

# Fogyókúra és fúzió

## A hidegháború vesztese Karcsúsítás, koncentráció

A hidegháború alkonyának talán legnagyobb vesztese a hadiipar és a fegyverkereskedelem volt világszerte. Mindkét ágazatnak tudomásul kellett vennie, hogy vége az „aranykornak”, s a terjeszkedés helyett a karcsúsítás, a talponmaradás kerül az előtérbe. Az elmúlt hat esztendőben számottevően átrendeződött a világ hadiipara, s az ezredfordulóhoz közeledve ebben az ágazatban is az összeolvadások vezérelte koncentráció a jellemző.

1989 óta a NATO-országokban általánosan 30 százalékkal csökkentek a katonai kiadások. Ennél drámaibb a visszaesés Oroszországban, ahol az utóbbi négy esztendőben a hadiipari beszerzések összesen 89 százalékkal, a kutatásra és fejlesztésre fordított kiadások pedig 75 százalékkal estek vissza. Gazdasági és katonai szakértők egybehangzó véleménye szerint a világ országainak többsége a következő években nem kívánja tovább csökkenteni katonai kiadásait, s hadiipari beszerzéseit a jelenlegi színvonalon stabilizálja. Némi vigasz a kényszerkarcsúsított gyártók számára, hogy a statisztikák tanúsága szerint a közel-keleti és az ázsiai országokban számottevően növekszik a fizetőképes kereslet a korszerű hadiipari termékek iránt. Szaúd-Arábiában például ismét növekednek a költségvetés katonai kiadásai, amelyek 1995-ben már meghaladták a 13 milliárd dollárt. 1986 és 1993 között az ázsiai országok 25 százalékkal növelték katonai költségvetésüket, s az előrejelzések szerint a következő esztendőben is a beszerzések dinamikus bővülésével lehet számolni.

### Pentagon: 243 milliárd

Az új világ- és katonapolitikai helyzethez a jelek szerint az Egyesült Államok hadiipara alkalmazkodott a leggyorsabban és a legsikeresebben. Természetesen az amerikai hadiipari konszernnek egy része sem tudta elkerülni a számottevő kapacitáscsök-

kentést, a gyárbezárásokat, a csődsozort, valamint a termelés jelentős részének átalakítását polgári célokra. 1990 óta az amerikai hadiiparban foglalkoztatottak száma 40 százalékkal csökkent, s ma nem haladja meg a 800 ezret. (Az előrejelzések szerint a gyártók további létszámcsökkentéseket terveznek 1996-ban.) Idén a Pentagon 243 milliárd költségvetési dollár felett rendelkezik, a minisztérium ebből a keretből „adja fel” a megrendeléseket a gyártóknak a fegyverzet pótlására és korszerűsítésére.

A termelési és a működési költségek, valamint a dolgozók számának megfogyatkozása után az elmúlt években az USA hadiiparában egymást követték a barátságos és a kevésbé barátságos összeolvadások és cégfúziók. Kiemelkedik közülük a Lockheed és a Martin Marietta tavaly márciusi 10 milliárd dolláros „házassága”, amelynek nyomán évi 22,5 milliárd dolláros termelésű óriáskonzern született. A két cég összeolvadása gyakorlatilag „lefedi” az egész hadiipart: vadászgépeket, rakétákat, katonai műholdakat, tengeralattjárókat, távközlési berendezéseket és még számos csúcstechnikát képviselő terméket gyártanak. (A termékek nagy része kitűnően vizsgázott az Öböl-háborúban.)

Nem kizárt, hogy ebben az évben újabb mamutházasságra kerül sor az amerikai hadiiparban. A Boeing és a McDonnell Douglas repülőgépgyár tárgyalásokat folytat katonai részlegeik egyesítéséről. Mindkét óriáscég gyárt csapatszallítókat, bombázó- és vadászgépeket, rakétákat, helikoptereket és katonai elektronikai berendezéseket. Az összeolvas nemcsak a költségek csökkentését, a versenyképesség javulását, hanem azt is eredményezheti majd, hogy a két vállalatbirodalom termékei kiegészítik egymást, s értékesítési esélyeik javulnak mind az Egyesült Államokban, mind pedig a világpiacon.

Elemzők szerint az amerikai hadiipar már túl van a nehezen, s a termékeinek többsége mind műszaki szempontból, mind pedig a viszonylag alacsony ár vonatkozásában a világranglista élén helyezkedik el. A

„megtépázott” amerikai hadiipar még mindig rendelkezik akkora kapacitással, hogy megtartsa döntő részesedését a világpiacon.

