitást létesít Braziliában a Mégane modell előállítására.

Yves Barbe vezérigazgató-helyettese szerint 1996 a PSA számára a „nagy ugrás” éve lehet Délkelet-Ázsiában. A térségben a Citroën tavaly 17 400 kocsit értékesített, idén várhatóan 40 ezer autót ad el. Tavaly a Peugeot 44 százalékkal – 25 ezer autóra – növelte értékesítését Ázsiában. A Peugeot Kínában és újabban Indiában összeszerelő- és gyártóüzemekkel rendelkezik.

Kína egyébként 44 százalékkal részesedik a PSA ázsiai piacából. 1995-ben a Peugeot 10 700, a Citroën pedig 7630 személyautót ér-

tékesített Kínában. A PSA vezérigazgató-helyettese célnak tekinti a 8-10 százalékos részesedés megszerzését a kínai piacon, ahol évente mintegy 600 ezer kocsira van, illetve lesz fizetőképes kereslet. Peking antiinflációs monetáris politikája miatt jelenleg meglehetősen lanya a kereslet a kínai piacon. Az ázsiai térségben a PSA több vegyes vállalat létrehozásáról folytat tárgyalásokat Malajziában, Thaiföldön és Indonéziában.

Kelet-Európában a PSA belátható időn belül nem kíván gyártókapacitást létrehozni. Térségünkben a marketingstratégia az értékesítés növelésére, illetve az eladások bővülését elősegítő finanszírozási formák bevezetésére irányul. Megkülönböztetett figyelmet fordít a cég Lengyelországra. Az Európai Unió és Lengyelország között 2000-ben valószínűleg a szabadkereskedelem. Az adómentes kocsik kvótája eléri az 50 ezer darabot. Idén a PSA szeretné megszerezni ennek a piacnak a 10-11 százalékát.

Kemény diónak ígérkezik az Egyesült Államok piaca, ahonnan a Peugeot a kedvezőtlen eredmények miatt kénytelen volt 1991-ben kivonulni. A cég tanulmányozza a visszatérés lehetőségét, ehhez azonban még nem sikerült a PSA számára megfelelő ipari (gyártó-) partnert találni. A Renault és a VW példája azt bizonyítja, hogy az európaiak számára kifejlesztett autók gyártása az USA-ban az ottani vásárlók számára eddig nem hozott átütő sikert...

**Gonda György**

# Álomból valóság: **POLO Classic**



Itt az új Polo Classic. Megszületett az az autó, amely eddig csak álom volt. **Hatalmas csomagtere (455 l), gazdag alafelszereltsége, kiemelkedő biztonsága** és nem utolsósorban **elérhető ára** teszi ideálissá a családok és vállalkozások számára. Az új Volkswagen Caddy megvásárolható részletre, kamatmentesen, illetve lízingelhető. Természetesen mögötte is ott áll a márkától megszokott magas színvonalú szolgáltatások megnyugtató háttere.

Itt van, megszületett az új családi Volkswagen. Megvásárolható már  
**2 033 000 Ft-tól.**

Álomból valóság: az új **Volkswagen Polo Classic.**

Keresse márkakereskedőinknél vagy érdeklődjön központi információs telefonszámunkon:  
(06-1) 270-5502



**Volkswagen.**  
**Biztos lehet benne.**

# Dél-Korea trojkája

**A világ gépkocsigyártásában az utóbbi tíz esztendő egyik legnagyobb sikertörténete Dél-Koreához kötődik, ahol a Hyundai, a Kia és a Daewoo jelentős termelés és exportkapacitást hozott létre. Mind több jel mutat azonban arra, hogy az „aranyévek” elmúltak.**

**A**talyi esztendő volt az első 1990 óta, amikor mindhárom dél-koreai autógyártó nyereséggel zárta az évet. A Hyundai a hazai értékesítést 3, az exportot 26 százalékkal növelte, a Kia pedig 8 és 25 százalékkal. A Daewoo gépkocsiportja 158 százalékkal bővült, ám hazai értékesítése 18 százalékkal esett vissza. (A Hyundai a dél-koreai autópiacon 52, a Kia a 26, a Daewoo pedig a 18 százalékát tudhatja a magáénak.)

Szakértők véleménye szerint a három autógyár hazai értékesítésének és exportjának növekedési ütemében a következő években erőteljes lassulás várható. A tornyosuló gondokat fokozza, hogy a számottevő termelési túlkapacitások nyomán veszteségesse válhat az ország autógyártása. Tavaly a dél-koreai autópiacon három vezető cége összesen 2,6 millió gépkocsit állított elő, s a tervek szerint 2000-re évi 5 millióra növekszik a termelés. Ráadásul 1998-ban a Samsung és a Ssangyong is megjelenik személyautóival a hazai piacon, s ennek nyomán a termelőkapacitás további egymillió darabban nő. A kapacitások gyors bővülése jól jelzi a jelentős állami támogatást élvező dél-koreai autópiacon stratégiai törekvését, nevezetesen azt, hogy az ezredfordulóra az ország a világ negyedik legnagyobb autópiacon hatalma legyen. (Jelenleg Dél-Korea a világ hatodik legnagyobb autógyártó országa.)

Miközben a dél-koreai autópiacon agresszív terjeszkedési politikára

törekszik, a világ autópiacon a piac csaknem telített. Márpedig ez csak odavezethet, hogy az iparág néhány éven belül felvásárlások és fúziók formájában átrendeződik.

A viszonylagos gyengeség első jelei tavaly mutatkoztak, amikor a hazai értékesítés mindössze 0,3 százalékkal bővült. (A koreai autógyártók szakmai szövetségének adatai szerint tavaly az országban 1,58 millió gépkocsit értékesítettek, a hasznójárműveket is beleértve). Az évtized első felében az eladás még évi 10 százalékkal bővült. Az autógyártók csak úgy tudták elkerülni a hazai kereslet további csökkenését, hogy kedvezményes értékesítési konstrukciókat ajánlottak.

Az iparág nyereségessége szempontjából mentőövet jelentett, hogy az exportot 1995-ben sike-

nye szerint ilyen gazdasági növekedés mellett az Egyesült Államokban a gépkocsigyártók nem tudnának lépést tartani a kereslet bővülésével.

A keresletnövekedés dinamikájának visszaesése több tényezőre vezethető vissza. Egyrészt a dél-koreai háztartások 80 százalékában már van autó, s ezek lecserélésének még nem érkezett el az ideje. Másrészt a magas forgalmi adók és a már-már elviselhetetlen csúcsgépkocsiforgalom ugyancsak a dinamikus növekedés ellen hat.

Elemzők véleménye szerint 1997-ben a kereslet gyorsabb ütemű bővülésére lehet számítani, de az évi 10 százalékos növekedés már a múlté. Az ezredfordulóra a hazai gépkocsikereslet évi 2-5 százalékkal fog bővülni. A keményedő piaci körülmények a vezető autógyárakat árcsökkentésre fogják sarkallni. Várható, hogy a Daewoo – amely tavaly kénytelen volt tudomásul venni, hogy hazai eladásai jócskán visszaestek – az idén és jövőre nagyvonalú pénzügyi támogatást nyújt a vásárlóknak, az óriáscég ugyanis új modelleket szándékozik a piacon bevezetni. Nem kizárt, hogy a versenytársak beperlik majd a Daewoot a túlzott „rásegítésért”.

Átalakulóban van a dél-koreai kereslet szerkezete is, újabban elsősorban a nagyobb autók kapósa. Várhatóan ezen a piaci szegmensen alakul majd ki a gyártók kö-

autógyártók számára. Terveik szerint a gyártás felét külföldön értékesítik majd. Az exportot viszont kedvezőtlenül befolyásolhatja a dél-koreai valuta, a won esetleges megerősödése, amelyre a szigorú devizasabályozás enyhítése után kerülhet sor.

A dél-koreai autógyártók az értékesítés fokozása érdekében, valamint a drága hazai munkaerő „kiváltására” sorra létesítenek üzemeket a térség úgynevezett olcsó országokban, Indiában, valamint Közép- és Kelet-Európa államokban. Különösen a Daewoo folytat nagyívű terjeszkedést külföldön, elsősorban térségünkben. Az elmúlt két esztendőben a Daewoo Motors autógyárat épített Üzbegisztánban, többségi tulajdoni hányadra tett szert a román Olcit, a cseh Avia, a lengyel FS Lublin és FSO autógyárakban. Az óriáscég nagy összegű beruházásokat szándékozik végrehajtani közép-európai gyáraiban. Az FSO 1,1 milliárd, az FS Lublin 340, a romániai Rodae gyár pedig 900 millió dolláros kapacitásbővítő és korszerűsítést szolgáló investícióra számíthat. A Daewoo – tervei szerint – még az ezredforduló előtt évi félmillió járművet gyárt majd Kelet- és Közép-Európában. Stratégiájában térségünk azért játszik fontos szerepet, mert jó kiindulópont a nyugat-európai piaci részesedés növeléséhez. S persze azt a lehetőséget sem hagyják figyelmen kívül, hogy a közép-európai országok többsége 5-10 éven belül az Európai Unió teljes jogú tagja lesz.

Mindezek ellenére nem lehetetlen, hogy a nagy ütemben bővülő dél-koreai autótermelést a piacok sem odahaza, sem pedig külföldön nem tudják majd teljes egészében „felszívni”; egyes szakértők szerint az ezredfordulóra a három cég fölös kapacitása a másfélmillió egységet is elérheti. Az ING Barings Securities szöuli szakértője szerint Dél-Korea autópiacon jelentős átszervezés, átrendeződés várható, amelynek keretében a Hyundai piacvezető marad, a Samsung bekebelezi a Kiat, a Ssangyong felhagyja a személyautó-gyártással, a Daewoo pedig termelése nagyobbik részét kihelyezi külföldre.

## A DÉL-KOREAI AUTÓIPAR SZÁMOKBAN

Hyundai	Kia	Daewoo
1995. nettó haszon 200 millió dollár	1995. nettó haszon 15 millió dollár	1995. nettó haszon 12,8 millió dollár
(1994.) 174 millió dollár	1994.: -89 millió dollár)	1994.: -11,5 millió dollár)
Részesedés a hazai piacon: 52 százalék	26 százalék	18 százalék
Hazai gépkocsileadás növekedése: 3 százalék	8 százalék	-18 százalék
Export növekedése: 26 százalék	26 százalék	158 százalék

rült 47 százalékkal növelni. Mintegy egymillió autót exportáltak. A növekedésben elsősorban a Kia és a Daewoo jeleskedett, míg a Hyundai elsősorban annak köszönhetően profitnövekedését, hogy mind a hazai, mind pedig a külföldön meg tudta tartani vezető pozícióját.

Nem kevés fejtörést okoz egyébként az elemzőknek a tavalyi hazai kereslet hirtelen csökkenése, miután Dél-Koreában tavaly a GDP 9 százalékkal növekedett. A Ford egyik vezetőjének vélemé-

zött a legnagyobb verseny. A Samsung és a Ssangyong is 2 literes, illetve ennél nagyobb hengerűrtartalmú kocsikkal kíván betörni a hazai piacra. Ráadásul a külföldi gyártók is ezeket a kategóriájú kocsikat szeretnék nagyobb mennyiségben az országba exportálni, annak ellenére, hogy a dél-koreai piacot igen magas „falak” védik az autóimporttól. Az export várhatóan a következő években is némi segítséget nyújt a hazai piacon mind kíméletlenebb versenyt folytató dél-koreai

# Lassú haldoklás

A választások célegyenesében arról senki sem beszél, hogy milyen jövő vár Oroszországra. A lakossági ellátást különösen érzékenyen érintő tartós fogyasztási cikkek gyártásából ítélve nem túl fényes, hiszen a Szovjetunió megszűnése óta a termelés a felére zsugorodott.

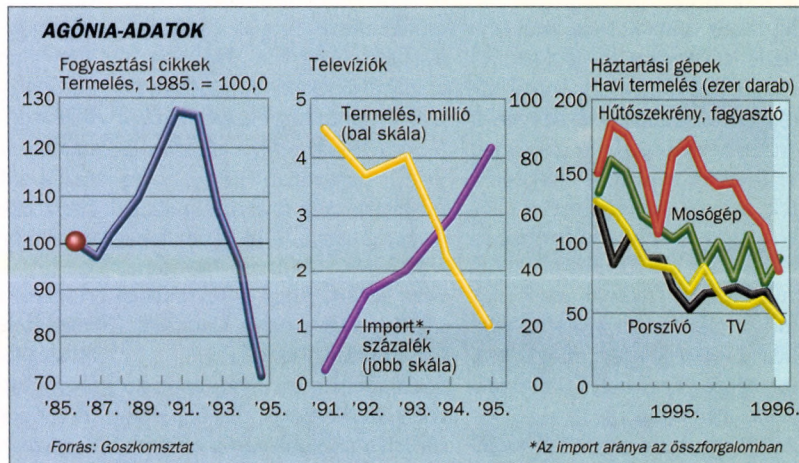
Több ezer régi, fogyasztási cikket gyártó orosz üzem működésében és termékeiben 20-30 év alatt szinte alig történt változás. Mára elveszítették a korábbi, mindent elnyelő KGST-piacokat, és kevés esélyük van arra, hogy a termékek és a termelés modernizálásához szükséges hosszú távú finanszírozást kereskedelmi alapon megszerezzék: az orosz bankok szinte egyáltalán nem nyújtanak hiteleket az iparnak. Ez a vonakodás tulajdonképpen érthető, ha figyelembe vesszük ezekben a gyáraknak a siralmas állapotát. A legtöbb orosz üzemnek csak homályos fogalmak vannak a marketingről és mintha nem is hallottak volna a kutatás-fejlesztésről (1991-ig a tudósok számára meghirdetett fenséges cél a rakétatervezés volt, nem pedig a mondjuk a kávéfőzők vagy a hűtőszekrények továbbfejlesztése).

Ráadásul az elosztási rendszerben kevés a nagykereskedő, nincsenek áruházláncok, és fejletlen az infrastruktúra. A vasúti szállítás horribilis összegekbe kerül. Az utak rosszak vagy egyszerűen nincsenek. Amit megéri ellopni a raktárakból, azt el is lopják, még hozzá szervezeten. Ennek következtében a talpon maradt tartós fogyasztási cikkek gyártó orosz üzemek is lassú haldoklásra vannak ítélve – legfeljebb úgy nyernek még egy kis türelmi időt, hogy nem fizetnek az adóhivatalnak, a hitelezőknek, sőt saját munkásaiknak sem. 1995-ben az orosz fogyasztási cikkek belföldi termelése az 1991-es szint 48 százalékára esett vissza, és a zsugorodás 1996 elején is folytatódott. Az orosz ipart főként 1992-94-ben érintő privatizáció a vártnál ke-

vebb hasznot hozott, mivel a cégek részvénytőkéje feletti ellenőrzés átadásával csak megerősítette a régi igazgatók pozícióját.

Tipikus a Rubin gyár esete. A Rubin volt Oroszország legnagyobb televíziógyára. A Szovjetunió összeomlása és a külföldi árak beözönlése után azonban a fogyasztók milliói döbbsen rá, hogy az ott gyártott készülék ronda és megbízhatatlan. Az

lélmák okának, nem pedig következményének minősítik. A Kommunista Párt bejelentette, hogy ha Gennagyij Zjuganov júniusban megnyeri az elnökválasztást, a vármokat olyan magasra emelik, hogy „megvédjék a hazai termékeket”. Ha viszont marad Jelcin, Oroszország valószínűleg betartja a Nemzetközi Valutaalappal kötött megállapodást, amely arra kötelezi, hogy folytassa a kereskede-



orosz televíziógyártás 1995-re az 1991-es 4,5 millió készülékről 1 millió alá csökkent. Az import aránya az 1991-es 5 százalékról mintegy 80 százalékra szökkent fel. A Rubin moszkvai gyára korábban évi 500 ezer tétét gyártott, és minden évben nyereséges volt. Ma a termelés mindössze 30 ezer darab körül mozog, s így a 4500 szakmunkás zömének nincs munkája.

Az orosz fogyasztási cikkek gyártás zsugorodásával egy időben megrugott az importárak piaci részesedése, hivatalos számítások szerint az 1991-es évi átlagosan 12 százalékról 56 százalékra. Ez az adat a csempészárakat és a „mágánimportot” még nem is tartalmazza...

Nem csoda tehát, hogy egyes orosz politikusok felhasználják ezt a választási demagógiában, és az importot az orosz gazdasági prob-

lem liberalizálását, és csökkentse a vámokat.

Az orosz piac elméletileg eléggé vonzó lenne ahhoz, hogy a külföldi befektetők tömegesen siessenek a pusztulófélben lévő gyárak megmentésére. A belföldi verseny elenyésző, az épületeket és a még használható állóeszközöket nyomott áron meg lehet venni, és a városokban sok a potenciális vásárló. Jóllehet, az átlagos orosz havi jövedelme hivatalosan csupán 140 dollár, sokan két állást vállalnak vagy részt vesznek a szürkegazdaságban. Az mindenesetre tény, hogy az importárak iránt hatalmas a kereslet.

A nyugati vállalatok mégis haboznak. Az orosz iparba 1992 és 1995 között összesen mindössze 4 milliárd dollár külföldi működőtőke áramlott be – körülbelül annyi, mint két hónap alatt Kínába. A tőke zömét olyan élelmiszer- és ital-

gyárak hozták, amelyeknek nemzetközi márkák és kész piacok vannak. Ezek villámgyorsan kiépítették saját elosztási rendszerüket és termelőegységeiket. 1991-ben a Coca-Cola 500 millió dollár értékben hatéves beruházási programot indított, a Mars konzern pedig nagy szezont szerzett a csokoládépiacból.

Más iparágakban lassabb a fejlődés. Némi reménysugarat jelentett, hogy a Philips megvette a VELT-et, Oroszország legnagyobb színes televízió képcsőgyárát. A holland elektronikai cég reményei szerint évi 3,3 millió képcsövet fognak gyártani a nyugat-európai-nál 30 százalékkal alacsonyabb költségek mellett. Az IBM viszont februárban a Moszkva melletti gyárában folyó számítógép-összeszerelés leállítását mellett döntött, mivel – az ellenkező értelmű ígérek dacára – annyi adó terhelte a céget, hogy képtelen volt versenyezni az orosz adók és vámok elkerüléséhez jó kapcsolatokkal rendelkező közvetítők által külföldről behozott IBM-gépekkel. Más vállalatok Finnországba költöztették át oroszországi gyáraikat, annak ellenére, hogy a finn bérek ötször magasabbak az orosznál.