### Európa: lassú alkalmazkodás

Nyugat-Európa hadiipara távolról sem alkalmazkodott ilyen rugalmasan az új helyzethez. Kontinensünk nyugati felén a hadiiparban meglehetősen lassú a koncentrációs folyamat, vontatottan halad a nemzeti határok „átlépése”. Ezért valós az a veszély, hogy Nyugat-Európa ilyen szempontból a peremre szorul, s mindenképp lemarad az amerikai versenytársak mögött.

Nagy-Britanniában tavaly az ágazat gyártói nem panaszkodhattak mellőzésről, sőt, 1996-ban is nagy volumenű megrendeléseket kapnak a védelmi minisztériumtól, noha London az eszközök egy részét már amerikai cégektől szerzi be. Franciaországban idén is meglehetősen szomorúak az állami tulajdonú hadiipari vállalatok kilátásai. Költségvetési gondok miatt több fejlesztési és gyártási programot lelassítottak, illetve töröltek. Erre a sorsra jutott a Dassault Rafale harci gép, valamint az Eurocopter Tigre támadóhelikopter terve is.

Lassan ugyan, de már a nyugat-európai hadiiparban is tapasztalhatók az integráció és a koncentráció első jelei. A Daimler-Benz Aerospace és a francia Aérospatiale például szoros együttműködés kialakítására törekszik a helikoptergyártásban, a British Aerospace pedig a Saabnak nyújt segítséget a Gripen harci gépek külföldi értékesítésében.

Ismeretes, hogy Németországban a Daimler-Benz Aerospace első a katonai elektronikában és a repülőgépgyártásban. Franciaországban a Thomson-CFS és az Aérospatiale, Nagy-Britanniában pedig a British Aerospace és a General Electric összeolvadása nyomán jöhetne létre a némethez hasonló ágazati vezető konglomerátum. Ezek az elképzelések azonban egyelőre csak tervszinten léteznek, a fúziós tárgyalások még nincsenek napirenden. Talán elijeszti az esetleges partnereket az a több éve folyó – egyelőre sikertelen – tárgyalássorozat, amelyet a British Aerospace folytat a francia Matra Defense-szel a két cég rakétaüzletágának egyesítéséről.

Mind az orosz, mind pedig a nyugati szakértők véleménye szerint a Szovjetunió és a Varsói Szerződés összeomlása, illetve feloszlása óta a „földre” kényszerült az orosz hadiipar. (Természetesen Oroszország még mindig hatalmas hadiiparát nem

szabad „leírni”, csúcstechnikája és kapacitása révén továbbra is a világ élvonalához tartozik!) Az ágazatban az utóbbi öt esztendőben mintegy kétmillió munkahely szűnt meg. A hozzávetőlegesen 1700 orosz hadiipari cégből több százat véglegesen bezártak.

Számítások szerint a 80-as évek végén a GDP-nek még mintegy 25 százaléka származott a hadiipar termeléséből. Jól jellemzi a mai helyzetet, hogy az orosz védelmi minisztérium 1996-ra a katonai költségvetés minimális összegét 29 milliárd dollárban jelölte meg, a törvényhozás viszont az összegnek csak felét hagyta jóvá.

### Padlón az oroszok

A talponmaradt orosz hadiipari vállalatok egy része végleg felhagyott a fegyverek, katonai eszközök gyártásával. Kapacitásaikat teljes mértékben a polgári célú termelésre állították át, ami a cégek jelentős részének nem okozott gondot. Nyílt titok volt a Szovjetunióban, hogy a tartós fogyasztási cikkek zömét hadiipari vállalatok állították elő, amolyan „melléktermékként”.

A televíziós készülékek 100, a motorkerékpárok 60, a varrógépek 100 százalékát a katonai-ipari komplexum vállalatai gyártották. Hasonló volt a helyzet a többi háztartási gép és berendezés – hűtőgépek, porszívók, szivattyúk stb. – esetében is. Nem véletlen, hogy az Európai Unió oroszországi segélyprogramjainak középpontjában a hadiipari vállalatok „konvertálása” áll. (Kovácsoljunk ekevasat a kardokból!”)

A fejlődő országok mind kevesebb új fegyvert rendelnek az orosz hadiipartól, amely ma már nem képes hitelbe szállítani. Noha Moszkva adóságai egy részét szeretné fegyverszállításokkal törleszteni, erre a „fizetési módra” eddig csak néhány esetben került sor (Magyarország, Dél-Korea stb.). Az orosz hadiipar a volt szocialista országokban már középtávon sem számíthat biztos piacra, hiszen ezen államok egy része szerény fegyverbeszerzéseit nyugati gyártóktól rendeli meg, annak reményében, hogy ez a NATO-hoz vezető út egyik állomása.

A hadiipari gyártóknak és a fegyverkereskedőknek természetesen a jövőben sem kell éhenhalástól tartaniuk. Annyi azonban bizonyos, hogy a megrendelések mennyisége zsugorodik, s a talpon maradt gyártók versenye mind élesebb. Sikerre csak a csúcstechnikát képviselő cégek számíthatnak, amelyek költségeik mellett ma már árait is kénytelenek kordában tartani.

GONDA GYÖRGY

Tovább tart az állampapírok iránti kereslet. Ez nemcsak az intézményi befektetőkre vonatkozik, hanem magánszemélyekre is. Szívesen vásárolnak ebből a papírból. Az elmúlt napokban ennek hatására tovább csökkent a diszkont kincstárjegyek hozama, amire reagálva a jegybank is egy százalékkal leszállította alapkamatát.

A diszkont kincstárjegyek aukcióinak sikere olyan nagy, hogy a kibocsátott papírok sokszorosa is vevőre találna. A kibocsátásokon így folyamatosan csökken a hozam, így például a január 16-i egy hónapos diszkont kincstárjegy-aukción – maximális mértékben, azaz 2 százalékponttal – lett kevesebb az átlagos hozam, mégpedig 27,13 százalék. A kibocsátott kincstárjegy egyébként 1 milliárd forint névértékű volt, amelyre hétszeres igény érkezett a Magyar Nemzeti Bankhoz.

## Befektetői lelkesedésfelügyelet

Az MNB egyébként január 16-án hozta nyilvánosságra a jegybanki alapkamat csökkentését is, amely azt is jelenti, hogy a hozzá kötött hitelkonstrukciók kamata szintén változik. Az időpont február elseje, amikortól az eddigi 28-ról 27 százalékra csökken az alapkamat. Ilyen lépésre két év óta nem volt példa. Az egy százalékkal kisebb jegybanki alapkamat szintjére esnek például az egy évnél hosszabb futamidejű refinanszírozási hitelek kamatlábai, de 27 százalékos a devizafedezetre adott projekthitelek kamatlába is.

A Start-hitellel rendelkező vállalkozóknak is kevesebbet kell visszafizetniük, hiszen az alapkamat 75 százalékan nyújtott kölcsön kamata 20,25 százalékosá válik (korábban 21 százalék volt.)

A magánbefektetők érdeklődését januárban elsősorban az államkötvények keltették fel. Az Államadósságkezelő Központ (ÁKK) január 5-én tette közzé a '97/Z1, Z2, valamint a '99/B jelű kötvények nyilvános ajánlattételét. A két változó kamatozású kötvény között a Z1 fix, éve 30 szá-

zalékosan fizető értékpapír, amely olyanra elnyerte a befektetők bizalmát, hogy a 19-én zárult jegyzésnél allokációra került sor. Am mert a hirdetményben az ÁKK kötelezettséget vállalt arra, hogy a magánbefektetők minden esetben megkapják a kért mennyiségű államkötvényt ezért, feltehetően elsősorban az intézményi igénylők keresletét nyirbálták meg. A minimálisan felkínált kötvény egyébként mindhárom papírból 5 milliárd forintnyi volt. A papírok nemcsak a hazai befektetőket vonzották, hanem a külföldieket is, akiknek devizahatósági engedélyt kell beszerezniük, mielőtt államkötvényt vásárolnának.

Az állampapírok élénk kereslete újabb munkát adott az Állami Értékpapír- és Tőzsdéfelügyeletnek, amely már nemcsak a diszkont kincstárjegyet igénylő brókercégek vásárlásait vizsgálja, hanem a Z sorozatú állampapírok magánkeresletének megalapozottságát is. Szakmai körökben ugyanis feltételezik, hogy a túlkereslet miatt az igényeket az elégséges mérték többszöröséről írják meg, hogy az allokációban biztos „befutók lehessenek”. De sokan feltételezik, hogy számos esetben a magánszemélyek mögött is intézményi befektetők állnak, akik az előzetes ígéretekben bízva így megfélelő mennyiségű állampapírokhoz juthatnak. Feltételezhetően az ÁÉTF a jelentős, talán több száz millió forintos igények „valódiságát” vizsgálja majd.

A Budapesti Értéktőzsdén január második felére is áthúzódott a hossz időszak, igaz, nem az első napokhoz hasonló árfolyam-emelkedésekkel, de jelentős forgalommal. Kitartó a Danubius Hotels felívelése, hiszen január 19-én egyéves rekordát, azaz 1495 forintot ért el a papír.