Oroszország az IBM-et és az Acer tajvani számítógépgyártót is azért veszítette el, mert a kormány vagy nem képes, vagy nem hajlandó át-hidalni a külföldi befektetőket elrettentő számos fiskális, jogi és kulturális akadályt. Az adórendszer olyan bonyolult és olyan gyakran változik, hogy szinte önkényesnek tekinthető, ráadásul korrupcióval megfertőzött hivatalnokok vannak az adóigazgatásban. Hasonlóan kaotikusak a deviza- és a vámszabályok. Minden, vagyonnal összefüggő ügyre ránehezedik a tulajdonnal és a szerződéssel kapcsolatos bizonytalanság. A polgári törvénykönyv tele van joghézagokkal.

Az alapvető feltételek radikális megszilárdításával javulhatna a tartós fogyasztási cikkek gyártó ágazatok és általában az orosz ipar helyzete. Egyelőre azonban a dolgok nem ebbe az irányba fejlődnek. Ha Zjuganov tényleg megnyeri a júniusi választást – és a közvélemény-kutatások még most is jó esélyt jósolnak neki –, a helyzet még sokkal rosszabbá válik. ■

# A Motorola kínai kártyája

**A politikai és gazdasági gondok ellenére Kína óriási piaca továbbra is hatalmas vonzerőt jelent a világ technikában és technológiában élenjáró cégei számára. Ebből a küzdelemből és piacfoglalásból nem akar kimaradni a Motorola sem, amelynek befektetései hamarosan elérik az 1,2 milliárd dollárt, s ezzel Kínában az első számú amerikai „játékos” lett.**

**M**i sem jellemzi jobban az elektronikai cégek legjobbjainak „tolongását”, mint hogy a Northern Telecom és a Philips félvezetőket gyárt Sanghajban, az Intel ugyanott 50 millió dolláros beruházással chipgyárat épít, az Ericsson nemrégiben kezdte meg a telefonközpontok helyi előállítását, az IBM pedig Shenzhenben személyi számítógépeket szerel össze. A példákat, valamint a folyamatban lévő elektronikai beruházásokat még hosszasan lehetne sorolni.

Az amerikai cégek közül Kínában a világszerte évi 27 milliárd dolláros forgalmat lebonyolító Motorola a főszereplő. 1998-ban készül el félvezetőgyártó üzeme Tiencsinben 560 millió dolláros beruházással, s ezzel a Motorola kínai befektetései összege eléri majd az 1,2 milliárd dollárt. (Az amerikai befektetők sorában a Motorolát az Atlantic Richfield és a Coca-Cola követi 625, illetve 500 millió dollárral.) A Motorola Kínában egyszerre több vasat tart a tűzben: stratégiai szövet-

ségre lépett az állami Panda Electronics-szal (amelyet egyébként a jövő Sonyjának tartanak) személyi számítógépek gyártására, egy másik vegyes vállalat pedig alkatrészekkel és részegységekkel látja el a kínai autógyárakat, elsősorban a General Motors ottani közös vállalkozását.

A jelek szerint a Motorola jól sáfarkodik részvényesei pénzével a térségben. A cégstatisztikák tanúsága szerint a vállalat értékesítése Kínában és Hongkongban két esztendő alatt megkétszereződött, s tavaly elérte

a 3,2 milliárd dollárt. Ez az összeg a Motorola világbevételeinek 12 százaléka.

Az amerikai óriásvállalat 1986-ban nyitotta meg Kínában képviselői irodáját. 1989-ben kezdett el tárgyalni az illetékes kínai hatóságokkal és a lehetséges vállalati partnerekkel különféle elektronikai termékek gyártásáról. A Motorola egyértelművé tette Peking számára, hogy Kínában hosszú távon gondolkodik, s nem a gyors meggazdagodás a célja. (A vállalat nem közöl adato-

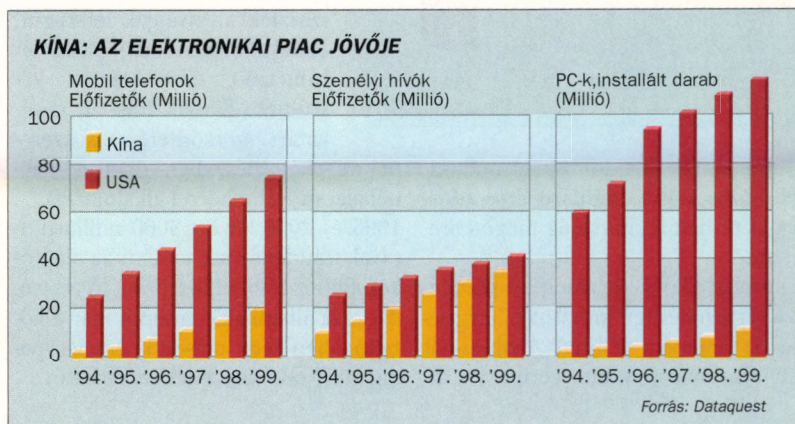
kat kínai tevékenységének eredményességéről.)

Kínában hatalmas az igény a távközlés, elsősorban a telefónia fejlesztésére. Ezen a területen a Motorola vezető szerepet játszik. Tiencsini gyárában több mint hatezer dolgozó gyárt személyhívókat, mobiltelefonokat, félvezetőket a hazai piacra és exportra. A pekingi kormány előrejelzése szerint 2000-ig 18 millióan fizetnek elő a hordozható telefonok szolgáltatásaira, s ugyanennyi készüléket vásárolnak. Az analóg készülékek területén Kínában a Motorolának 40-50 százalékos a piaci részesedése. Az európai, a japán és a hongkongi készülékgyártók inváziója számottevően lenyomja az árakat, s ennek megfelelően jelentősen csökken az egy készülékre jutó nyereség is. Az előrejelzések szerint a mobiltelefonok ára tovább zuhan, s az analóg készülékek mellett mind

megvásárlását. Jól jellemzi azonban a jövő lehetőségeit a Microsoft elnöke, Bill Gates nyilatkozata: „Cégem forgalmában Kína jelenleg mindössze 1 százalékot képvisel, de ez az ország ma a világ egyik leggyorsabban növekvő piaca.”

Ilyen körülmények között érthető, hogy a Motorola a PC-gyártásra és -piacra is rávetette magát. A Pandával létrehozott vegyes vállalaton keresztül kívánja felvenni a versenyt a kínai piacon a világ vezető PC- és szoftvergyártóival. A Pandával közösen gyártja a Power PC nevű készüléket, amelyhez licenc alapján a Macintosh adja az operációs rendszert. A Motorola vezetői úgy vélik, hogy a drága világmárkákkal szemben a Power PC mind árban, mind pedig „tudásban” elfogadható alternatívát jelent a vásárlók számára.

A cég kínai jelenlétének és ter-



nagyobb ütemben hódít a digitális technológia. Ezen a területen a Motorola éles harcra kényszerül az Ericssonnal és a Nokiával. A telefonháború felforrósodásával párhuzamosan a Motorolának a kínai személyszámítógéppiacon is nagy versenyre kell számítania. Jelenleg a PC-piacot a Compaq uralja, s viszonylag kevés a PC az országban. A piaci előrejelzések azonban igen kedvezőek. Tavaly egymillió PC talált gazdára Kínában, 50 százalékkal több, mint egy évvel korábban. Az egymillió gép mintegy fele olcsó, hazai „másolat” volt, többnyire kalózszoftverekkel felszerelve. Csak kevesen engedhetik meg maguknak a 2000 dollár körüli külföldi, márkás PC-k és a jogtisztaszoftverek

vezetésének háttérében jól megkomponált stratégia áll, amely egyes termékek balsikere esetére is számol kedvező nyereséget biztosító alternatívával és „kijáráttal”. Tooker vezérigazgató szerint a kínai befektetések bőségesen megtérülnek majd, korai megjelenésével a kínai piacon a Motorola jó lóra tett.

A minőséget, a termelékenységet és a céghűséget a Motorola Kínában az ottani átlagnál lényegesen magasabb fizetésekkel, lakásépítéssel, kedvezményes lakáshitelekkel és egyéb szociális juttatásokkal is igyekszik biztosítani. A jelek szerint az eredmények nem is maradnak el a várakozásoktól.

GONDA GYÖRGY

## EBBŐL NEM SZABAD KIMARADNI

**A szakma véleménye szerint Kína a 21. században nemcsak a világ legnagyobb elektronikai piaca, hanem az ágazat egyik meghatározó technikai központja is lesz. Andy Grove, az Intel vezérigazgatója szerint nyolc éven belül a világ vezető elektronikai cégeinek legnagyobb versenytársai már a kínai vállalatok lesznek. A Motorola egyik vezetője szerint 2005-2010 körül Kínáé lehet majd a világ legnagyobb elektronikai ipara.**

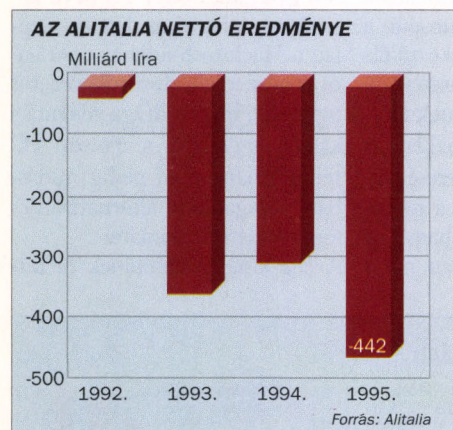
# Tulajdonos alkalmazottak

**M**odellértékűnek tekintik Olaszországban a megoldást, amely talán eltávolítja a sötét fellegeket az Alitalia feje felől. Két hónapos kemény tárgyalás után létrejött a megállapodás az igazgatóság és a munkavállalókat képviselő kilenc szakszervezet között, amelynek eredményeként az

kalmazottak a vállalat irányításában is jogokat szereznek: három helyet biztosítanak számukra az igazgatótanácsban, egyet pedig a felügyelőbizottságban. A szakszervezetek szerint ez a megoldás biztosítékot kínál arra, hogy a dolgozók ellenőrzése alatt valósul meg a légitársaság pénzügyeinek rendezése, a szükséges leépítések, szervezeti átalakítások, valamint az újratörlesztés.

Az Alitalia 440 milliárd lírás rekordvesztéssel zárta a tavalyi évet. A megmentési terv szerint a vállalat két társasággá válik szét: az egyik a távolsági, a másik a közép-hatósugarú járatok felett rendelkezik majd. A bérköltségeket mintegy 17 százalékkal kívánják lefaragni, ennek keretén belül 3000 alkalmazott elbocsátására készülnek. És bár 2094 új munkatárs szerződötése is szerepel az elképzelésekben, őket elődeiknél alacsonyabb bérral alkalmazzák.

1996 és 2000 között 3000 milliárd lírával szándékoznak emelni az alaptőkét. Ebből 1500 milliárdot a fő részvényes, az állami IRI garantál már a közeljövőben, egy második emelés pedig 1997 első negyedében várható.



alkalmazottak tulajdonosként működnek közre a 4600 milliárd lírás adóssággal terhelt légitársaság megmentésében.

A munkavállalók összesen 20 százalékos részesedéshez juthatnak, mégpedig az amerikai United Airlines-nál már alkalmazott séma szerint. Az al-

# „Marhabéke”

**N**em maradt idő a múlt hétfői firenzei csúcs az Európai Unió további sorsával kapcsolatos kulcsfontosságú kérdések megtárgyalására, viszont megoldódott a marhavállalás. John Major beadta a derekát, és a korábban felfejárlott 80 ezer állat levágása mellett további 65 ezer marha kiirtására tett ígéretet.

Firenzében a húsháború lezárása mellett egyetlen igazán konkrét ügyben határoztak a résztvevők, és abban is negatív értelemben. Elvetették ugyanis a brüsszeli bizottság elnöke által beterjesztett programot, amely mintegy 1,2 milliárd ecu-s extratámogatással új infrastruktúrális beruházásokat irányzott elő az EU-n belüli munkanélküliség enyhítése érdekében. A résztvevők mindössze általános irányelvekben, a kis- és középvállalatok eddigénél nagyobb támogatásában egyeztek meg. Megerősítették a decemberi madridi csúcs állásfoglalását arról, hogy az Európai Monetáris Unió 1999 év eleji

bevezetéséhez szükséges döntéseket csak az 1997 évi gazdasági adatok ismeretében 1998 elején hozzák majd meg.

Az EU-vezetők a maastriichi szerződés felülvizsgálatára, az intézmények működésével kapcsolatos tárgyalásokra egy októberben esedékes rendkívüli értekezleten kerítenek sort.

A Firenzében megszűlelt megállapodás értelmében az EU fokozatosan föloldja a brit marhahús exporttilalmát. Londonban már az EU-embargó megszűnése előtt lehetősége nyílik arra, hogy a közösségen kívüli országokba Brüsszel külön engedélyével eladhasson marhahúst.

A tenyésztők a korábban megszavazott 650 millió ecu-n felül további 200 milliósi kompenzációra számíthatnak a firenzei megállapodás nyomán. Nagy-Britannia cserébe felhagy az EU munkájának akadályozásával. Az elmúlt időszakban 70 EU-határozatot vétőzött meg a londoni kormány.

## Világ-mikronómia

□ Rekordnyereség az Opelnél. Bár a márka túlértekeltsége több mint 320 millió márkával rövidítette meg a GM-hez tartozó Opel nyereségét, a második legnagyobb német autógyártó 1995-ös mérlege 363 millió márkás nettó nyereséget jelzett. Az idei év is jól kezdődött: januártól májusig 58 ezer Opelt adtak el Németországban, ezzel a gyártó piaci részesedése meghaladta a 17 százalékot. Mint azt a napokban bejelentették, 750 millió dolláros beruházással regionális termelőüzemet hoznak létre Thaiföldön alsó és középkategóriás személygépkocsik gyártására. Az 1999-től termelő gyár éves kapacitása 100–150 ezer gépkocsi lesz.

□ A Cityben folytatja a Barings volt alelnöke. Andrew Tuckey a Barings bank egykori vezetői közül egyedül dicsekedhet azzal, hogy ismét a londoni pénzügyi központban kap munkát. Bár a Barings emlekezetes bukásakor hivatalban volt, Tuckey több ajánlatot is kapott. A hírek szerint a 830 millió fon-

tos veszteség miatt tönkrement Barings ex-alelnöke a Credit Lyonnais-t választotta, és a francia pénzügyi intézet londoni képviselőjét vezeti a jövőben.

□ British Steel-sikerek. 90 százalékos eredményjavulást regisztráltak a British Steelnél az 1996. március 31-én zárult pénzügyi évre. A nettó nyereség 1,1 milliárd font volt, miközben a forgalom 47 százalékkal növekedve 7 milliárd fontot tett ki. A forgalom 37 százalékát az európai piacokon érték el. Ez évben a kontinens igényei várhatóan szűkülnek, így a brit fémipari vállalkozás, amely a szigetországban piacvezető, amerikai és délkelet-ázsiai befektetésekben gondolkodik.

□ Privatizálták az INA-t. Az olasz állam mindössze 3 százalékos tulajdonrészt tartott meg az INA biztosítótársaságban. A most lezárult tranzakció, amelynek során a biztosító egyharmadát dobták piacra részvényekre cserélhető privatizációs kuponok formájában, 3200 milliárd lírát meghaladó bevételt hozott a kincstárnak. A korábbi két kibocsátással együtt az állam összesen 9500 milliárd líráért vált meg a biztosítótól.

□ Bajban az Air Afrique. Az elefántcsontparti légitársaság mintegy 43 millió dollár rövid távú kölcsönrel tartozik hitelezőinek. A visszafizetés e héten esedékes, és amennyiben a társaság nem tesz eleget a kötelezettségnek, úgy a birtokában lévő nyolc Airbus lefoglalhatják. A multinacionális légitársaság, amely tavaly közel 20 millió dolláros veszteséget „termelt”, közel 400 millió dollárnyi hosszú távú adósságot halmozott fel. A vállalkozás 12 afrikai ország tulajdonában van. A tervek szerint az érintettek egy pénzügyi társaságot hoznának létre, amely felvásárolná, majd bérbe adná az Air Afrique légitöltőjét.

□ Terjeszkedik a Westinghouse. A Westinghouse Electric, amely 1995 óta a CBS tulajdonosa, a napokban 3,9 milliárd dollárért megvásárolta az Infinity rádióadókat. A tranzakció révén a Westinghouse által létrehozott vállalat együttes, amely 84 rádióadókat működtet, a rádiózás területén piacvezető az USA-ban a maga 1,2 milliárdos dolláros forgalmával. A CBS megvásárlása és a hálózat kialakítása 5,4 milliárd dollárba került.

# Szupersztár született

A nyár közepén az ausztrál médiakirály, Rupert Murdoch többségi tulajdonában lévő British Sky Broadcasting (BSkyB) bejelentette: 49 százalékgig terjedő tulajdoni hányadot vásárol a DF1 digitális televíziós társaságban, amely a müncheni Kirch médiacsoport része. Szakértők véleménye szerint a két médiabirodalom stratégiai szövetsége meghatározó lehet az európai digitális televíziós piac ellenőrzése szempontjából.

A bejelentés szakmai körökben igen nagy meglepetést keltett, hiszen néhány hónappal korábban Nyugat-Európa digitális televíziós „médiá-égboltja” merőben más képet és erőviszonyokat mutatott. Márciusban a világ egyik legnagyobb médiabirodalma, a Bertelsmann AG a Kirch-csoport elszigetelése és kiszorítása érdekében nagy jelentőségű megállapodást kötött a francia Canal Pluszal, az ugyancsak francia Havas SA-val, valamint a BSkyB-vel. A közös vállalkozás azt volt hivatott szolgálni, hogy a résztvevők programokat, műsorokat gyártsanak a kibontakozóban lévő európai, elsősorban német digitális televíziózás számára.