## Tartós hosszullám

A gyógyszeripari társaságok sikere már nem ilyen egyértelmű, ugyanis az EGIS feltehetően elérte már idei csúcspontját, és lassú léptekkel, de lefelé tart. Legalábbis erre utalnak a január közepén elért árfolyammozgásai, a 3700 forintot túlszárnyaló árak után főként 3570 és 3615 forintos kötések

## Befektetés

# Középpontban az állampapír

## Kezdődő kamatcsökkentések Újabb hossz a tőzsdén

uralták a kereskedést. A Richter ellenben még stabilan tartja „állásait”, és 3100 forint alatt nemigen adja magát. Ugyanakkor a tőzsdei forgalom oroszlánrészét főként erre a két papírra kötött üzetek adják, így napi összeforgalmuk a 400 millió forintot is meghaladhatja.

A tőzsdei hossz előbb-utóbb elérte a műanyagipari részvényeket is, a január közepén a Graboplast rekordárfolyama 2200, míg a Pannonplast csúcspontja 2400 forint volt. A Mol árfolyama 1400 forint fölött mozog, míg az OTP részvénye 1100 forinton kezelendő.

## Rendkívüli közgyűlések ideje

Január közepén a Mol Rt. rendkívüli közgyűlésén Pál László elnök úgy vélekedett, hogy az ÁPV Rt. újabb olajipari részvényeket kíván kárpótlási jegyért kínálni, elsősorban az eredeti kárpótoltaknak. Részletek még nem szivárogtak ki a Pozsonyi úti székházból, ám hírek szerint ez a tőke 2,5-5 százaléka is lehet. Nyilvánosságra hozták a Mol Rt. első privatizációs szakaszán kialakult tulajdonosi struktúráját. Eszerint az ÁPV Rt. még 58,6 százaléknál Mol-részvényrel rendelkezik, majd a sorban 28 százaléknál pakettel a külföldiek jönnek, és az önkormányzatokon kívül hazai befektetők kezébe csupán 3,7 százaléknál papír került. A 28 százalékra duzzadt külföldi tulajdonrész decemberi zárt kibocsátásán (20,4 százalék) két ország befektetői osztoztak, mégpedig 56 százalékban az Egyesült Államokból vásárlók, a fennmaradó részt pedig angol befektetők szerezték meg.

E közgyűlés határozott arról is, hogy a jövőben a névre szóló törzsrészvény-tulajdonosoknak papírjaikat vagy letéti igazolásait nem kell közgyűlésekre magukkal vinniük. Részvételükhöz elegendő, ha a közgyűlés előtt három nappal szerepelnek a társaság részvénykönyvében.

Az Inter-Európa Bank igazgatósága is elfogadta azt a részvényesi indítványt, amely rendkívüli közgyűlés összehívását kezdeményezte. A bank részvényeiből a könyv szerint 10 százalékkal bíró CA Hungary Alap indítványától a tulajdonosok a február 21-ére meghirdetett rendkívüli

közgyűlésen dönhetnek majd. A napirendi pontok között a tavalyi előzetes gazdálkodási adatok ismertetése mellett szerepel a 30 százalékos osztalékfizetés, valamint a törzsrészvények névértékének 20 százalékos növelése is. Az utóbbi két művelet természetesen a társaság eredménytartalmának terhére valósítható meg, amely a tavalyi évközi adatok alapján meghaladja a 3 milliárd forintot.

Ugyanakkor megkezdődött a bank tőzsdén is forgó részvényeinek a cseréje. Január 8-ától egy évig tart a részvénycsere időszaka, amelynek révén névre szóló osztalékszelvényekkel is ellátott papírhoz juthatnak a befektetők. A régi papírra a tőzsdén egyébként csak január 17-én köthetnek üzeteket, ezután már csak az új részvényekkel lehet kereskedni. Az évi rendes közgyűlésen pedig, ha a tulajdonosok osztalékfizetésről döntenének, akkor ahhoz már csak új részvény ellenében juthatnak majd a befektetők. A Keler Rt.-nél letétbe helyezett IEB-részvények cseréje feltehetően január végére fejeződik be, így az ott tárolt papírok kereskedelme január 30-a után kezdődhet el. Ez egyébként az árfolyam további emelkedését is maga után vonhatja, hiszen a kereslettel szűk kínálat állhat majd szemben.

Tulajdonváltás történt a Pannon-Flax Rt.-nél, amit egy közlemény adott tudtul január közepén. A társaság 36,87 százalékát a Kemona Rt. szerezte meg, így az OTP Bank és a Kaptár Rt. korábbi tulajdonosokkal együtt 48,4 százalékos, azaz többségi részesedést szerzett. Ennek megfelelően a január 17-én megtartott rendkívüli közgyűlésen megválasztott új tisztségviselők kiválasztásában már hathatósan részt vállaltak. Az új igazgatóság tagja lett a Fotex korábbi vezérigazgató-helyettese, Ökrös András is.

### KECSKEMÉTI JUDIT

Jegybanki alapkamatok változása, %	
1993. január 1.:	20
1993. május 3.:	19
1993. szeptember 27.:	22
1994. június 15.:	25
1995. február 1.:	28
1996. február 1.:	27

Mol részvénycsere, kárpótlásijegy-részvény cserearány	
1993. június:	elsőbbségi részvény 2:1
1994. március:	elsőbbségi részvény 2:3
1994. május:	törzsrészvény 1:1



– Látom, nincs nálatok szemét, csak nem találtatok valahol egy üres kukát...?!

A Magyarországon is számos érdekeltséggel rendelkező dél-koreai vállalatbirodalom elnöke, az 59 esztendő *Kim Woo-Choong* Bécsbe készül „önkéntes” száműzetésbe. A szokatlan távozás – szakértők véleménye szerint – egyértelműen összefügg a volt dél-koreai elnök, *Ro Te Vu* személye körül kirobbant politikai botrányal. Ismeretes, hogy Szöulban a bíróság azzal vádolja az országot volt elnökét, hogy állami megrendelések fejében összesen 650 millió dollár kenőpénzt fogadott el a legnagyobb hazai iparvállalatok vezetőitől.

A Daewoo igazgatósága és menedzsmentje cáfolja, hogy Kim elnök belekeveredett volna a korrupciós botrányba, a *Ro Te Vunak* juttatott óriásvállalati pénzek célja nem megvesztegetést, hanem úgynevezett politikai hozzájárulást szolgáltak. Kim a bíróság előtt is a fentieket állította, ha azonban bűnösnek találják, az ítélet valószínűleg börtön, illetve felfüggesztett börtönbüntetés lesz.

## Őrségváltás a csúcson

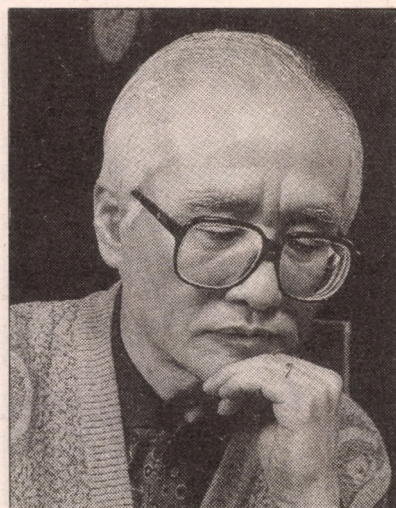
Dél-Korea ma 57 milliárd dolláros ipari lokomotívját Kim a hatvanas évek végén alapította mindössze 10 ezer dolláros alaptőkével. Akkoriban a cég olcsó ingeket gyártott és szállított nagy mennyiségben amerikai nagykereskedőknek és áruházláncoknak. Ma a hatalmas ipari konglomerátum több ezer terméket állít elő, köztük hajókat, gépkocsikat, elektromos és elektronikai berendezéseket. A Daewoo saját pénzügyintézettel és értékpapírházzal is rendelkezik. Szézületes ütemű növekedésében a tekintélyes amerikai *Business Week* szerint közrejátszottak Kim elnök kiváló kapcsolatai is a mindenkor dél-koreai kormányok irányában.

A Bécsbe költöző Kim a jövőben a Daewoo gépkocsipari részlegének világstratégiájával fog foglalkozni. Utódjául *Yoon Young-Sukot* neveztek ki, aki korábban a Daewoo nehézipari üzletágának volt az elnöke. Az új cégelnök feladatkörébe tartozik az egész óriásvállalat hazai és külföldi tevékenységének irányítása, az autóipari üzletág kivételével. Az 57 esztendő *Yoon* nemrégiben így nyilatkozott: „Kim elnök nem igazán hagyja el a Daewoot. Egy kis szünetre van szüksége annak érdekében, hogy figyelmét a cég külföldi autóipari vállalkozásaira összpontosíthassa.” (Érdemes megjegyezni, hogy Kim és *Yoon* ugyanabban a középiskolában tanult, s *Yoon* karrierje igen csak gyors volt a Daewoonál.)

Kim döntése az önkéntes száműzetésről vegyes érzelmeket váltott ki a cég dolgozói körében. A fiatalabb munkatársak – akik elsősorban Kim karizmája miatt csatlakoztak a vállalathoz – kíváncsian figyelik, hogy *Yoon* és csapata képes lesz-e továbbha-

ladni a Kim által 29 éve járt úton. Többen attól tartanak, hogy távolléte nyomán vákuum keletkezik a cégvezetésben, ami akár döntésképtelenséghez is vezethet.