A vállalkozás azonban hamar sátonyra futott, a British Sky Broadcasting ugyanis „kiugrott” a szövetségből. A váratlan cserbenhagyást elsősorban az okozta,

hogy a Bertelsmann műsorsugárzó üzletágát összeolvastotta a Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusionnal (CLT), amely céggel a Canal Plus adás versenyharcot folytat Franciaországban. A fúzió közvetlenül és közvetve zavarta Murdoch érdekeit, ezért döntött a stratégiai szövetség elhagyása mellett.

Az ausztrál médiakirály munkatársai kapcsolatba léptek Leo Kirch céggel, és július első napjaiban megkötötték az új stratégiai szövetséget. A tét nem csekély. Nevezetesen: a német digitális televíziós piac ellenőrzésének megszerzése, amely jó kiindulási alapot jelenthet az egész Európát átfogó terjeszkedéshez. Németországban 32 millió háztartásban van televíziós készülék. A statisztikák tanúsága szerint 16 millió háztartás előfizetője a Deutsche Telekom kábeltelevíziós hálózatának, s mintegy 10 millióan veszik az Astra távközlési műhold csatornáinak programjait. Távközlési és marketing-szakemberek egybehangzó véleménye szerint a digitális televíziózásra fényes jövő vár. E technika segítségével a televíziós társaságok százával ajánlhatnak az előfizetőknek viszonylag olcsón új csatornákat. A digitális technika számottevően javítja a

## MÉDIACÉZÁROK: FOGD, AHOL ÉRED

### A PÁRBAJ RÉSZTVEVŐINEK LEGFONTOSABB ÉRDEKELTSÉGEI

#### KIRCH CSALÁD

Németország: Sat1 (43 százalék), DSF (24,5 százalék), Premiere (25 százalék), Pro7 (24,5 százalék)  
 Spanyolország: Tele Cinco  
 Olaszország: Mediaset, Telepiù (57 százalék)

#### JOHANN RUPERT

Skandináv országok, benelux államok: Nethold

#### SILVIO BERLUSCONI

Olaszország: Mediaset, Telepiù

#### RUPERT MURDOCH

Németország: Vox (49,9 százalék)  
 Nagy-Britannia: BskyB (40 százalék)  
 USA: Fox TV, 20 th Century Fox  
 Ázsia: Star TV, Zee TV

#### BERTELSMANN/CLT

Németország: RTL (89 százalék), RTL2 (33,4 százalék), Vox (24,9 százalék), Premiere (37,5 százalék), Super RTL (50 százalék)  
 Franciaország: M6 (35,7 százalék), Multivision (24,5 százalék)  
 Nagy-Britannia: Channel 5 (29 százalék)  
 Benelux államok: RTL TVI (66 százalék), RTL4/RTL5 (47,3 százalék)

#### CANAL PLUS, PÁRIZS

Németország: Vox (25 százalék), Premiere (37,5 százalék)  
 Európa: Eurosport (33,3 százalék)  
 Spanyolország: Canal plus Espana (25 százalék)  
 Lengyelország: Canal plus Polska (33,3 százalék)

képminőséget, s egyúttal lehetőséget teremt az interaktív televíziózásra, például a teleáruház elterjesztésére. Ez azt jelenti, hogy a képernyőn bemutatott árucikkek és szolgáltatások a távirányító segítségével megrendelhetők. Érthető tehát, hogy a nagy üzleti távlatokat nyitó digitális televíziós jogokért és előfizetőkért az érdekelt médiatársaságok az óceán mindkét partján nagy küzdelmet folytatnak.

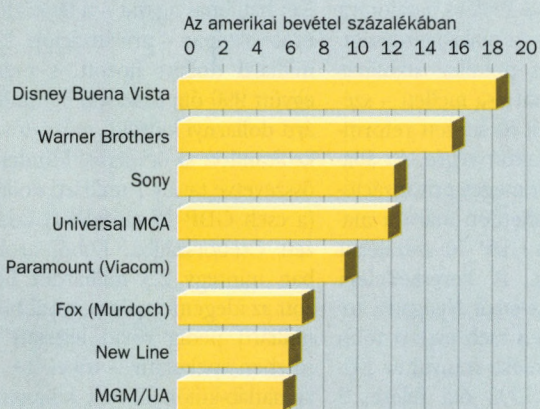
A Bertelsmann-Kirch párbaj összetett és ellentmondásos voltát mutatja, hogy július utolsó hetében némi fordulat történt. A két versenytárs bejelentette, hogy egységesítik a műholdas digitális tévéadások vételére alkalmas dekódereiket. Olyan hírek is elterjedtek, hogy szó lehet egy mélyebb stratégiai szövetségről is. Eszerint a Bertelsmann feladná saját digitális-tévé-terveit, en-

nek ellenében pedig érdekeltiséget kapna Kirch projektjében (DF1), amely „pillanatokon belül” megkezdheti működését.

A Murdoch-Kirch szövetség kárvallottja, a Bertelsmann azonban nem adja fel, s az őt cserbenhagyó cégek helyére az Egyesült Államokban igyekezik stratégiai szövetséget keresni. A Bertelsmann-birodalom televíziós üzletágába számos cég tartozik, közülük érdemes kiemelni az Ufa Filmet, valamint a Fernseh Service GmbH holding-vállalatot. Ez utóbbinak 37,5 százalékos tulajdoni hányada van Németország egyik legsikeresebb „fizetős” tévéállomásában, a Premiereben. A Bertelsmann-csoport többségi részesedéssel rendelkezik az RTL televíziós társaságban is.

A Murdoch-fiasco után a Bertelsmann több amerikai vállalatbirodalommal kezdett tárgya-

### AZ AMERIKAI „NAGYOK” PIACI RÉSZESÉDÉSE 1995 ÖSSZESEN: 5,4 MILLIÁRD DOLLÁR



Forrás: Variety

lásokat egy esetleges stratégiai szövetség létrehozásáról. A német cég mindenképpen részese akar az európai digitális televíziós piac várható megkezdéséből. A Der Spiegel értesülései szerint a Bertelsmann számára az Egyesült Államokban két komoly partner jöhet szóba. Egyikük a kanadai Seagram tulajdonában lévő MCA Universal szórakoztatóipari óriásvállalat, amely nemrégiben 3,8 milliárd márkás ajánlatot tett Bertelsmannéknak arra, hogy tíz éven át ellátja őket televíziós sorozatokkal és mozifilmekkel.

A másik lehetséges partner a Walt Disney Co., amely szoros kapcsolatban áll a CLT-vel. Érdeemes megjegyezni, hogy a Disney és az ABC tévétársaság júniusban elhatározta: szorosabbra fűzi nemzetközi televíziós üzletágaik kapcsolatát annak érdekében, hogy hatékonyabb legyen a műsorok forgalmazása és a külföldi sugárzási érdekeltségek működése.

A Bertelsmann szóvivője nemrégiben (mézesmadzagként?) bejelentette, hogy a céggel együttműködő majdani amerikai stratégiai partner tulajdoni hányadot szerezhet a német vállalat televíziós érdekeltségeiben, s átveheti a BSKyB 30 százalékos részesedését az előző, füstbe ment

közös vállalkozásból. A Canal Plus egyébként néhány területen továbbra is együtt kíván működni a Bertelsmannal, de jelezte, hogy a digitális televíziós, műholdas üzletágban átpártol a Kirch-csoporthoz.

A Kirch-Murdoch szövetségnek, valamint a Bertelsmann partnerkeresésének téjje igencsak jelentős, hiszen az előrejelzések szerint 2000-ben a digitális televíziózás csak Németországban kétféle milliárd dolláros piacot jelent majd. Kirch mintegy 40 éve építi médiabirodalmát. A BSKyB-vel kötött megállapodás értelmében Murdoch cége részt vállal a DF1 indulási költségeiből, amelyek az első négy esztendőben eléri majd a 650 millió dollárt. A DF1 július végén kezdte meg szolgáltatásait: 17 csatorna kínál a nézőknek sport-, film-, klasszikus zenéi és egyéb szórakoztató programokat. Hírek szerint Murdoch 49 százalékos részesedést szerzett a DF1-ben, s a tulajdoni hányadért 319 millió dollárt fizetett.

Az ágazat szakértői szerint Murdoch és Kirch további társakat keres a digitális projekt finanszírozására. A közelmúltban sike-

## MURDOCH ÚJRA DOB

**Rupert Murdoch csaknem 2,5 milliárd dollárért megvette a New World Communication Groupot, s ezzel további tízzel, 22-re gyarapította Fox tévéállomásainak számát. A vételt még jóvá kell hagynia a Szövetségi Kommunikációs Bizottságnak és a New World részvényeseinek, s az egész ügylet várhatóan 1997 elején válik véglegessé. Az AP szerint a 22 tévéállomás révén a News Corp. a 95,9 millió, tévével felszerelt amerikai otthon 40 százalékába jut el. Az óriásüzletek egyébként megszokottak az utóbbi időben az amerikai tömegkommunikációs iparban. A Time Warner közölte: a Szövetségi Kereskedelmi Bizottság jóváhagyta, hogy 7,5 milliárd dollárért megvette a Turner Broadcasting Systemet, s ezzel a világ legnagyobb média- és szórakoztatóipari cégét hozta létre. A múlt hónapban a CBS tulajdonosa, a Westinghouse Electric jelentette be, hogy 3,9 milliárd dollárért megveszi az Infinity Broadcasting 83 rádióállomását, nemrégiben pedig a Walt Disney is vásárolt: a Capital Cities/ABC-t vette meg. A News Corp. a mostani vétellel megelőzi az eddigi legnagyobb tévébirtokost, a CBS-t, amely az amerikai otthonok 32 százalékába jut el.**

rül megnyerni a DF1 számára az amerikai NBC társaságot, s további résztvevőkkel és finanszírozókkal is folynak a tárgyalások.

A stratégiai szövetségre lépett két médiabirodalom jól kiegészíti egymást. A Kirch-csoport birtokában van 15 ezer film és 50 ezer órányi televíziós sorozat németországi forgalmazási joga, s magának tudhatja a Formula-versenyek németországi sugárzási jogát a „fizetős” tévéknél. A BSKyB-nek Nagy-Britanniában 5 millió előfizetője van. Médiaszakértők véleménye az, hogy amennyiben a Bertelsmannnak belátható időn belül nem sikerül együttműködő

partnerrel találnia a digitális televíziózás számára, nem marad sok esélye ezen a piacon. Ráadásul elvesztheti ebben a „műfajban” megmaradt egyetlen szövetségét, a Canal Plus-t, amellyel a CLT-ügylet óta amúgy is megromlott a kapcsolata. Odahaza a franciák jelentős összegeket fektetnek be a digitális televíziózásba, s hasonló elkötelezettséget várnak német partnerüktől. A Canal Plus egyik vezetője szerint „a vonat elindulóban van az állomásról. Ha a Bertelsmann lekési, igen nagy veszteségek érik”.

GONDA GYÖRGY

## A CSEH GAZDASÁG HALASZTOTT SZÁMLÁI

# Prága hisz a csodákban?

**A látszat szerint Csehország megúsza az átmenetért fizetendő társadalmi és gazdasági árat. Az Economist-csoport által kiadott Business Central Europe folyóirat tanulmánya szerint azonban csak halogatója a fizetést – és a számlák hamarosan esedékessé válnak.**

A legutóbb Strasbourgban is regionális sztárként kezelt Csehországra komoly munka vár, ha el akarja érni az OECD-társországok átlagos életszínvonalát. A Patria Finance prágai befektetési bank becslése szerint ez akár 20-25 évbe is beletelik, feltevé, hogy a következő negyed században a cseh gazdaság évi 5 százalékkal növekszik, és az OECD átlagos növekedése nem

haladja meg az évi 3 százalékot. Az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank számításai szerint a folyamat 30 évig tart. Ezekre az adatokra támaszkodva Joe Cook, a BCE tanulmányának szerzője úgy véli: néhány alapvető területen – mint például a vállalatirányítás, az ipari szerkezetváltás és a csőd eljárások – a cseheknek változtatniuk kell módszereiken. „Egy mondatban összefoglalva:

el kell vágni az államot a bankokhoz, a befektetési alapokhoz és az állítólagosan magánvállalatokhoz kötő szálakat”.

Az tagadhatatlan, hogy Csehország Václav Klaus miniszterelnök és hárompárti konzervatív koalíciós kormánya 1992-es hatalomra kerülése óta – a makrogazdasági, társadalmi és politikai stabilitás gondos fenntartása mellett – széles körű és jól ütemezett reformprogramot hajtott végre. Az állami tulajdon tömeges privatizációjának köszönhetően mára a magánszektor a GDP 70 százalékát termeli meg. A kereskedelem súlypontja Keletről Nyugatra toltódott el: ma a cseh export több mint 60 százaléka irányul az EU-országokba. 1993 óta felére, 9 százalékra csökkent az infláció, és tavaly majdnem 5 százalékkal

nőtt a gazdaság. 1995 kimagasló év volt Csehország számára – ami nem mentette meg Klaus miniszterelnököt a vártnál gyengébb választási eredménytől és egy ingatagabb koalíció létrehozásának kényszerétől.

Két hatalmas ágazat – a távközlés és az olajipar – privatizációja 1,8 milliárd dollárt hozott, s ezzel együtt 990 óta összesen 5,8 milliárd dollárnyi külföldi működőtöke áramlott az országba. Mindent összevetve tavaly 7 milliárd dollár (a cseh GDP 18 százaléka) érkezett Csehországba. Ebből azonban mintegy 2,5 milliárdot hozott az idegenforgalom, további 2 milliárd pedig rövid lejáratú – részben spekulatív – tőkeként, a kamatláb-különbözetek kihasználására érkezett. Az év végére az ország így is megkettőzte deviza-

# Lépést vált a Manpower

**Nemzetközi szinten a vállalatok is a növekedés, a munkanélküliség és az infláció ellentmondásos követelményeivel küzdenek. A költségek csökkentése és a létszámleépítés központi kérdéssé vált. A cégek ezzel párhuzamosan mind több külső munkaerőt vesznek igénybe a fizikai és az irodai munka ellátására, hiszen a „kölcson-munkaerő” költségei számottevően alacsonyabbak az alkalmazottakénál. Az egész világon valóságos iparaggá lett a munkaerő-kölcsönzés, amelynek vezető óriásvállalata az amerikai Manpower.**

**A** Milwaukee központú vállalatbirodalom tavaly 6,9 milliárd dolláros forgalmat bonyolított le, s 2400 saját, illetve franchise-irodával dolgozik szerte a világon. A cég bevételeinek valamivel több mint 80 százaléka származik titkárnók és gyári munkások kölcsönzéséből és kiközvetítéséből. Újabb azonban óriási igény mutatkozik a magasan képzett mérnökök, tanácsadók és informatikusok időszakos foglalkoztatása iránt is.

A felmérések tanúsága szerint a csúcstechnikát és a csúcsmereket megtestesítő fehérgallérosok ideiglenes foglalkoztatása iránti piaci igény évi 20 százalékkal nő. Az elmúlt esztendőben ez az új üzletág adta a Manpower forgalmának csaknem 20 százalékát, s az előrejelzések arról tanúskodnak, hogy a következő esztendőben ezen a területen a kereslet igen dinamikus bővülése várható. Érthető tehát, ha a Manpower igyekszik a lehető leggyorsabban alkalmazkodni a piac új követelményeihez és irányzataihoz.

A munkaerő-kölcsönzés és -közvetítés egyre bővülő világpiacán persze a Manpower nincsen egyedül. Az ágazaton egyesülési hullám söpör végig, s a fuzionált cégcsoportok mind nagyobb versenyt támasztanak a Manpower számára. Ebben a helyzetben az amerikai vállalat is kénytelen több oldalról „erősíteni”.

Májusban stratégiai szövetséget kötött az ugyancsak amerikai Drake Beam Morin (DBM) céggel, amely a világon első helyen áll a felső vezetők kiközvetítésében és kölcsönzésében. A Manpower elnök-vezérigazgatója,

Kelly Services és az Olsten Corp., amelyek együttesen megközelítik a Manpower méretének felét. Raymond Marcy, az iparág amerikai toplistáján hatodik Interim Services elnök-vezérigazgatója szerint a fúziók nyomán a tízes toplistából rövid időn belül legalább négy cég önállósága megszűnik. (Érdemes megjegyezni, hogy az Interim igen agresszív üzletpolitikával sorra vásárolja fel a magas képzettségű szakemberek kölcsönzésével foglalkozó kisebb ügyvétségeket.)

A Manpower tavalyi bevételeinek 50 százaléka az Egyesült Államokon kívüli piacokról származott. A cég azonban külföldön sem érezheti magát biztonságban, éppen az egyesülési hullám miatt. Nemrégiben jelentették be, hogy Európa két legnagyobb munkaerő-kölcsönző cége, a svájci Adia és a francia Ecco összeolvad. Az új óriásvállalat komoly versenytársa lesz a Manpowernek, hiszen a két cég tavalyi együttes forgalma meg-

gason képzett fehérgalléros munkaerő iránt. A DBM számára a szövetség azért előnyös, mert az adatbázisában szereplő fehérgallérosok hamarabb juthatnak munkához, s nagyobb az esélyük arra, hogy az ideiglenesből átkerülhessenek a foglalkoztatotti státuszba. Fromstein szerint az együttműködés már most gyümölcsöző, a DBM kiváló szakemberekkel „táplálja” a Manpowert.

A Manpower a versenytársak támadásait azzal igyekszik kivédeni, hogy nagy ügyfelei számára komplex „csomagokat” ajánl. Ezek a csomagok nemcsak a magas képzettségű szakemberek széles skáláját, hanem az emberierőforrás-szolgáltatások szinte teljes palettáját is kínálják.

A Manpower az utóbbi időben a Hewlett-Packard és a MasterCard International szinte önálló és kizárólagos emberierőforrás-igazgatósága lett. E nagy ügyfelek részére is végez a cég dolgozóátvilágítást, munkahelyi légkörelemzést, oktatást, továbbképzést és alkalmassági teszteket. Az irodai dolgozók részére a vállalat 300 különféle szoftver- és hardver-kombináción végez oktatást, s a nagy ügyfelek számára természetesen testre szabott oktatási programokat is kidolgoz.