A dolgozók többsége, valamint a Daewooval foglalkozó elemzők véleménye szerint azonban nem várható törés a vállalat „magasrepülésében”. Tavaly Kim elnök 250 napot töltött Európában, most pedig még többet tud foglalkozni az eddig 3 milliárd dolláros befektetéssel létrehozott külföldi autóipari érdekeltségek integrálásával. Az elmúlt évek-



KIM WOO-CHOONG

ben a Daewoo bekebelezte a román *Rodae Automobile-t*, amely a tervek szerint évi 200 ezer gépkocsit állít majd elő. Lengyelországban többségi tulajdont szerzett az *FSO* autógyárban (1,1 milliárd dolláros befektetéssel), amely az ezredfordulóig évi 250 ezer személygépkocsit és 60 ezer teherautót gyárt majd. Csehországban a Daewoo tulajdonába került az *Avia* teherautógyár, évi 25 ezer kereskedelmi jármű-gyártó kapacitással. Üzbegisztánban 650 millió dolláros beruházással épít autógyárat a Daewoo, néhány éven belül 100-100 ezer személykocsi és kisteherartó gyártására. A dél-koreai óriásvállalat indiai autógyárának kapacitása pedig 200 ezer jármű.

## Előretolt bástyák

Kim és a Daewoo stratégiája szerint a cég a külföldi autógyárakat „használja” előretolt bástyaként a nyugat-európai piac meghódítására. Ismeretes, hogy itt meglehetősen nagy a verseny és a zsúfoltság, ráadásul a térség gazdasági növekedése most távolról sem tekinthető rózsásnak. Kim azonban biztos abban, hogy az alacsony termelési költséggel működő Daewoo-autógyárak képesek elhódítani a piac egy részét a Volkswagen-től, a General Motorstól, a Fordtól és a többi „nagyágyútól”. A tervek szerint a Daewoo a következő öt évben összesen kétmilliárd dollárt ruház be európai üzemeibe annak érdekében, hogy képesek legyenek jó

## Dél-Korea

# Száműzetésben a Daewoo elnöke

Az olcsó ingektől a csúcstechnológiáig



YOON YOUNG-SUK, az utód

minőséget gyártani viszonylag nagy szériában. A 75 ezer dolgozót foglalkoztató külföldi autógyáraknak Kim az tűzte ki célul, hogy a Daewoo autóipari részlege bekerüljön a világ tízes toplistájába, s az ezredfordulót követően évente mintegy kétmillió gépkocsit gyártsanak.

Kim döntésében az is szerepet játszott, hogy meg akarja mutatni cége erejét a General Motorsnak. A nyolcvanas évek végén a Daewoo és a GM stratégiai szövetségre lépett, amikor a detroiti óriáscég megvásárolta a Daewoo Motors 50 százalékát. A cégházasságból azonban 1991-ben válás lett, s egy megállapodás értelmében a Daewoo-autók 1996-ig nem kerülhettek be az amerikai piacra. Ebben a helyzetben Kim és a gyár számára gyakorlatilag egy lehetőség kínálkozott, nevezetesen olyan stratégia kidolgozása és megvalósítása, amely a fejlődő és az úgynevezett feltörekvő országok piacára koncentrált. Mára a Daewoo Motors már nyereséges lett, termelése világméretben hamarosan eléri a kritikus tömeget, így elérkezőben van a „visszafizetés” ideje.

Miközben a GM stratégiájának középpontjában jelenleg Európa áll (ismeretes, hogy az Opel és a Vauxhall a General Motors tulajdona), Kim a fejlődő országokra összpontosít, s a jelek szerint stratégiája jól működik. Nem kis öröme volt benne, hogy sikerült a Daewoonak a General Motors ellenében az elmúlt hónapokban ellenőrző többséget szereznie a lengyel *FSO*-ban.

Szakértők véleménye szerint Kim

új feladata számottevően segíti a vállalatot odahaza is, ugyanis a *Ro*-féle korrupciós botrány fényében javulhat a cég imázsa. Egyébként nemrégiben több dél-koreai óriáscég – *Hyundai*, *LG*, *Kumho* stb. – felső vezetésében is „őrségváltásra” került sor. Általános irányzat az ázsiai ország nagyvállalatainál, hogy az alapítók átadják a helyüket. Kim egyébként tulajdoni hányaddal rendelkezik a Daewoo Heavy Industries-ban és a 24 cégből álló konglomerátum két másik vállalatában. Többségi tulajdonnal azonban egyik cégben sem rendelkezik.