Többek között a Manpower nyújtotta komplex szolgáltatásoknak köszönhető, hogy a MasterCard International humánierőforrás-központja a korábbi 15 ügynökség helyett ma már szinte csak a Manpowerrel dolgozik. A versenyképesség fokozása, valamint a vezető hely megtartása érdekében a Manpower jelentős technikai, technológiai beruházásokat hajtott végre. 1995 eleje óta 11 millió dollárt fordított szoftverek vásárlására és kifejlesztésére, 15 millió dollárt pedig számítógépes rendszerének korszerűsítésére. Amerikai adatbázisa jelenleg 300 ezer munkás és fehérgalléros adatait tartalmazza. Jól jellemzi a cég terjeszkedő üzleti stratégiáját, hogy az idei esztendő végére az adatbázis a tervek szerint már egymillió nevet fog tartalmazni.

**A MANPOWER „HÁTORSZÁGA” 1997-IG**

	GDP-reálnövekedés <sup>1</sup>			Munkanélküliség <sup>2</sup>			Infláció		
	1995.	1996.	1997.	1995.	1996.	1997.	1995.	1996.	1997.
USA	2,0	2,3	2,0	5,6	5,5	5,6	2,3	2,0	2,3
Japán	0,9	2,2	2,4	3,1	3,3	3,2	-0,5	-0,4	0,6
Németország	1,9	0,5	2,4	9,4	10,3	10,4	2,0	1,6	1,5
Franciaország	2,2	1,0	2,4	11,6	12,1	12,2	1,6	1,9	1,3
Olaszország	3,0	1,7	2,3	12,0	12,1	12,0	5,7	3,9	2,9
Nagy-Britannia	2,4	2,2	3,0	8,2	7,9	7,5	2,6	2,5	2,5
Kanada	2,2	2,1	3,4	9,5	9,3	9,0	1,6	1,4	1,4
Egyéb OECD	1,8	2,5	3,1	9,8	9,8	9,5	16,9	13,6	10,2
OECD Európa	2,7	1,6	2,7	10,3	10,5	10,4	6,93	5,4 <sup>3</sup>	4,7 <sup>3</sup>
OECD az USA nélkül	1,8	1,9	2,7	8,4	8,6	8,5	0,1	4,9	4,0
OECD összesen	1,9	2,1	2,5	7,6	7,7	7,6	4,7	3,9	3,4

<sup>1</sup> Változás az előző évhez képest (százalék); <sup>2</sup> Az aktív lakosság százalékában; <sup>3</sup> A kiugróan magas török infláció nélkül  
Forrás: OECD

Mitchell S. Fromstein a lépésváltás jegyében igyekszik nagy értékű megállapodásokat kötni a multinacionális vállalatokkal, s cége jelentős összegeket fordít az adatbázisban szereplő, kikölcsönözhető munkások továbbképzésére. Az elnök-vezérigazgató szerint ezek a lépések hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a Manpower az ágazati toplistára élén maradjon.

A fokozott erőfeszítésekre, az állandó innovációra azért is szükség van, mert a versenytársak sem tétlenkednek. Egyesült az ugyancsak jó nevű amerikai

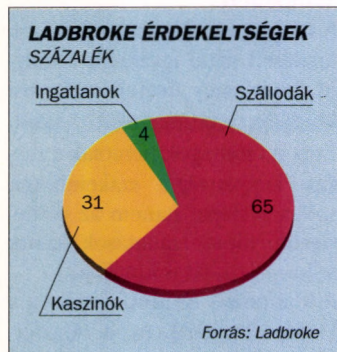
haladta az 5,8 milliárd dollárt. Nem titkolt célja a fúzióknak a Manpower „megkísértése”, vagyis a vezető szerep átvétele a piacon.

Visszatérve a DBM-mel kötött stratégiai szövetséghez: a két cég egymást segíti, egészíti ki saját piacán, ugyanakkor bevételeket nem osztják meg. A DBM folyamatosan a Manpower adatbázisa rendelkezésére bocsátja az elbocsátott, a költségcsökkentések miatt leépített szakemberek listáját. Ismeretes, hogy a Manpower ügyfelei körében mind nagyobb igény mutatkozik a ma-

GONDA GYÖRGY

# A csatabárd elásva

A háborúnak vége. A csatabárdot elásta, és kézfogó hírével lepte meg a világot a Ladbroke és a Hilton Hotels Corporation (HHC). A két szállodaipari társaság



ság közötti konfliktus 32 éve robbant ki a Hilton márkanév használata kapcsán.

A brit Ladbroke-csoport, az USA-n kívüli kizárólagos Hilton-tulajdonos a jogokat egy 1964-ben kötött megállapodás következményeként szerezte meg. Az akkor született szerződés aláírói a HHC, valamint annak nemzetközi leányvállalata, a Hilton International (HIC) képviselői voltak. A HHC csak az USA-beli exkluzivitást őrizte meg, a nemzetközi hálózatfejlesztés jogát átadta a másik családi vállalkozásnak. A békés egymás mellett élésnek azonban véget vetett a lépés, amikor a Hilton család Conrad néven új luxushotel-hálózatot létesített az Egyesült Államokban, miközben a HIC Vista márkanévvel terjeszkedett az Újvilágban. A HIC-et később megszerezte a

TWA légitársaság, majd 1987-ben eladta az angol Ladbroke-csoportnak. Ez utóbbi agresszív üzletpolitikával sorra nyitotta világszerte az új Hiltonokat, majd 1991-ben mintegy 100 millió dolláros kártérítést követelve pert indított a Hilton név illojális használata miatt a HHC ellen, amely a Conrad hálózaton keresztül Amerikán kívül is terjeszkedett. A bíróság végül is 1995-ben, a HHC javára döntött.

A most bejelentett házassági terv a jövő évtől lép érvénybe: a két csoport, egyesítve erejét, közösen működteti tovább a világ 49 országában lévő négyszáz létesítményét. Közös stratégiát kívánnak kialakítani, és egyúttal néhány százalékos erejéig kereszttulajdonlásra is törekszenek. A hírek szerint a HHC 5 százalékos részhez jut a Ladbroke-ban, ez utóbbi pedig a HHC játékkaszinókat üzemeltető vállalkozásában szerezne részesedést. E területen egyébként a HHC vezeti a világranglistát.

A Ladbroke igazgatója, Peter George úgy nyilatkozott, hogy bár nincs szó a két vállalat egyesítéséről, csak közös névhasználatról és stratégiáról, a csoportok egyenként mintegy évi 35 millió dollárt takaríthatnak meg az együttműködés révén. A Ladbroke jól sikerült félévről adott számot, a társaság 72,8 millió fontot kitevő nettó eredménye 29 százalékkal haladta meg a múlt év hasonló időszakát.

## Világ-mikronómia

□ **Ismét nyereséges a Daimler Benz.** A legtekintélyesebb német ipari csoport a tavalyi történelmi veszteség után, 2,4 milliárd márkával javítva teljesítményét, 782 millió márká nettó nyereséget ért el az év első felében. A társaság gyakorlatilag minden veszteségforrásától, köztük a Fokkertől és az AEG-től is megvált. A forgalomnövekedés 9 százalék volt, összességében 49,1 milliárd márkára rúgott a bevétel január és június vége között.

□ **Az NTT vezeti a japán vállalati rangsort.** A

teleföntársaság tavalyi nettó nyeresége 4 milliárd dollárra rúgott. A listán a Toyota a második helyezett, a harmadik pedig a Tokyo Electric Power. Az ötvenes listára az előző évi nyolccal szemben ezúttal tizenhét bank került fel. A 4. a Dai-icsi Kangyo Bank, az 5. a Bank of Tokio, a 6. helyezett dicsősége pedig a Mitsubishi Banknak jutott. A nagyvállalatok közül nem jutott a legjobb ötven közé a Sharp és a Sony.

□ **Deficites a Le Monde.** A francia napilap vesztesége 1995-ben 63,5 millió frank volt, miután az 1994. évet 71,1 millió frank deficitel zárta. A forgalom tavaly 1,147 milliárd frankot tett ki,

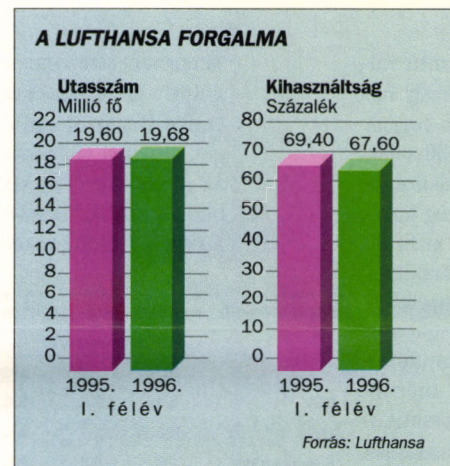
# Túlzott kapacitások

I den az első félévében 119 millió márká adózás előtti eredményt ért el a Lufthansa konszern. Ez az eredmény 70 millió márkával kevesebb, mint az előző év hasonló időszakának eredménye. A megrendelések mennyisége, mindenekelőtt a német piacon, jóval elmaradt a várakozásoktól. A düsseldorfi repülőtéri tüzeset miatti forgalomkiesés és mindenekelőtt a légi fuvarozás piacának széttagolódása, a túlzott kapacitások és árdömping

lékos előrelépés. A Lufthansa azonban ennél nagyobb növekedéssel számolt, ezért az első félévében 4,2 százalékkal növelte kínálati kapacitásait. Időközben a kapacitásokat hozzáigazították a valós kereslethez. A teljes kihasználtsági mutató ezzel 68,3 százalékot, a személyszállításé 67,6 százalékot ért el.

A konszern teljes forgalma 6,6 százalékkal, összesen 9,8 milliárd márkára növekedett. Az idei év első félévében 1061 millió márkát

fektetett be, ebből 810 milliót repülőgép-vásárlásra és korábbi vásárlások törlesztésére. Az előző év hasonló időszakában ez az összeg 798 millió márkát tett ki. Az egymilliárd feletti cash-flow mellett a saját finanszírozás aránya elérte a 94 százalékot. A konszern júniusban saját eszközökből, teljes mértékben törlesztett egy korábbi,



magyarázza az előző év hasonló időszakánál 37 százalékkal alacsonyabb nyereséget.

A Lufthansa konszern cégei az első félévében 19,7 millió légi utast (ez az előző év első feléhez képest 0,4 százalékos növekedést jelent), valamint 808 600 tonna teheráru és postai küldeményt (növekedés: 2,4 százalék) szállítottak. Tonnakilométerekben mérve ez 1,8 száza-

750 millió márká értékű Euro kölcsönt. A Lufthansa júniusban költségcsökkentő csomagterv megvalósításába fogott. A „Program 15” nevet viselő terv az egy ülére eső kilométerenkénti költség 17-ről 15 pfennigre való leszorítását irányozza elő 5 éven belül. A társaság ez évre 190 millió márkás általános kiadásmegszorítást tűzött ki célul.

# Ázsiát kigolyózzák?

Divatba jöttek a közép-európai tőzsdeindexek és részvényárfolyamok a gazdasági világsajtóban: 1996 első felében a befektetők térségünk tőzsdéin juthattak a legnagyobb megtérüléshez a világon.

A budapesti tőzsdén – dollárértékben számolva – 87, a varsói 54, a prágain pedig 35 százalékkal emelkedett az idén a részvények ára. (Szinte külön kategória a moszkvai tőzsde, ahol az emelkedés – ugyancsak dollárban számolva – 105 százalékos.) Még szembevetőbb az árfolyam-növekedés a nyugati tőzsdeindexek alakulásával összehasonlítva. A Hofmann Schneider cég adatai szerint a fejlett országok tőzsdéi közül az idén a stockholmi a listavezető, ahol – dollárban számolva – 13,6 százalékos növekedést regisztráltak. A New York-i tőzsdén 11, a

zók egy része mind gyakrabban mondja: térségünkben megismétlődhet az úgynevezett ázsiai tőzsdéi modell. 1989 és 1993 között az ázsiai értéktőzsdéken a részvények árfolyama átlagosan 350 százalékkal növekedett. Frank Jonkers, a londoni ING Barings közgazdásza szerint nem kizárt, hogy a közép- és kelet-európai tőzsdéken a részvényárfolyamok a következő 2-3 évben 100-200 százalékkal emelkednek. Jonkers a már említetteken kívül számottevő árfolyam-boomra számít a pozsonyi és a ljubljanai börzén is. A nyugati tőzsdéi elemzők többsége szerint Közép-Európa hosszabb távon képes lehet arra, hogy a délkelet-ázsiai gazdaságok rovasára fejlődjön, vonzó befektetési lehetőségeket kínálva az üzleti világnak. Valós veszélyt jelenthet ugyanakkor, hogy régióink tőzsdéi kis méretüknél fogva védtelenek a „likviditásvándorlás” ellen. A londoni Invesco tőzsdéi cég például arra figyelmeztet, hogy hosszú távon indokolt a bizalom és a bizakodás, de az amerikai kamatlábak esetleges emelkedése elszívhatja az érvényesülésre váró tőkék egy részét Európából. Ez a sebezhetőség – akárcsak kontinensünk nyugati felén – azzal is összefügg, hogy a közép-európai tőzsdék „felnőtté” váltak, s mind jobban integrálódnak a világ tőkepiacaiba. Számos szakértő úgy véli, hogy a budapesti és a prágai tőzsdeindexeket hamarosan „felveszik” a nemzetközileg „jegyzett” kategóriába.

Külön figyelmet érdemel a nyugati elemzők véleménye szerint, hogy a régió tőzsdéin egyre növekszik a hazai befektetők szerepe és jelentősége. Bővül a nyugdíjalapok száma, a biztosítótárságok egyre többet fektetnek be

részvényekbe és kötvényekbe, Magyarországon pedig mind több cégrészvényhez jut a társadalombiztosítás.

A közép-európai tőzsdék ezért igencsak felcsigázták a nyugati befektetők érdeklődését. Ezt az is jelzi, hogy az év első nyolc hónapjában 18 befektetési alap jött létre budapesti, prágai, varsói stb. „bévásárlási” szándékkal. Az alapkezelők megítélése szerint régióinkban a gazdasági növekedés üteme hosszabb távon meghaladja majd a nyugati, miközben egyre javul az itteni vállalatok nyereségtermelő képessége.

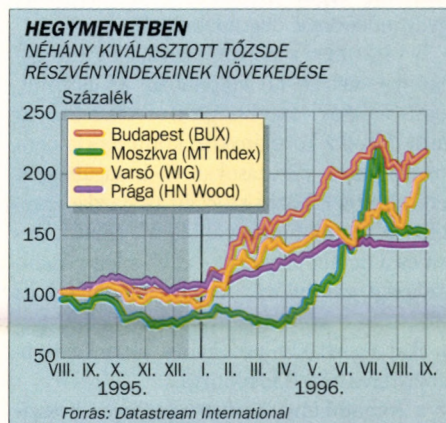
A The Wall Street Journal az OECD adataira hivatkozva rámutat, hogy míg az Egyesült Államokban 2, Németországban 1,9, Japánban pedig 0,9 százalékkal bővült tavaly a GDP, addig Szlovákiában 7,4, Lengyelországban 7, Csehországban 4,8, és még Magyarországon is 1,5 százalékos volt a gazdasági növekedés. Hasonló növekedési ütemre lehet számítani a következő években is, s ettől várakozásaik szerint Magyarország sem marad majd el lényegesen. Ez a növekedési ráta regionálisan magasabb a Latin-Amerikában várt 3-4 százaléktól, bár nem éri el a délkelet-ázsiai 7-8 százalékos.

A Foreign and Colonial brit befektetés-menedzselési vállalat szerint Közép-Európa ipari kapacitása és az ottani képzett munkaerő olyan előnyöket kínál, amelyekkel Délkelet-Ázsia nem rendelkezik. Ezek kiegyenlíthetik Délkelet-Ázsia növekedési előnyét. Fontos érv a befektetéselemzők számára az is, hogy térségünk országai belátható időn belül az EU teljes jogú tagjai lesznek, s ezzel óriási exportpiac és jelentős tőkeforrás nyílik meg előttük. A térség vezető reformországai talán már középtávon a hazai fizetőképes kereslet számottevő bővülésére is lehet számítani, miközben ezek az államok „megtanulnak” az eddiginél jobban exportálni. Sokat mond a nyugati tőkebefektetők számára,

hogy tavaly dollárban számolva Lengyelország 35, Oroszország 25, Magyarország és Csehország pedig 20-20 százalékkal növelte áru- és szolgáltatáskivitelt.

A többi, úgynevezett feltörekvő gazdasággal szemben a nyugati megfigyelők optimista véleménye szerint térségünk nagy előnye, hogy az EU-országok számára mindinkább „természetes” működőke-befektetési terület. Az ING Barings arra számít, hogy a következő években a régióinkba áramló tőke mennyisége megháromszorozódik vagy meg-négyszereződik. (Ebbe a prognózisba a portfólió-befektetések is beleértendők.)

A tőzsdepiac szempontjából előnyös, hogy a piaci szereplők



többsége továbbra is árfolyam-emelkedésre számít Közép-Európában. Az elmúlt hónapok látványos árfolyam-emelkedése miatt csökkent a piac kockázati prémiuma. A külföldi alapok vagyonuk mind nagyobb részét helyezik el a budapesti és a varsói tőzsdén, s a kockázat megítélésének kedvező változása miatt a tavalyinál jóval kisebb árfolyam-nyereség hányadossal (P/E) is megelégszenek. A privatizáció és az intézményi befektetők számának emelkedése következtében növekszik a likviditás térségünkben.

Reálisan szemlélve ezt a rendkívüli derülést, nem feledkezhetünk meg arról, hogy a közép-európai tőzsdék forgalma még viszonylag korlátozott, s ez szűkíti az intézményi befektetők mozgásterét. A bankok privatizációja, a hazai befektetők bázis szélesedése viszont közép- és hosszú távon valóban javíthatja a likviditást.