Kim távozása nyomán megfiatalodik a vállalati vezérkar. Januárban száz fiatal menedzsert neveztek ki felső vezetői beosztásba. A negyvenes éveikben járó vezetők meglehetősen fiatalnak számítanak a senioritásra épülő dél-koreai hagyományos vállalati struktúrában. Az előrelépéssel párhuzamosan növekszik döntési hatáskörük, önállóságuk is a cégnél.

## Bécs nem nyaralás

Az új menedzsment a várakozások szerint nagy lendülettel folytatja az 1994-ben meghirdetett globalizálódási stratégiát. Ez a stratégia arra épül, hogy a Daewoonak a következő években több száz leánycéget és vegyes vállalatot kell alapítania Ázsia, Európa és Latin-Amerika feltörekvő gazdaságaiban, s 2000-re a cégcsoport forgalmának el kell érnie a 200 milliárd dollárt. Első pillantásra ez kissé irreálisnak tűnhet, annyi azonban bizonyos, hogy a Daewoo gyors ütemű növekedésének egyelőre nincsen akadálya. Kim önkéntes száműzetése a jelek szerint nem lesz kedvezőtlen hatással a globális stratégiára, valamint a cég világszerte növekvő versenyképességére és nyomulására. A vezető munkatársai véleménye szerint Kim Bécsben se fog lazítani, hiszen három évtizede egyetlen napot sem hiányzott munkahelyéről, nem vett ki egyetlen nap szabadságot sem.

GONDA GYÖRGY

# Lassú földrengés volt Csernobilban?

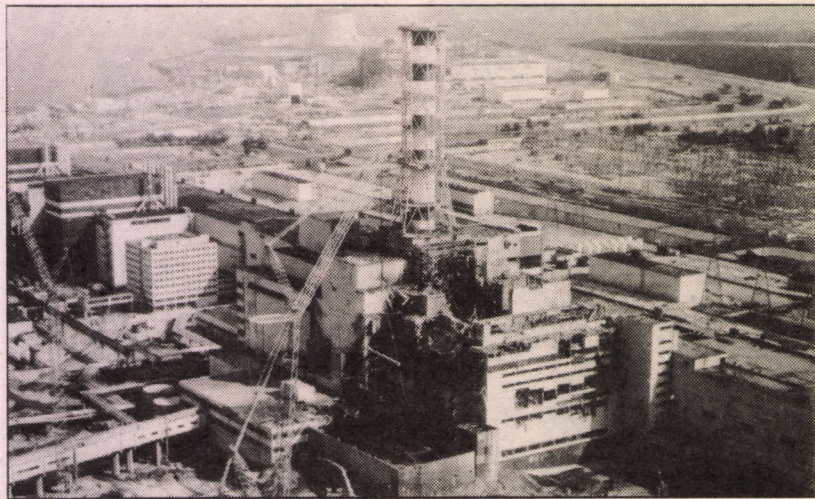
A gömbvillámok szokásai  
Tudós kételkedés

A csernobili atomerőműben történt baleset következményeiről sok vita volt és lesz még szakmai és nem csak szakmai berkekben. A katasztrófa kiváltó okai miatt azonban eleddig nem nagyon ütköztek a vélemények: félkatonai kísérletekkel kacérkodó személyzetet és szakmai vezetést marasztalt el minden instancia, beleértve a tekintélyes Nemzetközi Atomenergia-ügynökséget is. Most viszont újabb verzió borzolja a kedélyeket.

## Újraértékelés

A Szoversenno Szekretno című orosz lap idei első számában *Borisz Szopelnyak* szemleírónak adott interjújában *Igor Janickij*, a földtani-ásványtani tudományok kandidátusa azzal az állítással sokkolta a közvéleményt, hogy régebben a Szovjetunióban még a potenciálisan legveszélyesebb létesítmények elhelyezésekor sem voltak tekintettel a földkéreg lemezei közötti törésvonalakra. Így aztán több atomerőmű – mint például a kalinyini, a belojárszki, a zaporozsjei, a leningrádi, a rovnói – szeizmológiailag aktív területre épült. A koztromai atomerőmű pedig egy különösen veszélyeztetett törésvonalon áll, ahol a földkéreg lemezei bármelyik pillanatban mozgásba lendülhetnek. Igor Janickij állítása szerint a geofizikusok, szeizmológusok többször is megpróbálták elérni a törésvonalak veszélyességi besorolásának felülbírálatát, és hogy ezt az újabb osztályozási, besorolási rendszerüket vegyék figyelembe az atomerőművek telepítésében. A hatalmi piramis csúcsaihoz közel álló „udvari tudósok” azonban e törekvéseket fontos állami érdekekre hivatkozva rendre meghiúsították.