GONDA GYÖRGY

## AZ ÁLTALÁNOS KÉP

A P/E HÁNYADOS ÖSSZEHASONLÍTÁSA

AZ 1996-OS ELŐREJELZÉS ÉS AZ AUGUSZTUSI

RÉSZVÉNYÁRFOLYAMOK ALAPJÁN

Csehország	12,1
Szlovákia	9,0
Lengyelország	9,3
Magyarország	8,3
Oroszország	6,0
Malajzia	20,8
Indonézia	17,9
Hongkong	12,0
Tajvan	20,5
Dél-Korea	13,1
Brazília	13,0
Mexikó	10,2
Argentína	12,3
Chile	15,5
Egyesült Államok	17,4
Németország	20,5
Nagy-Britannia	16,4

Forrás: ING Barings

frankfurtin pedig 8,7 százalékkal emelkedtek a részvényárfolyamok, Párizsban 6,5, Zürichben 5,7, Londonban 4,0, Tokióban pedig mindössze 1,1 százalékos az emelkedés.

E számok fényében nem meglepő, hogy a nyugati tőzsdéi elem-

mellett a kormányközi konferencia csak minimális eredményeket érhet el, a döntési mechanizmus bizonyos egyszerűsítése révén azonban elérjük, hogy működőképes legyen az immár 20 fősre bővült klub. Közös szociális és gazdaságpolitika kialakítására azonban nincs esély, az egyes kormányok az országukban kialakuló többségi álláspontot követve nemzeti programokat valósítanak meg.

Az EU tehát alig több mint egy egységes nagy piac és kommunikációs tér; a nemzeti érzések mellett – azok ellensúlyozására – nem kínálja azt a lehetőséget a polgárok számára, hogy részt vehetnek a jövő Európájának megalkotásában. Sőt, az EU hosszabb távú jövője teljesen bizonytalanná válhat, ha ezt a forgatókönyvet „rendezi meg az élet”, hiszen az európai piac minden bizonnyal felolvad a globalizáció következtében egyre erősödő világpiacon, s ezzel párhuzamosan mindinkább háttérbe szorulnak az EU-szintű szabályok, míg végül jelentéktelen kormányközi együttműködéssé degradálódnak.

• **B VÁLTOZAT: A MONETÁRIS TÉR.** Ez a forgatókönyv csak abban különbözik az előzőtől, hogy néhány tagországban bevezetik az eurót. Mivel a kormányközi konferencia nem hoz lényeges változásokat és a tagállamok nem követnek közös szociális és gazdaságpolitikát, a központi európai bank – többek szerint ez a német jegybank – válik a legerősebb gazdasági szereplővé. Az első számú cél az infláció és a közösségi költségek visszafogása, akár a gazdasági növekedés, s ezzel a munkahelyteremtést is feláldozva.

Ez a forgatókönyv sem eredményez hosszú távon fenntartható berendezkedést. Ha a kormányok felismerik, hogy a közös valuta megköveteli a további gazdasági és politikai döntések szoros összehangolását, akkor a monetáris tér csak egy állomás a kibővített unióhoz vezető úton (lásd: C változat). A szorosabb együttműködés hiánya vagy kudarca viszont valószínűleg felerősíti a belső politikai vitákat az egyes országokban, a növekvő feszültségek nyomán olyan kormányok kerülnek hatalomra, amelyek növelik az egyes iparágak támogatását, s ezzel a költségvetési hiányt. A monetáris unió válságba kerül (lásd: F változat).

• **C VÁLTOZAT: A KIBŐVÍTETT UNIO.** Az előző forgatókönyvhöz hasonlóan ebben a változatban is új tagokkal bővül az EU, és bevezetik az eurót is. Az viszont már lényeges eltérés, hogy 1. a kormányközi konferencia eredményeként megújítják a döntési mechanizmust, hogy a kibővített unió is működőképes legyen, s a nemzeti és EU-szintű felelősség tisztázásával demokratikusabbá is teszik az integráció döntéseit; 2. a nemzetgazdasági különbségek figyelembevételével közös európai gazdaságpolitikát is kidolgoznak, s ennek alkalmazásával kordában tartják a közösségi kiadásokat.

Ez a berendezkedés akkor maradhat fenn hosszú távon is, ha kiegészül a közös kül- és védelmi politikával, azaz az EU a NATO

európai szárnyaként képes megőrizni biztonságát.

• **D VÁLTOZAT: A KORLÁTOZOTT UNIO.** Ez az eshetőség abban különbözik az előzőtől, hogy a bővítésre csak az EU-intézmények átalakítása, az euro bevezetése és a közös szociális és gazdaságpolitika kidolgozása után kerülne sor. A korlátozott unió gondolata vonzó lehet számos jelenlegi tagország számára, mert így sok nehézséget meg lehet előzni néhány nehéz döntés elhalasztásával.

Az új tagok felvételére azonban ebben a változatban kicsi az esély, hiszen a német egyesítés tapasztalatai alapján politikai ellenállásra lehet számítani, elsősorban Franciaország részéről. A maastrichti egyezmény is tisztázatlanul hagyott sok alapvető kérdést, amelyek megoldását a kormányközi konferenciára hagyták, így viszont zavaró átfedések vannak a konferencia

során jelentkező feszültségek. Így meg is akadhat a monetáris unió, s csak az A forgatókönyv, a nagy piac valósulhat meg. Sőt, különösen kedvezőtlen körülmények esetén az európai integráció folyamata dezintegrációba is átcsaphat.

• **F VÁLTOZAT: A MONETÁRIS UNIO VÁLSÁGA.** Ebben a forgatókönyvben 2003-ig számos országban bevezetik az eurót, és a bővítés is megtörténik. A kormányközi konferencia azonban nem újítja meg az euro sikeres működéséhez szükséges mértékben a döntési mechanizmust, s a közös szociális és gazdaságpolitika bevezetésére sincs esély. Ennek következtében valamelyik tagországban a munkanélküliség magas szintje és a növekvő egyenlőtlenség súlyos társadalmi válsághoz vezet, s ennek nyomán a hatalomra kerülő kormány a sztrájkolók követeléseinek gyors teljesítésére



Vidám EU-csúcs. Nem olvassák a forgatókönyveket?

és a bővítési tárgyalások napirendjén szereplő, önmagukban is súlyos problémák között.

• **E VÁLTOZAT: A MONETÁRIS FOLYAMAT VÁLTSÁGA.** Már az euro árfolyamát meghatározó időszakban, azaz a jelenlegi menetrend szerint 1998 márciusa és decembere között is számos nehézség adódhat – egyes kormányok manipulálhatják nemzeti valutájuk árfolyamát, illetve pénzügyi spekulációk nyomán megrendülhetnek bizonyos valuták stb. –, aminek hatására néhány ország visszaléphet a korábban már elfogadott csatlakozástól. Az 1998–2003 közötti időszakban pedig – amikor az euro a tranzakciók teljes körében felváltaná a nemzeti valutákat – még több gazdasági és politikai konfliktus keletkezhet, s így az euro bevezetését 1999-ben megkezdő országok egy része kiléphet a monetáris rendszerből.

A valutacseréből fakadó széles körű bizonytalanságot tovább erősíthetik a kormányközi konferencia, a csatlakozási tárgyalások és a közös szociális és gazdaságpolitika kidolgozása

törekszik. Ezért nem tartja be a maastrichti egyezményben vállalt kötelezettségeket, s figyelmen kívül hagyja a többi tagország kormányának figyelmeztetéseit is. A tőke menekülni kezd, s a szóban forgó kormány ismét bevezetheti a nemzeti valutát. A világpiacon és a többi tagország reagálása kiszámíthatatlan – s ezzel az EU jövője is bizonytalanná válik.

A körülmények, szükségszerűségek, esélyek és akaraterő együttese a vázolt eltérő utakra vezetheti Európát, s nyilvánvaló, hogy mindenki más-más valószínűséget ad a lehetséges forgatókönyveknek. Jacques Lesourne megítélése szerint e pillanatban a másodikként említett változatnak, a monetáris térnek van a legnagyobb esélye, ami azonban hosszabb távon nem tűnik stabil berendezkedésnek: ha nem vezet a kibővített unióhoz, könnyen a monetáris unió válságát okozhatja, ezzel veszélybe sodorva az integráció folyamatát is.

HAVAS ATTILA

# Árháború a levegőben

Javában készülődnek az Európai Unió tagországainak légitársaságai 1997. április elsejére, amikor az „EU-égbolton” teljessé válik a dereguláció és teljesen szabad lesz a verseny a légivállalatok számára. Ez egyben azt is jelenti, hogy gyilkos árversenyre lehet számítani a „hagyományos” és az újonnan alakuló, úgynevezett „filléres” légitársaságok között.

**A**dereguláció nyomán az egyes EU-országok légitársaságai más tagországokban belföldi forgalmat is lebonyolíthatnak. (Például a Párizs–Marseille útvonalat április elseje után nemcsak francia, hanem brit, spanyol stb. légitársaságok is repülhetik.)

Reagálásként a Lufthansa már bejelentette, hogy ősztől csökkenti kapacitásait az európai útvonalakon, s ezzel párhuzamosan új szükségprogramot vezet be a működési költségek csökkentésére annak érdekében, hogy eredményesen vehesse fel a versenyt a légitársaságok mérséklő légitársaságokkal. A repülőjegyek árának csökkenése évente várhatóan több milliárd dollár megtakarítást eredményez az utasok számára.

A dereguláció komoly gondokat okoz az EU-országok nagy légitársaságainak. Egyre több kisebb, olcsó tarifákat kínáló versenytárs jelenik meg a piacon, s ennek következtében csökken a nagyok piaci részesedése, s egyúttal kénytelenek ők is mérsékelni repülőjegyeik árát. Olaszországban a jelentős anyagi gondokkal küszködő Alitaliának harcolnia kell az Air One légitársasággal, amely a nyári hónapokban keddi és szerdai napokon minden olasz útvonalon 66 dollárért kínálja jegyeit. Az olasz nemzeti légitársaságnak a hazai piacon meg kell küzdenie egy új légitársasággal, a vicenzai

Alpi Eagles-szel is, amely mögött a Benetton-család áll. Ősszel a brit Virgin Express Rómából és Milánóból rendszeres járatokat indít Madridba, s a jegyár a tervek szerint 50 százalékkal lesz alacsonyabb az Alitaliánál.

A dereguláció, valamint az olcsó légitársaságok inváziója a nagy légitársaságokat arra kényszeríti, hogy a korábbinál jobban összpontosítsanak az interkontinentális járatokra. Ez utóbbiak „táplálására” több neves nyugat-európai légitársaság stratégiai szövetséget köt majd várhatóan az olcsó légitársaságokkal. Az igencsak olcsó jegyeket kínáló német Eurowing például megállapodott a KLM-mel és az Air France-szal, hogy utasokat „szállít be” azok tengerentúli járataihoz.

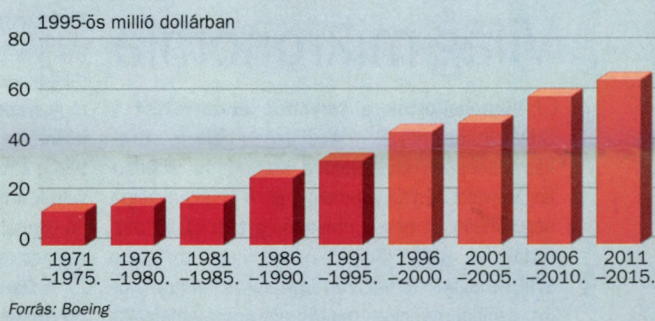
Az olcsó légitársaságok megjelenése okozta sok gyors cselekvésre készített több neves nyugat-európai légivállalatot. A British Airways például 49,9-ről 100 százalékra növelte tulajdoni hányadát az egyik francia belföldi légi-

társaságban, a TAT European Airlinesban. Az Air France pedig azt tervezi, hogy a belföldi útvonalak „lefedésére” létrehozott légitársaságát, az Air Intert nemzetköziesíti, s a régi-új légitársaság majd európai célállomások között bonyolítja le az utasforgalmat. Egyébként az Air France ősztől óránként közlekedtet majd ingajáratot Párizs és három másik francia város között, annak érdekében, hogy ezeken az útvonalakon minél nagyobb részesedésre tegyen szert a British Airways-szal és a többi újonnan érkező versenytárral szemben. Szakértők véleménye szerint a hagyományos légitársaságok akkor vehetik fel a versenyt eredményesen az újonnan érkezőkkel, ha az egyes útvonalakon gyakrabban indítanak járatokat. (Ezt meg is tehetik, hiszen gépparkjuk egye-

gyéni és intézményi befektetők tulajdona. A légitársaság elnöke, Lofti Belhassine már 40 százalékos részesedést szerzett cégének a Párizs–Toulouse útvonalon két év alatt, s még ennél is magasabb részesedést a Párizs–Nizza útvonalon. A tervek szerint az Air Liberté rövid időn belül 23 francia városba indít rendszeres légitáratot. A cég júliusban együttműködési megállapodást kötött az Air France másik versenytársával, az AOM France Airlines-zal, s a szerződés nemcsak a két vállalat közötti verseny megszüntetéséhez, hanem egyesüléséhez is elvezethet.

Nagy-Britanniában az Easy-Jet légitársaság kezdte el London és több skót város között bonyolított le a forgalmat. Újabb az Easy-Jet már rendszeresen repül Barcelonába, Nizzába és Amszterdamba,

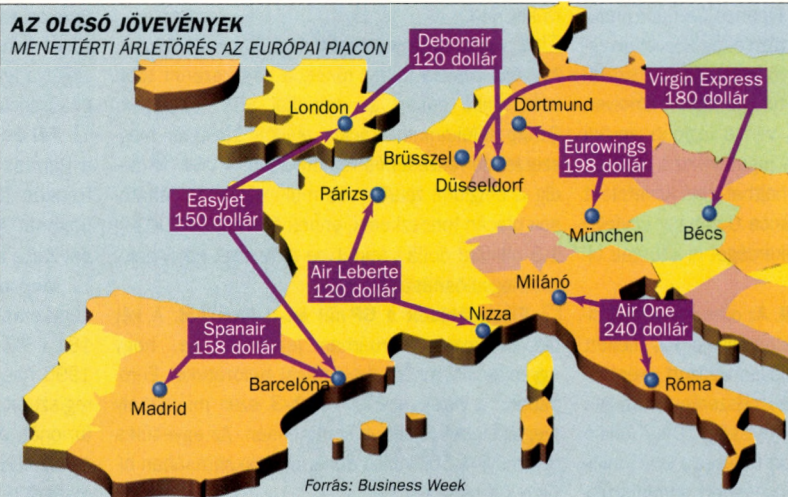
**PÉNZ AZ ÚJ GÉPEKRE**  
ÁTLAGOS ÉVI REPÜLŐGÉP-BEFETETÉS



lőre többszöröse az olcsó légitársaságokéinak.)

Az Air France-ra nagy veszélyek leselkednek, hiszen Franciaországé Európa egyik legnagyobb belföldi légi piaca, amelyre sokan fennak a fogukat. Többek között az Air Liberté légitársaság, amely

és a közeli bővítési tervek között több más európai város is szerepel. A légitársaság a filléres amerikai légitársaságokat mintázza, nevezetesen nincsen repülőjegy, nincsenek közvetítő utazási irodák, az utasok az utolsó pillanatban is megváltoztathatják úti céljukat. Szakértők véleménye szerint, amennyiben az amerikai légitársaságok deregulálása szolgál majd mintául az újonnan érkezett, a légitársaság drasztikus csökkentésére törekvő cégeknek, akkor nagy részük nem marad majd talpon. Jövő áprilistól ezeket a „helyi” piacokat az egyébként interkontinentális relációk felé tájékozódó nagy európai légitársaságok is fontos célpontnak tekintik. Többek között a British Airways és a Lufthansa, amelyek minél több célállomásra szeretnék kiterjeszteni nem „filléres” szárnyaikat.



GONDA GYÖRGY

# EKG és üzlet

Üzleti körökben egyre erősebb a meggyőződés, hogy kizárt a visszalépés, és az orosz gazdasági reform Jelcin sorsától függetlenül tovább halad. Ennek első közvetlen jeleként az elmúlt héten fordulat következett be a moszkvai tőzsdén, majd, mint a hét végén bejelentették, a Londoni Klub elfogadta az orosz adósság átütemezését.

**B**ár az utóbbi hetekben úgy tűnt, az elnök EKG-je mozgatója a moszkvai tőzsdét, egyre több külső szakértő nyilatkozott úgy, hogy Oroszország elkötelezettsége a reformok iránt független az elnök kiletétől. Így vélekedett a napokban Sonja Shechter, a Daiwa elemzője és a Merrill Lynch oroszországi specialista,

Maxim Shashenkov is. Az üzenetek az események tanúsága szerint nem letek süket fülekre, és ez a moszkvai tőzsdén is megfordította a hangulatot. Az elmúlt hét keddjén 5, szerdán pedig 7 százalékos veszteséget elkönyvelt moszkvai tőzsdeindex csütörtökön elindult felfelé. A helyi árfo-lyamnyereség egyébként augusz-

tusban rubelban számolva 135, dollárban pedig 100 százalékos volt.

De a szakértői vélekedéseknél fajsúlyosabb üzenetet is kaptak az orosz piac iránt érdeklődő befektetők. Mint azt a hét végén bejelentették, Oroszország szinte minden magánhitelezője egyenként is jóváhagyta a tavaly novemberi adósságátütemezési megállapodást. A 600 hitelező bank nevében a Deutsche Bank tárgyalta az összesen 25,5 milliárd dollárnyi kereskedelmi adósságról. A hitelezők ebből 24 milliárd átütemezéséhez járultak hozzá. A kamathátralékokkal együtt ez közel 30



milliárd dollárt jelent. A tőketarozást 25 évre, a kamatterhet 7 év türelmi idővel 20 évre ütemezték át. Ez várhatóan további külföldi tőkét vonz Oroszországba, ahova az év első felében 2 milliárd dollárnyi befektetés érkezett a határokon túlról.

## Világ-mikronómia

□ **Végrehajtották a tervezett átszervezést** a Crédit Suisse-nél (CS). A júliusban bejelentett elképzeléseknek megfelelően lezajlott az átalakulás a svájci pénzügyi holdingnál. A tevékenységet négy önálló, új néven működő egység között osztották fel. Crédit Suisse néven viszik tovább a svájci magán- és vállalati ügyfelek számára nyújtott szolgáltatásokat, miután egy közvélemény-kutatás nyomán elvetették az eredetileg tervezett Crédit Suisse Banque Populaire elnevezést. A Crédit Suisse Asset Management az intézményi alapkezelésre, a Crédit Suisse Private Banking a magánbanki szolgáltatásokra, míg a Crédit Suisse First Boston befektetési tevékenységre specializálódott.

□ **A Nomura Securities mentőakciója.** 371 milliárd jent (~ 3,6 milliárd dollár) juttat a legnagyobb japán brókerház az ugyancsak a Nomura-csoporthoz tartozó Nomura Finance Company-nak, amelyben összesen 1,39 százalékos közvetlen részesedése van. A bajban lévő intézmény 91 százaléka van a Nomura-csoport tulajdonában, amelyen belül a Nomura Securities van a legjobb anyagi helyzetben. Ugyanakkor az – ingatlanválság nyomán mintegy 415 milliárd jent behajthatatlan követelést felhalmozott – Nomura Finance Company ügyfelei közül mintegy 40 ezer a brókerceget is kitünteti bizalmával.

□ **Sikeres fél év a Guccinál.** Az olasz–amerikai divatcég 90 százalékos forgalomnövekedés mellett 169 százalékkal növelte féléves adózott nyereségét, amely ez év derekán összességében 70 millió dollárra rúgott. Az üzemi nyereség 104,7 millió dollárt tett ki, és ez elegendő fedezetet a 93,5 millióról 144,2 millió dollárra növekedett adminisztratív és kereskedelmi költségek ellensúlyozására. A cég különösen látványos sikereket ért el a börtérmékek piacán: az itteni eladások 234 millió dollárra gyarapodtak, ez az összeforgalom 60 százalékát jelentette. Megduplázódott a cipőforgalom, miközben a konfekciósruha-eladások 27 százalékkal bővültek a főként az USA-ban és Ázsiában terjeszkedő cégnél, amelynek forgalmában csupán 25 százalékos részesedése van Európának.

□ **A Danone és a Coca-Cola közös vállalkozása.** 50-50 százalékos részesedéssel Minute Maid Danone néven vegyes vállalatot hoz létre friss gyümölcslel előállítására és forgalmazására a két élelmiszer-ipari világcég. A Danone jelenlegi éves forgalma 23 milliárd francia frank, ezt a cég rövid időn belül 30–40 milliárd frankra kívánja növelni. A Coca-Cola Foods eladásai 2,6 milliárd dollárt tesznek ki, ezen belül 1,6 milliárd dollár értékű friss és mélyhűtött gyümölcsitalt (Minute Maid) adnak el a tengerentúlon. Az új vállalkozás eladási joga Észak-Amerikán kívül a világ minden tájára kiterjed.

□ **Európában terjeszkedik** az SBC és a USWest. A svájci Diabaxa fektet tőkét, a hírek szerint több száz millió dollárt az amerikai SBC, az alpesi Oznep telekommunikációs piacon 1988-tól megszerzendő részesedés reményében. A USWest pedig a belgiumi telefon- és multimédia-szolgáltatások piacán terjeszkedik, ennek érdekében 2002-ig 1,5 milliárd dollárt fektet be a Telenet nevű hálózat megalapításába.

□ **Elbocsátások a BP-nél és a Mobilnál.** A két olajvállalkozás februárban jelentette be, hogy egyesítik finomítási és eladási hálózatukat Európában; a hírek szerint ez 2–3 ezer munkahely megszűnését jelenti a kontinensen. Az egyesülés révén évi 4–500 millió dollár megtakarításában bízik a két társaság.

□ **Forgalom- és nyereségnövekedés** a Bertelsmannnál. 21 és fél milliárd márkás forgalom mellett 900 millió márká adózás utáni nyereséget jelez Európa legnagyobb médiavállalkozásának éves mérlege. A június 30-ával záruló pénzügyi évben a legnagyobbat forgalom tekintetében a zenei és televíziós ágazat lépett előre. Ugyanakkor a 8,6 milliárd márkás forgalmat elérő szekció a legkevésbé profitábilis. A sajtóérdekltség, a Gruner + Jahr forgalma 4,6 milliárd márká volt, a nyomdaipari vállalkozásé 3,5 milliárd. A könyvkiadás terén változatlanul világszerte a Bertelsmann, az eladások 6,9 milliárd dollárt tettek ki. Mint a cégnél bejelentették, egyelőre lemondanak a tervezett digitális program beindításáról, ugyanakkor fejleszteni kívánják a kódolt Première tévéműsort, amelyben részesedésük 37,5 százalékos.

□ **Újabb mentővonal a Crédit Lyonnais-nak.** Az EU áldását adta egy újabb 3,9 milliárd francia frankos állami tőkeinjekcióra. Az elmúlt évben 45 milliárd frankos támogatást kapott a hatalmas veszteségeket felhalmozó pénzügyintézet, amelynek privatizációját a lehető leggyorsabban le kívánja bonyolítani a francia állam.

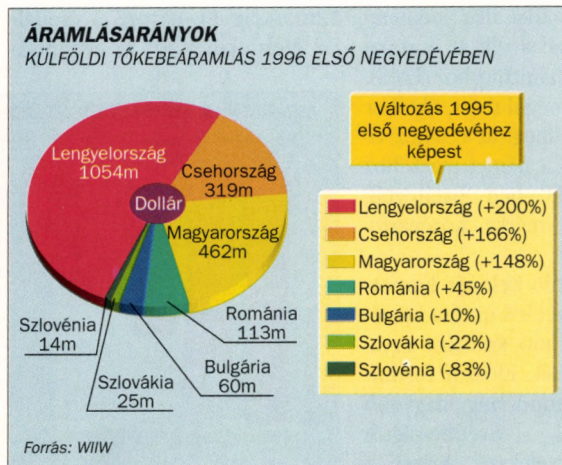
□ **Fél év alatt megkereste** tavalyi veszteségét a Paribas. A pénzügyintézet 4,042 milliárd francia frankos féléves nyereségről számolt be a napokban. Az elmúlt évet 4 milliárdos veszteséggel zárta a bank.

□ **Megsokszorozta nyereségét** a Metro AG. A nagykereskedelmi hálózat adózás előtti nyeresége 181 millió márkát tett ki az év első felében, míg 1995 hasonló időszakában 48 millió eredményt regisztráltak. A Metro-csoport, amely május végén fuzionált a Kaufhoffal, az Askoval és a DSBK-val, egész évre 1,1 milliárd márkás adózás előtti nyereséget tervez.

# Magántempók, ütemgondok

A Világbank két szakértője, Michael Borish és Michel Nool Átmenet (Transition) címmel tanulmányt tett közzé a magánszektor előretöréséről a visegrádi-országokban. A világbanki tanulmány az általános trenden belül jelentős ütem- és stíluskülönbségekre is felhívja a figyelmet.

**A** négy visegrádi-országban 1995-ben a GDP 60-70 százalékát a magánszektor állította elő; 1989-ben ugyanez az arány az egyes országokban 5-28 százalék volt. 1989-ben a négy országban a foglalkoztatottak 10-17 százaléka dolgozott a magánszférában, tavaly ez az arány már elérte az 55-65 százalékot. (Az 1989-es átlagot megzavarja Lengyelország kiugró aránya, aminek magyarázata a mezőgazdaság eltérő szerkezete.) Csehországban a magánszektor részesedése a GDP-ből 1989-ben nem haladta meg az 5 százalékot, tavaly viszont elérte a 60 százalékot. A viharos növekedés elsősorban a kisvállalkozásoknak és az alapítók által vezetett kisüzemeknek köszönhető, miközben a nagy állami ipari cégek termelése csökkent. Az új magánvállalkozások virágoznak, mindenekelőtt a munkaintenzív feldolgozóiparban és a szolgáltatási ágazatban. 1995-ben a magánszektor foglalkoztatta a dolgozók 65 százalékát, szemben az 1989. évi 16 százalékkal. Csehországban 1989-ben a magánszektor részesedése a banki



hitelek 13 százalék volt, tavaly viszont már 69 százalék. Ezzel párhuzamosan a magánvállalkozások banki betétei is számottevően növekedtek. Az állóeszköz-beruházások részesedése a GDP-ből 1989-ben 28 százalék volt, ez átmeneti visszaesés után tavaly már elérte a 31 százalékot. 1991-94-ben összesen 3 milliárd dollár külföldi tőke érkezett Csehországba, ez a GDP 2,5 százaléka. Tavaly számottevően növekedett a külföldi működőtőke beáramlása, ami a szakértők szerint szoros összefüggésben áll az alacsonyabb adókulcsokkal, az alacsonyabb ingatlanbérleti díjakkal, a javuló távkezleti és egyéb infrastrukturális helyzettel. Magyarországon a világbanki elemzés szerint 1989-90-ben a magánszektor részesedése a GDP-ből 20 százalék volt, tavaly viszont már elérte a 70 százalékot.

Dollárértékben számolva ez több mint ötszörös növekedés. Miközben a termelésben csökkent, az infrastruktúra, a kereskedelem és a szolgáltatások szférájában jelentősen emelkedett a vállalkozások száma. Magyarországon az elmúlt hat évben csökkent a vállalatok számára nyújtott banki hitelek aránya, az első számú hitelfeltevővé az állam lépett elő. A banki betétek háromnegyede mögött viszont a magánszféra áll.

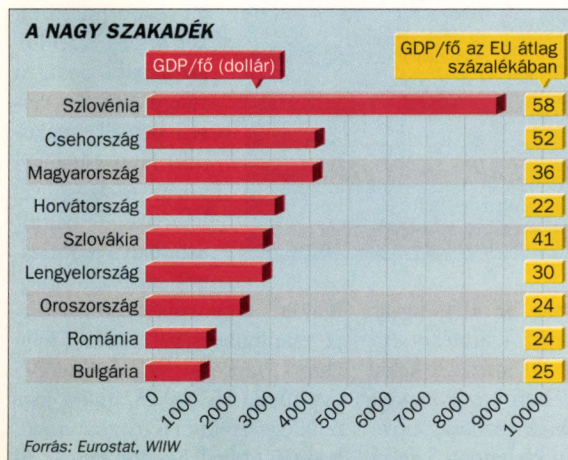
Az állóeszköz-beruházások GDP-hez viszonyított aránya csökkent: 1989-ben a tanulmány szerint a GDP 26 százalékát tették ki, tavaly pedig a 22,5 százalékát. A beruházásokban kiemelkedő szerepet játszott a külföldi tőke: 1991-95 között az ilyen célra fordított összegek 28 százaléka volt külföldi eredetű. Ugyanebben az időszakban összesen 10,6 milliárd dollár külföldi működőtőke érkezett Magyarországra: több, mint a három másik visegrádi-országba együttesen.

1993 között a kisvállalatok 3,5 millió új munkahelyet teremtettek, s 1994-ben 4 százalékos reálbér-növekedést értek el, miközben az állami szektorban a reálbérek estek. 1994-ben az állóeszköz-beruházások a GDP 16 százalékát tették ki, ez az arány 1989-ben még 38,5 százalék volt. A beruházások kétharmada a magánszektorból származik, az investíciók elsősorban a feldolgozóiparba és gépgyártásba irányulnak. A külföldi működőtőke újabban „fel fedezi” Lengyelországot; ebben fontos szerepet játszik a hazai kereslet és az export növekedése, a feldolgozó-ipari privatizáció beindulása, valamint a nagyívű infrastruktúra-fejlesztési tervek. Szlovákiában 1993 óta igencsak vontatottan halad a privatizáció. Ennek ellenére tavaly a GDP-ben a magánszektor aránya az 1991. évi 27-ről 62 százalékra emelkedett. A növekedés nagy része a kuponos privatizációval magánosított szolgáltatási szektorból származik. Az országban a magáncégek döntő többsége kisméretű, és a szolgáltatási ágazatban tevékenykedik. Noha a többnyire versenyképtelen állami nehézipari vállalatok jelentős elbocsátásokat hajtottak végre és a cégmére-

**A MAGÁNSZEKTOR NÖVEKEDÉSE A VISEGRÁDI-ORSZÁGOKBAN**  
1989 ÉS 1995 KÖZÖTT

	Csehország				Magyarország		Lengyelország		Szlovákia	
	1989.	1995.	1989.	1995.	1989.	1995.	1989.	1995.	1989.	1995.
GDP	5	60	20	70	28	59	10	62		
Foglalkoztatottak száma	16	65	20	65	47	66	10	55		
Hitelek	13	69	37	30	16	37	29	39		
Betétek	71	69	n. a.	75	64	77	61	76		

A hitelek és betétek báziséve 1991.  
Forrás: Transition. A Világbank kiadványa



Lengyelországban 1995-ben a magánszektor részesedése a GDP-ből 59 százalék volt, kétszerese az 1989. évinek. Lengyelországban főleg az iparban és a kereskedelemben erős a magánszektor, de az ipar nagyobb része még állami tulajdonban van. A magánosított cégek nettó nyeresége 1995-ben 4,3 százalék volt, az országos átlag viszont – amelyet az állami vállalatok húznak le – nem haladta meg a 2 százalékot. Lengyelországban az elmúlt 6 évben 1022 vállalatot privatizáltak, ezek a cégek 1,1 millió dolgozót foglalkoztattak. 1991 és

tek is csökkentek, az állami vállalatok még tízennégyszer több alkalmazottat foglalkoztatnak, mint a magáncégek. A külföldi működőtőke meglehetősen elhanyagolja Szlovákiát: 1992-től 1995 végéig mindössze 561 millió dollár érkezett befektetési céllal az országba. (Ez az összeg a GDP 1 százaléka). A világbanki szakértők megállapítása szerint a politikai bizonytalanság, a privatizáció halogatása, valamint az állami vállalatok protecionista védelme miatt csordogál oly lassan a külföldi működőtőke Szlovákia felé.

sára. Egy további lehetőség, hogy a vállalati átszervezésekhez szükséges pénzzel és hatalommal rendelkező orosz befektetési bankok kialakulása, a magánvállalkozások új generációja által kiváltott fokozott verseny és az átlátszó vezetést honoráló tőkepiacok vonzása együtt helyes irányba terelhetik a magánosított vállalatokat.

Számos megfigyelő azonban kételkedik abban, hogy a verseny egymagában elég gyorsan meg tudná változtatni a helyzetet, ezért a részvényesi jogok hatékonyabb védelme érdekében további intézkedések sürgetnek. A Szövetségi Értékpapír-bizottság egy sor törvénnyel és elnöki rendelettel kívánja meghatározni a részvényesi jogokat, és megbüntetni a visszaéléseket. Arra ösztönzi a befektetőket, hogy ne állami hivataloknál tegyenek panaszt, hanem bíróság előtt harcoljanak jogaikért.

Vannak már sikeres esetek. Egy nagy nyilvánosságot kapott ügyben Oroszország egyik legagresszívabb kereskedelmi bankjának, az Oneximbanknak mint a világ legnagyobb nikkeltermelője, a Norilszk Nikkel 38 százalékos részvényesének sikerült érvényesítenie jogait, és lecserélni a változásokat akadályozó vezetést. A menedzsment kemény harcot kezdett. Az Oneximbanknak azonban kivételesen jó kapcsolatai vannak: sokkal nagyobb politikai erőt tud megmozgatni, mint a részvényesek általában. (A bank korábbi vezetőjét, Vlagyimir Potanyint Jelcint két hónappal korábban nevezte ki a gazdasági ügyekkel foglalkozó első miniszterelnök-helyettes.)

Potanyin szoros kapcsolatban van Csubajsz elnöki főtanácsadóval, az utódlási harc egyik résztvevőjével.)

Más befektetők azonban addig aligha kockáztatnak jelentős pénzüsségeket, amíg nem biztosak abban, hogy minisztériumi beavatkozás nélkül tényleg meg tudják védeni jogaikat a bíróság előtt. Egy moszkvai külföldi befektető így foglalta össze az ügy lényegét a Financial Times hasábjain: „A játékszabályoknak a jövőben a részvénytőkét kell honorálniuk, nem pedig a lopást. Ez hosszú és nehéz küzdelemnek ígérkezik”. ■

# A kapuban, öntudatosan

**Az Európai Pénzügyi Unió előjátéka zajlik Helsinkiben. A jelek szerint Finnország egyre kevésbé hangolja össze csatlakozási taktikáját az eddig mértékadóknak tekintett Svédországgal.**

**A** nemzetközi valutapiacok arra számítottak, hogy a finn márka már szeptember végén csatlakozik az európai árfolyam-mechanizmushoz (EMS). A csatlakozás végül most, október 12-én történt meg: az ecu-hoz viszonyítva 5,8, a német márkához viszonyítva 3,04-ben határozták meg a finn márka középárfolyamát.

Az EMS-be való belépés Finnország és a monetáris unióra készülő Európai Unió számára egyaránt fontos volt. Először fordult elő, hogy Finnország nagyobb szomszédjától, Svédországtól függetlenül cselekszik, hiszen a svédek egyelőre nem kívánnak csatlakozni.

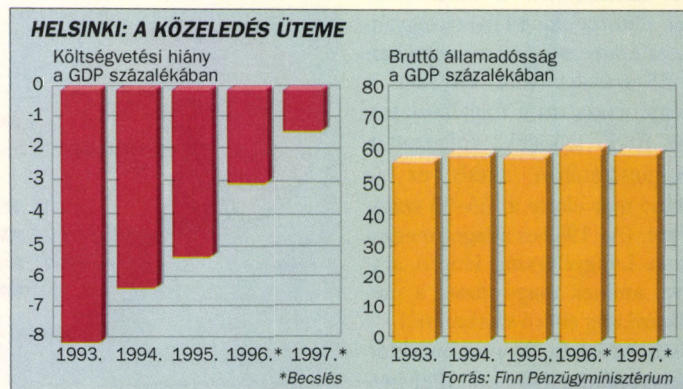
Az EMU-tagságot megcélzó Finnország - Ausztria után - a második ország lett, amely az EMS-hez csatlakozott az 1992-es trauma óta, amikor Nagy-Britannia és Olaszország a valutájukkal való nagyarányú spekulációk miatt kilépni kényszerültek. Finnország egyre erősebb pozícióból közelíti meg a kérdést. Az 1990-es évek eleji mély recesszió után az országban újra szilárd a növekedés, az államháztartást kézben tartják, és a valuta majdnem két éve stabil.

Lipponen nagykoalíciós kormánya egyértelműen azt a célt tűzte ki maga elé, hogy Finnország az 1999 elejére tervezett EMU alapító tagja legyen. Jóllehet, az Európai Unión belül nincs egységes álláspont azzal kapcsolatban, hogy az EMS-tagság előfeltétele-e az EMU-tag-

ságnak, a finn kormány szerint ez a lépés fontos előjáték. Finnország EU-partnerei csodálják Helsinkinek azt az elszántsá-

lét, jövőre pedig 4 százalék lesz, és a folyó fizetési mérleg egészséges többletet mutat. A legnagyobb gondot a 16 százalékos munkanélküliség jelenti, de Lipponen szerint a jelenlegi stabilizációs politika megalapozza a foglalkoztatottság jövőbeni növekedését.

Az utóbbi két évben a finn márka stabilan 3,0-3,10 német márka árfolyamon állott, és ez tette lehetővé, hogy az említett szinten csatlakozhassék az EMS-hez. Várhatóan nem okoz majd gondot, hogy a 15 százalékos ingadozási sávon belül maradjon. Igencsak megváltozott a helyzet



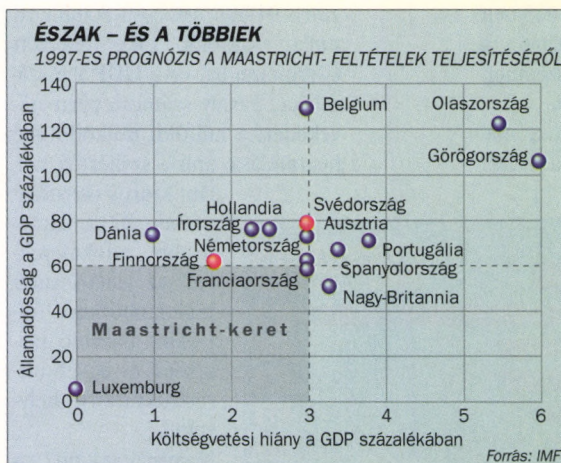
gát, amellyel a gazdaságot az EMU kritériumainak megfelelő formába hozza. A következetes szigorral a központi költségvetési hiányt az 1993-as 8 százalékról az idén várhatóan a GDP 2,9 százalékára szorítják le, ami a maastrichti előírásen belül van. A brut-

1991-92 óta, amikor a finn márkát kétszer kötötték az ecu-höz, kétszer pedig lebegtették, s összesen 35 százalékos volt a leértékelés mértéke.

Finnországban ma az a legnagyobb - elsősorban a papír- és cellulózipar által hangoztatott -

félelem, hogy milyen következményekkel jár a továbbra is lebegő svéd korona mellett a márka rögzítése. (Svédország a finnek létfontosságú exportpiaca, a két ország felfeldolgozó-ipara pedig a világpiacon versenyben áll egymással.) Finn pénzügyi körök többségi véleménye szerint azonban Svédországot súlyosan meg-

büntetik a pénzügyi piacok, ha valutája manipulálásával próbál meg előnyt szerezni. Egyre inkább úgy tűnik: Helsinki számára már nem egyértelműen meghatározó, hogy mit csinál Svédország. ■



# A változás szellőkésései

Németország első számú bankja, a Deutsche Bank nemrégiben bejelentette, hogy 5,21 százalékos tulajdoni hányadot szerzett a Bayerische Vereinsbankban, az ország negyedik legjelentősebb pénzintézetében. A váratlan akvizíció „megindította” a befektetők és a bankárok fantáziáját, s bizton lehet számítani arra, hogy a nem távoli jövőben jelentős átrendeződés kezdődik a német bankszektorban.

A német bankok többsége néhány évvel ezelőtt megkezdte önmaga átszervezését, elsősorban a működési költségek számottevő mérséklése érdekében. A pénzintézetek minél több magánügyfélre szeretnének szert tenni. A recesszió ugyanis megtépázta a bankok erejét: csekély haszonra tettek szert a hitelezésben, ráadásul tevékenységüket elsősorban az alacsony kockázatú – s ennek megfelelően alacsony nyereséget is hozó – vállalati hitelekre és tranzakciókra összpontosították.

Brit bankszakemberek véleménye szerint a Deutsche Bank tulajdonszerzése a Bayerische Vereinsbankban megcsillantotta azt a lehetőséget, hogy a német bankágazatban is napirendre kerüljenek a felvásárlások és az összeolvadások. S a németországi pénzintézetekben várható bekebelezéseknek és fúzióknak nemcsak a német, hanem a külföldi bankok is szereplői lehetnek. A Deutsche 700 millió márkás tulajdonszerzése a Bayerischében

az elemzők szerint jóval többet jelent az akvizíciónál: elindítója lehet egy olyan folyamatnak, amely a felszín alatt már régóta érlelődik. (Érdeemes megjegyezni, hogy Vereinsbank részvényeinek árfolyama, amely a Deutsche akciója előtt a 40 márka volt, a tulajdonszerzés után órák alatt 50 márkára emelkedett.)

A nagy frankfurti és müncheni bankoknál folyik az átszervezés az ügyfelek jobb kiszolgálása, valamint a tranzakciók további automatizálása érdekében. A nagybankok csökkentik fiókjaik számát, elbocsátják dolgozóik egy részét. Igaz, szociális megfontolások miatt itt a fiókok és a létszám lefaragása kevésbé drasztikus, mint a brit és az amerikai pénzintézeteknél.

Az európai monetáris unió közelése ugyancsak megváltoztatja a bankárok gondolkodásmódját. Tisztában vannak azzal, hogy az egységes valuta számottevően módosítja majd a bankok működési környezetét. A nagybankok számára a monetáris unió na-

gyobb lehetőségeket ad a páneurópai tőkepiacon és a befektetési bankári területen. Ráadásul a bankok részvényesei szeretnének minél nagyobb osztalékot látni. Ez utóbbi kívánság teljesítésének egyik lehetséges módja a bankok egy részének bekebelezése és fúziója lenne. Ezt a folyamatot viszont a jelenleginél erőteljesebb reorganizációs tevékenységnek kellene megelőznie, ugyanis ma Németország három legnagyobb kereskedelmi bankjának részese-dése a vállalati és magánügyfél üzletágban mindössze 12 százalékos. A regionális takarékpénztárak és -szövetkezetek súlya ezen a piacon eléri a 75 százalékot! Német és külföldi bankszakemberek egybehangzó véleménye szerint a bankok igazgatótanácsaiban egyre gyakoribb tárgyalási téma a felvásárlások és az egyesülések kérdése. A frankfurti

legnagyobb német bank, a Dresdner és a Bayerische Hypotheken und Wechsel Bank összeolvadása. (Az utóbbi Németország ötödik legnagyobb pénzintézet.)

Az Allianz biztosítói a Dresdner Bankban, a Deutsche Bankban és a Vereinsbankban egyaránt 10-10 százalékos tulajdoni hányaddal rendelkeznek, a Hypo-bank részvényeinek pedig 5 százalékát tudhatja magáénak. Kisebbségi érdekeltsége van az Allianz-nak a BHF bankban, valamint az IKB Industrie Kreditbankban. Ennek fényében nem hagyható figyelmen kívül Henning Schulte-Noelle, az Allianz elnöke közelmúltbeli kijelentése: lehetséges, hogy a német bankrendszer szerkezetében számottevő változások következnek majd be. A német bank- és biztosítási piac elemzői nem tartják kizártnak,

A KERESZTTULAJDONLÁS SAKKTÁBLÁJA

Tulajdonos	Allianz	Munich Re	Dresdner Bank	Hypo-Bank	BHF Bank	IKB	Deutsche Bank	Vereinsbank
Allianz		25,0%	10,0%	5,0%	–	–	10,0%	10,0%
Munich Re	25,0%		11,9%	–	–	–	10,0%	10,0%
Dresdner Bank	22,3%	–		–	–	–	–	–
Hypo-Bank	22,6%	5,8%	–		–	–	–	–
BHF Bank	15,2%	6,2%	–	–		4,0%	–	–
IKB	12,0%	6,2%	–	–	10,0%		–	–
Deutsche Bank	5,0%	–	–	–	–	–		–
Vereinsbank	–	–	–	–	–	–	5,2%	

Forrás: Delbrück

Deutsche Bank és a müncheni Bayerische Vereinsbank esetleges összeolvadása az utóbbinak nagyobb részesedést biztosítana a gazdag bajor bankpiacon, valamint a nyereséges jelző üzletágban. Hasonló előnyökkel és haszonnal járhatna a második

hogy az Allianz a bankokban lévő érdekeltségei révén a pénzintézeteket amilyen jövőbeli stratégiai szövetségeknek tekinti.

Híresztelések keltek lábra arról is, hogy valamiféle szorosabb kötődés jön majd létre a harmadik legnagyobb frankfurti bank, a Commerzbank és a Vereinsbank között. Egyelőre mindkét pénzintézet cáfolja a házassági szándékot, de nem hagyható figyelmen kívül, hogy a két pénzintézet méretei hasonlóak, részvényeik pedig széles körben forognak a piacon. Egy esetleges összeolvadás mindkettőt erősítheti. Különösen a Vereinsbank járna jól, hiszen ahelyett, hogy „feloldódna” az igen erős Deutsche Bankban, egy fúzió keretében nagyjából

## VÁLTOZÁSRA ÉRETEN...

	Mérleg főösszeg 1996. június 30 Milliárd német márka	Üzemi nyereség 1995. Milliárd német márka	Tőzsdéi kapitalizáció 1996. augusztus Milliárd német márka
Deutsche Bank	857	4,24	37,3
Dresdner Bank	527	1,99	18,5
Commerzbank	427	1,45	13,5
Vereinsbank	378	1,38	13,8
Hypo-Bank	318	1,30	11,1

Forrás: Banki adatszolgáltatás

(E 44. oldal)

# A leghosszabb beszélgetési idő. Mit is mondhatnánk még?

Az új MicroTAC 8700™



A MicroTAC 8700™ mobiltelefon.

Több mint 8 óra beszélgetési- és  
170 óra készenléti idő.\*

Kell ennél többet mondanunk?

Ha igen:

Speciális ikonokat ábrázoló kijelző.

SMS küldés és fogadás.

Nagy sebességű fax- és adatátvitel.

Rezgéssel történő hívásjelzés.

Magyar nyelvű menü.

És még sok minden más!

\*A megadott időtartamok az Extra  
kapacitású 1200 Lithium Ion akkumulátor  
használatakor érvényesek.

teljesítmény


 **MOTOROLA**

**International 8700**



**MOTOROLA**

What you never thought possible.™

 Motorola and MicroTAC are trademarks of Motorola, Inc. ©1996.

# Canon Többfunkciós faxok minden munkához



## Az újonc B 110 normál papíros fax

- bubble jet technológia
- beépített, digitális üzenetrögzítő
- 64 szürke fokozat (UHQ)
- ECM hibajavítás

## Az üstökös MultiPASS 10

- többfunkciós normál papíros fax
- PC-fax / nyomtató / szkener / másoló
- Windows 3.1 / Win 95 magyar nyelvű szoftver
- memória 47 oldalig



## A sokszínű MultiPASS C 30

- színes nyomtató / PC-fax / szkener / másoló
- 4 lap/perc nyomtatási sebesség
- 720x360 dpi felbontás
- 2 MB-ig bővíthető memória

Budapest: ANT Tel.: 131-5354 • DELTA ELEKTRONIK Tel.: 250-4275 • HIESZ Tel.: 436-1038 •  
HOLLAND SZERVIZ Tel.: 319-5167 • INTERELEKTRONIK Tel.: 169-9264 • LÉZER Tel.: 214-8090 •  
MŰSZERTECHNIKA Tel.: 262-6666 • ROWEX Tel.: 129-1600 • TONER Tel.: 215-1687 • Békéscsaba:  
MŰSZERTECHNIKA Tel.: (66) 324-760 • Bonyhád: INTERELEKTRONIK Tel.: (74) 451-111 •  
Debrecen: MŰSZERTECHNIKA Tel.: (52) 414-156 • DELTA Tel.: (52) 350-847 • Győr:  
MŰSZERTECHNIKA Tel.: (96) 310-661 • Kecskemét: MŰSZERTECHNIKA Tel.: (76) 322-128 •  
Miskolc: MŰSZERTECHNIKA Tel.: (46) 411-416 • ROWEX Tel.: (46) 358-310 • Nyiregyháza:  
INTERELEKTRONIK Tel.: (42) 314-073 • Pécs: DELTA Tel.: (72) 331-204 • MŰSZERTECHNIKA  
Tel.: (72) 333-987 • ROWEX Tel.: (72) 336-193 • Szeged: MŰSZERTECHNIKA Tel.: (62) 326-800 •  
Tatabánya: MŰSZERTECHNIKA Tel.: (34) 310-004 • Veszprém: DELTA Tel.: (88) 402-194 •  
MŰSZERTECHNIKA Tel.: (88) 426-506 • ROWEX Tel.: (88) 407-201 • Zalaegerszeg: ROWEX Tel.: (92) 316-804

**Canon**  
Öröm vele dolgozni

CANON HUNGARIA Kft.  
1134 Budapest, XIII., Váci út 37.  
Tel.: 270 - 4077 Fax: 270 - 4080

# A változás szellőkései

(42. oldal)

azonos szintű pénzügyi intézettel lépne frigyre a Commerzbank „személyében”.

Mindkét banknak gondot jelent a nemzetközi befektetési tevékenység, valamint a vagyonkezelés területére való igen költséges bejutás. A Commerzbanknak például nem sikerült megvásárolnia a brit Smith New Court bró-

keréget, amely végül is az amerikai Merrill Lynch tulajdonába került tavaly. A Vereinsbank pedig nem tudott bekerülni a nemzetközi vagyonkezelési üzletágba, miután kudarcot vallottak kísérletei az amerikai Oppenheimer befektetési bank és alapkezelő bekebelezésére.

Egyébként mind a Commerzbank, mind pedig a Vereinsbank igen vonzó „falat” lehet azon külföldi pénzügyi intézetek számára, amelyek terjeszkedési terveiben Németország is szerepel. A potenciális külföldi felvásárlók száma persze meglehetősen korláto-

zott. A francia bankok saját súlyos gondjaik megoldásával vannak elfoglalva, a brit és az amerikai pénzügyi intézetek pedig nem igazán érdeklődnek a túlnépesedett német bankpiac iránt. Elemzők véleménye szerint Európában csak a holland és a svájci bankok léphetnek fel jelentősebb vásárlóként.

A közeli jövőben nagyobb arányú mozgás, átrendeződés nem várható a német bankpiacon. Frankfurti bankszakemberek szerint azonban két esztendő múlva valószínűleg megindul a „mozgás”. Annyi mindenesetre bizonyos,

hogy a reorganizáció befejeztével a Deutsche Bank továbbra is meg kívánja tartani vezető helyét a német bankok toplistáján. A Vereinsbank egyhuzadának megvásárlása egyértelmű jelzés volt a hazai és az esetleges külföldi „ragadozók” számára: a Deutsche nem hajlandó lemondani vezető szerepéről a német bankvilágban. Ez persze nem zárja ki annak a lehetőségét, hogy az ezredforduló táján a német bankpiacon folytatódjék a koncentráció, felvásárlások és fúziók útján.

GONDA GYÖRGY

## A CRÉDIT LYONNAISE-SZUBVENCIO

# Jön a harmadik menet?

**Franciaország történetének legrosszabb bankcsődje a kormány és az adófizetők véget érni nem akaró rémálmává fejlődött. A rosszul gazdálkodó pénzügyi intézet immár két szanalási tervet tud maga mögött, és ezzel 49 milliárd frank nagyságú szubvenciót kasszírozott – ez francia rekord.**

A párizsi parlamentben már másfél évvel ezelőtt nyíltan elismerték, hogy a kormány túl optimistán számol a Crédit Lyonnaise ügyében, és az első állami szubvenció után újra felül kell vizsgálni a bank helyzetét.

Az 59 ezer alkalmazottat foglalkoztató állami nagybank fenyegető összeomlását azonban ezzel nem tudta elhárítani Jean Peyrelevade, a Crédit Lyonnaise főnöke. Az Európai Unió (EU) Bizottságának október elején egy 3,9 milliárd frank nagyságú to-

vábbi állami „vétségélyt” kellett jóváhagynia.

És ez még mindig nem elég: már dolgoznak a Crédit Lyonnaise harmadik megmentési tervén. Párizsban egy tízmilliárd frankos tőkeemelésről szóló hírek keringenek. Az Európai Unió brüsszeli szakértői még borúlátóbbak: szerintük a Crédit Lyonnaise-nek újabb 20 milliárd frankra vagy talán még többre lesz szüksége.

Ezzel a pénzügyi intézet megszerezte magának az aligha hízogató „európai szubvenciók bajnok” címét. Az európai versenybiztos, Karel Van

Miert szerint a francia állami nagybankot rosszul vezetik. Egy nyilatkozata szerint a francia kormány a Crédit Lyonnais-nél ugyanúgy megsértette az EU támogatási szabályait, mint Kurt Bidekopf szász miniszterelnök a Volkswagen szubvencionálásával. A német Wirtschaftswoche szerint mindenesetre döntő különbség van a párizsi és a Rajnamenti szubvenciók bűnösök között: a szászok a tilalom ellenére hivatalosan fizették ki a Volkswagennek a segítyt. Ezzel szemben a franciák Van Miert szerint titokban, szinte rejtve kerülnek meg az európai versenyvédőket, és már semmilyen hivatalos információt sem adnak Brüsszelnek.

A francia kormány „elfelejtette” megszerezni a szükséges brüsszeli engedélyt a Crédit Lyonnaise közvetett megsegítéséhez. Ehelyett az állam a Société de Banque Occidentale, a Crédit Lyonnaise egykori leányvállalata tőkéjét 274 millió frankkal megemelte, s az így szanalált intézetet ezt követően a Crédit Lyonnaise ismét visszavásárolhatta. Ez EU Bizottság szerint ez illegális ma-

nőver volt, ellentmondott a brüsszeli szabályzatnak.

A Crédit Lyonnaise-akció nem egyedi eset: az az EU-normákat megkerülő, jogtalan szubvenciók mindennaposak Európában. Egy újabb francia példa: a játékfilm-felszerelésekre specializált Société Française de Productions a múlt év folyamán kétmilliárd frank összegű titkos állami segítyt zsebelt be. Ennek egy részét a vállalatnak vissza kell fizetnie – mondja az EU Bizottság. Egy má-

### AZ EU ÁLTAL ENGEDÉLYEZETT SZUBVENCIOK FRANCIA BANKOK ÉS VÁLLALATOK SZÁMÁRA 1990 ÓTA

	MILLIÁRD FRANKBAN
1. Crédit Lyonnaise (bank)	48,9
2. Crédit Foncier de France (bank)	25,0
3. Air France (légi forgalom)	20,0
4. Bull (számítógép)	15,8
5. Comptoir des Entrepreneurs (bank)	15,0
6. GAN (biztosító)	2,9

Forrás: EU Bizottság

sik példa Belgiumból: a Forges de Clabecq belga állami acélvállalatnak engedély nélkül nyújtott kormányzati szubvenció. A jelek szerint azonban a Volkswagen esetet a többieknél – a Crédit Lyonnaise-ügynél is – jobban felháborítja az EU Bizottság. A Wirtschaftswoche szerint azért, mert éppen Németország hivatkozott éveik a korrekt szubvencionálásra, és saját magát példaként igyekezett beállítani. Egy EU-hivatalnok kommentárja: „A nemesség, úgy látszik, már nem kötelez.” ■

**GSM AKCIÓ!**

**Pannon GSM-kártya**

**9900 Ft** + ÁFA



**MŰSZERTECHNIKA** PANNON GSM  
Hivatalos viszonteladó

Az országban a legjobb készülékek! 24 havi részletre is!

Tel.: 262-6666

# Concert, határok nélkül

Minden idők egyik legnagyobb értékű vállalati egyesülését hajtotta végre a globalizálódás jegyében a British Telecom (BT) és az amerikai MCI. A több mint 20 milliárd dolláros ügylet várhatóan láncreakció kezdete lesz a nemzetközi távközlési ágazatban, amely egyébként is a világgazdaság egyik legdinamikusabban bővülő szektora.

A felvásárlási tranzakciót – amelynek keretében a BT a meglévő 20 százalékos tulajdoni hányadát 100 százalékra növelné az amerikai távközlési óriáscégben – még jóvá kell hagyniuk a két ország illetékes hatóságainak, de elemzők véleménye szerint ez nem ütközik majd nehézségekbe. A fúzióval létrejövő vállalatbirodalom a Concert nevet kapta, de mindkét partner a jövőben is saját neve alatt kínálja majd szolgáltatásait. Az MCI-részvények tulajdonosai minden egyes értékpapírjuk után 0,54 Concert-részvényt és 6 dollár készpénzt kapnak.

A tervek szerint a fúzió 1997 végén zárul le, s a házasságra lépők költségei a cégintegráció áldásaként az első öt esztendőben összesen 2,5 milliárd dollárral, utána pedig évi 800 millió dollárral csökkennek. Nem elhanyagolható, hogy a Concert a távközlési vállalatok világranglistáján a Nippon Telegraph and Telephone (NTT) mögött átveszi a második helyet az amerikai AT&T konglomerátumtól.

A megafúzió értéke mind a brit vállalati történelemben, mind pedig a brit-amerikai viszonylatban példa nélküli. A felvásárlás útján történő összeolvadás mindkét vállalat számára számos előnnyel jár. Jelenleg az MCI fő tevékenységi területe az amerikai távolsági hívások évi 75 milliárd dolláros piaca, amelyen a részesedése 20 százalékos. Az amerikai távközlési piac jelentős liberalizálása nyomán az MCI rövidesen a helyi szolgáltatások piacának is fontos szereplőjévé szeretne válni. A cégfrigy nyomán az MCI anyagi háttere igencsak megerősödött,

így jó eséllyel kapcsolódhat be az amerikai helyi szolgáltatások jól védett piacába.

Mindent összevetve: a transzatlanti Concert éves árbevétele meghaladja majd a 42 milliárd dollárt, s a világ mintegy 60 országában 43 millió magán- és vállalati előfizetőt szolgál ki.

A versenytársak szerre a világon – érthető módon – nem fogadták

## A „CONCERT”-ZENEKAR TAGJAI

A VILÁG LEGNAGYOBB TELEKOMMUNIKÁCIÓS CÉGEI  
FORGALOM MILLIÓ DOLLÁRBAN

Társaság	Ország	Forgalom
1. NTT	Japán	81,98
2. AT&T	USA	50,86
3. Deutsche Telekom	Németország	44,00
4. Concert*	Nagy-Britannia-USA	36,10
5. France Télécom	Franciaország	28,60
6. Nynex/Bell Atlantic*	USA	25,40
(British Telecom)	Nagy-Britannia	21,40
7. SBC/Pacific Telesis*	USA	20,50
8. GTE	USA	18,90
9. Telecom Italia	Olaszország	18,00
10. Bell South	USA	16,95
11. BCE	Kanada	15,20
(MCI)	USA	14,50
12. Telefonica	Spanyolország	13,60

\* A fúzió még nem befejezett  
Forrás: Creditanstalt Investment Bank

örömmel a két óriáscég összeolvadását. Számukra az egyetlen lehetséges válasz a nemzetközi stratégiai szövetségek számának növelése, egymás felvásárlása, vagyis a koncentráció. Szakértők véleménye szerint néhány éven belül a távközlési világpiacon viszonylag kis számú óriáscég uralja majd.

A BT-MCI ügylet az elemzők egybehangzó véleménye szerint stratégiájuk átgondolására készíti a versenytársakat. Mindenekelőtt az AT&T-t, amely növekvő

gondjai ellenére tavaly 51 milliárd dolláros árbevételre tett szert, s szolgáltatásai gyakorlatilag a világ minden országában elérhetők. Az American Telephone and Telegraph a Concert személyében igen erős versenytársat kapott az amerikai piacon, ezért várhatóan igyekszik majd mindent elkövetni – akár a frigy megakadályozása érdekében is. A cég vezetése egyelőre nem kívánja nemzetközi stratégiáját oly módon megváltoztatni, hogy versenytársai egy részét felvásárolja. Fenn kívánja vizsgálni azt a laza partneri kapcsolatot, amelyet 1993-ban hozott létre 16 nemzetközi távközlési társasággal, többek között a japán KDD-vel, a Singapore Telecommal és az európai Unisource konzorciummal.

Nem kis feladat a BT és az MCI egymástól jócskán eltérő vállalati kultúrájának egybeforrásztása, ami mindkét fél részéről sok kompromisszumot igényel. Az ágazatban eddig létrehozott stratégiai szövetségek hasonló kezdeti gondokkal küszködtek. Időt vett és vesz igénybe az AT&T által szervezett WorldPartners konzorcium „finomhangolása”, és nem zavartalan az együttműködés a France Télécom, a Deutsche Telekom és az amerikai Sprint 1994-ben létrehozott Global One nevű közös vállalkozásában sem.

A jelek szerint segítheti a viszonylag zökkenőmentes összecsiszolódást a BT új vezérigazgatójának, Peter Bonfieldnek a személye, aki 1996 elején még a brit ICL számítógépipari nagyvállalat első embere volt. A két cég nem osztja fel egymás között a világot, hanem globálisan közelítik meg a piacot. Szakmai körökben meglepetést keltett, hogy a Concert pénzügyi, műszaki és stratégiai fejlesztési igazgatói az MCI jelenlegi stábjából kerülnek át.

Talán az egyetlen versenytárs, amely nem kezeli ellenségesen az új óriáscéget, a japán NTT. Az ázsiai szigetország távközlési piaca a jelek szerint továbbra is meglehetősen zárt marad, noha a japán kormány közeli tervei között szerepel az NTT átszervezése, aminek nyomán lehetőség nyílna stratégiai szövetségek lét-

rehozására külföldi szolgáltatókkal. Az továbbra is valószínűtlen, hogy az NTT belátható időn belül kizárólagos partneri viszonyra lépjen az ágazat bármely vállalatával. A versenytársak pedig nagyon fenik a fogukat az NTT-re, amely „bejárata” lehet a hatalmas léptekkel bővülő ázsiai távközlési piacnak. (Az ázsiai térség a BT szolgáltatási térképén is fehér folt.)

Az ágazat szakértőinek egy része úgy véli, a BT az MCI-jal „kárpótolta” magát azért, mert 1996 elején nem sikerült bekebeleznie az ugyancsak brit Cable and Wireless távközlési vállalatot, amelynek 67 százalékos tulajdoni hányada van az igencsak nyereséges Hongkong Telecommal. Ez utóbbi cég közreműködésével a BT viszonylag könnyen bejuthatott volna a kínai piacra. Az új helyzetben a BT és az MCI vezetői mindent elkövetnek, hogy a Concert számára komoly ázsiai együttműködő partnert találjanak, hiszen a térség távközlési piaca nagy fellendülés előtt áll.

A BT-MCI fúzió mintegy 60 milliárd dollár bevételt hozott a két vállalatot segítő befektetési bankoknak és tanácsadó cégeknek, többek között a Rotschild-csoportnak, a Morgan Stanley-nek és a Lazardnak. A nemzetközi cégfelvásárlásokat és -fúziókat „kiszolgáló” bankok és tanácsadók nem panaszkodhatnak az üzletmenetre: az idei esztendő első 10 hónapjában 234 milliárd dollár értékben történtek ilyen jellegű tranzakciók. Összehasonlításképp: 1995-ben egész évben 227 milliárd dollár volt a nemzetközi bekebelezések és összeolvadások értéke.

A következő esztendőben a fúziómánia a szakértők véleménye szerint csak néhány ágazatban folytatódik: a távközlésben, a média- és a gyógyszeriparban. Az előrejelzések szerint a következő évek nemzetközi cégfelvásárlási és fúziós üzleteiben az amerikai és a brit cégek járnak majd élen. Új jelenség, hogy a tranzakciók közreműködőinek átlagos díjazása (sikerdíj), amely a '80-as években az ügylet értékének 2 százaléka volt, mára 1 százalékra mérséklődött.

GONDA GYÖRGY

# A váltás pillanatában

**A választások után új kormánnyal és új elnökkel induló Románia figyelemre méltó gazdasági növekedéssel dicsekedhet, amely azonban veszélyes túlfűtöttségi problémákkal terhes. Sok szerkezeti reform késik vagy csak félszíven kezdtek hozzá, ezért a fordulatnak ígérkező új időszakot nyitó kormány súlyos gazdaságpolitikai problémák előtt áll.**

**A** parlamenti és elnökválasztások után a román gazdaság kettős képet mutat. Az ország kétségtelenül tett néhány jelentős lépést a piacgazdaság irányába, azonban ezt a folyamatot a most távozó rezsim és ezen belül a Vacaroiu-kormány következtelen politikája inkább hátráltatta, mintsem segítette. A kabinet képviselői ezt azzal indokolták, hogy a gazdaságilag kivertett lakossággal a – csakugyan kedvezőtlen – kiindulási helyzet miatt semmilyen radikális előrelépést nem lehetett volna elfogadtatni. Ezzel szemben a kívülálló megfigyelők és a most kormányzati pozícióba jutott ellenzéki körök meggyőződése az volt, hogy a túl sok kompromisszum inkább fokozza, mintsem enyhíti az átalakulás nehézségeit.

Az előzményekre visszatekintve: 1993 végén az első reformévek „puhaságát” egy restriktív pénz- és költségvetés-politika váltotta fel. 1994-ben ennek hatására növekedésnek indult a GDP, valamint az export- és devizataralékok, csökkenni kezdett az infláció, valamint a kereskedelmi és a folyó fizetési mérleg hiánya. A reál-GDP növekedése 1995-ben 6,9 százalékos rekordot ért el, és 1996-ra is 4–5 százalékos növekedés várható. 1995-ben azonban a fellendülés – egyebek között a reálbérek és az import gyors növekedése következtében – túlfűtöttségbe torkollott, ami viszont a kereskedelmi és a folyó fizetési mérleg hiányának felduzzadásához és a hivatalos devizataralékok fenyegető zsugorodásához vezetett.

Az 1995 végén bevezetett ellenintézkedések némelyike már túl későn jött ahhoz, hogy megfékezhesse a leértékelés és infláció spirálját. Ezért a jegybank 1996 márciusában meghúzta a vészféket: adminisztratív intézkedésekkel erősen korlátozta a devizakereskedelmet. Jóllehet a nemzetközi tőkepiacon végrehajtott sikeres hitelfelveteleknek köszönhetően Románia ismét fel tudta tölteni devizatartalékait, a devizakereskedelmet szorító fojtogatás csak kevésbé lazult. A leértékelést ugyan mesterségesen le tudták fékezni, azonban nem változott a kemény valuták szűkös hozzáférhetősége, és a piacot eltérő átváltási árfolyamú szkeletre szabdalták. Ezzel a háttérrel 1996-ban már nemcsak a kereskedelmi deficit, de maga a külkereskedelmi for-

galom is visszaesett. A román Nemzeti Statisztikai Bizottság adatai szerint az év első nyolc hónapjában az import – folyó áron, dollárban, az előző év azonos időszakához képest – 12,9 százalékkal esett vissza, míg az export a leértékelés ellenére is 8,1 százalékkal csökkent. Az infláció megint felgyorsult; részben az importárak kiigazítása miatt, de alapvetően a költségvetési, jövedelem- és pénzügyi politikának a most bukott kormány választási kampányát szolgáló fellazulása következtében. A fogyasztói árak már 1996. augusztus végén 27 százalékkal haladták meg az 1995. decemberit. Az év egészében nemhogy az eredetileg megcélzott 20 százalékos inflációt, de még a módosított 30 százalékos célt sem lehet elérni. A gazdasági növekedés azonban tovább tart – még ha csökkent ütemben is. A Bécsi Nemzetközi Gazdasági Összehasonlítások Intézete (WIIW) álláspontja szerint ez részben még mindig a korábbi túlfűtöttségre vezethető vissza.

A gazdaság kézivezérlésére való hajlam, amelyet nemcsak a devizapiacok, hanem például az árpolitika cikcakkjai is tükröztek, valamint a piaci erők iránti bizalmatlanság a szerkezeti reformok lagymatag végrehajtásában is megmutatkozott. Az iparban egészen mindmáig az állami üzemek a meghatározók, amelyek csak a szubvencióknak és a hatal-

mas fizetési hátralékok elhalasztásának köszönhetően képesek életben maradni. Az úgynevezett „tömeges privatizáció” lezárásával, amelyben négyezer vállalat részvényeit osztották szét a lakos-



**Victor Ciorbea kijelölt miniszterelnök. Mennyi az annyi?**

ság körében, az utóbbi hónapokban formálisan látványosan megváltoztak a tulajdoni viszonyok. Mivel azonban a megmaradt állami részesedések stratégiai befektetőknek történő eladásárendkívül sokáig fog tartani, és mivel a „népi részvények” másodlagos piaca csak néhány napja és igen vontatottan indult be, a megkészt tulajdonosi reform hatása csak igen lassan látszik majd meg a vállalatok vezetésén. A még mindig uralkodó állami nagybankok privatizálásának még az elemi feltételei sincsenek meg, mivel a vonatkozó törvénytervezet a parlamentben függőben maradt. Ily módon a választások győztesének tartós alapokra kell helyezniük a makrogazdasági stabilitást, és fel kell gyorsítaniuk a szerkezeti reformokat. Egy ilyen gazdaságpolitika szükségszerűen feltételezná a gazdaság szerkezetváltásához és a fizetési mérleg hiányának kiegyenlítéséhez elengedhetetlen közvetlen külföldi befektetéseket. Ezek azonban napjainkban alig haladják meg a 2 milliárd dolláros szintet. Az új román államvezetésnek nagyszabású gazdaságpolitikai fordulatot is végre kell hajtania.

## ROMÁNIA GAZDASÁGA SZÁMOKBAN

REÁLVALTOZÁS AZ ELŐZŐ ÉVI IDŐSZAKHoz KÉPEST, SZÁZALÉKBAN

	1993.	1994.	1995.	1996.
				(január–szeptember)
GDP	1,5	3,9	6,9	–
A magánszektor részesedése (%)	34,9	38,9	45,0	–
Ipari termelés	1,3	3,3	9,4	8,7
Mezőgazdasági termelés	12,8	0,2	4,1	–
Infláció (fogyasztói árak)				
éves átlag	256,1	136,7	32,3	–
december/december	295,6	61,7	27,8	45,3 <sup>3</sup>
Munkanélküliség (%) <sup>1</sup>	10,4	10,9	8,9	5,9
Külkereskedelem (millió dollár)				
export	4892	6151	7520	4690 <sup>4</sup>
import		6562	8686	5725 <sup>4</sup>
egyenleg		-411	-1167	-1035 <sup>4</sup>
Folyó fizetési m. egyenlege (millió dollár)	-1174	-428	-1336	-708 <sup>4</sup>
a GDP százalékában	-4,4	-1,4	-3,7	–
Külső adósság (milliárd dollár)	3,4	4,5	5,4	6,3 <sup>5</sup>
Devizataralékok (millió dollár) <sup>1, 2</sup>	850	2086	1523	1648

<sup>1</sup> Időszak végén; <sup>2</sup> Kereskedelmi bankokkal együtt, arany nélkül; <sup>3</sup> '95. szeptember/'96. szeptember; <sup>4</sup> Előzetes adatok január–augusztusra; <sup>5</sup> Augusztus végén  
Forrás: Román Nemzeti Statisztikai Bizottság és Nemzeti Bank