A geológus véleménye alapján a csernobili atomerőmű is ilyen törésvonalra épült. 1986. április 25-éről 26-ára virradó éjjel egy lassú földrengés és az azzal együtt járó fölös föld alatti energiák felszínre törése, valamint a mind-ezekkel párosuló üzemeltetési baklövés okozták az évszázad katasztrófáját. Állítólag az ilyen lassú földmozgásokat esetenként fölfelé törekvő több száz gömbvillámhoz hasonló izzó plazma kitorrése kíséri. A gömbvillámot vonzzák a nagy energiabefogadó-képességű objektumok, így ezt a rendkívül magas hőmérsékletű energiakitörést is vonzotta a rakoncátlankodó reaktor. Igor Janickij percnyi, közvetlenül a robbanást megelőzően pedig másodpercnyi pontossággal rekonstruálja



A ROMOK

A titok nyitja még tíz év múltán sincs meg

az eseményeket, amelyeket aztán a Csernobiltól mintegy száz kilométerre lévő földrengésjelző állomások adataival vet össze.

„Április 25-én, moszkvai idő szerint 13 órakor az atomerőmű személyzete csökkenteni kezdte a negyedik reaktor teljesítményét. 13.05-kor kikapcsolták a hálózatból a turbogenerátort. 14 órakor leállították a reaktor vészhűtésének rendszerét. A norinszki földrengésjelző állomás ekkor rögzítette a mikro szeizmikus és elektromágneses hatások erősödését.” (Az idézett írás szerint Csernobiltól mintegy száz kilométerre Norinszk, Gluskovicsi, Podlubki községekben szupertitkos szeizmológiai állomások voltak. Ezekről eddig azért nem tudhattunk, mert egy speciális programnak megfelelően az amerikai atomrobbantások megfigyelését szolgálták.)

„23.10-kor zuhanásszerűen csökkentették a reaktor teljesítményét... A norinszki szeizmogram újabb impulzust rögzített.”

## Izzani kezdett a levegő

„Elérkezett április 26. A negyedik reaktor fölött izzani kezdett a levegő, valahonnét alulról hosszas morajlásba átmenő tompa lökéseket észleltek. A föld alatti morajlás erősödött, a lökések gyakoribbá váltak... A kékeslila fényár a reaktor fölött elérte a 700 métert. Ekkor már a másik két állomás is szeizmikus aktivitást jelzett. Éjjel egy órára nyilvánvalóvá vált, hogy a reaktort azonnal le kell állítani. Egy percet a robbanás előtt az operátor a reaktorteremben erős vibrációt észlelt. A biológiai védelmet szolgáló hatalmas öntvénypadlók – mintha csak valaki alulról lökdösné őket – mozogni kezd-

tek. Néhány másodperc múlva erős morajlás hallatszott a hűtővíztároló szivattyútelepe felől. Felerősödött a gépek vibrációja. Még hatalmasabb lett a sokszínű fényár a reaktor fölött. Imbolyogni kezdtek a falak. Húsz másodperccel a robbanás előtt megnyomták a biztonsági rendszer indítógombját. Az elnyelőrudak azonban félúton megálltak. A szeizmográfok ebben a pillanatban rögzítették a legnagyobb lökést! És végül az operátorok utolsó bejegyzései: 01 óra 23 perc 59 másodperc: erős lökések, inognak a falak. Jár a padló. 01 óra 24 perc 00 másodperc: Ami azután történt, már az egész világ tudja...

a Magyar Állami Földtani Intézet (MÁFI) főosztályvezetője rengeteg kiadványt talál a terjedelmes írásban.

– Nem igaz az, hogy az akkori Szovjetunió húsz évvel ezelőtti tektonikai térképén csupán a hegyvidékek alatti nagy törésvonalak vannak feltüntetve. Itt van ez a térkép, amely szintén két évtizeddel ezelőtt készült, és látható rajta a sok-sok jelentéktelen törésvonal is. Az írásnak a földtani alapismereteket taglaló részében meglehetősen nagy a fogalomzavar. Vagy az interjúalany sincs tisztában elementáris dolgokkal, vagy az újságíró idézte őt sok-sok pontatlansággal. Bizonyítatlan, amit a nevezett tudós a földkéreg mozgása és a légköri jelenségek közötti összefüggés kapcsán állít. A cikkben többször is szó van föld alatti morajlásról. Ez már egy olyan erős tektonikai mozgásnak a jele, amit a Szovjetunió határain kívül, tehát Lengyelországban, Szlovákiában és Magyarországon is észlelni kellett volna. Előkerestem a kérdéses időpontban megfigyelt földmozgások listáját. A kritikus időben vagy ahhoz közel Portugáliában és Törökországban rögzítettek kisebb földrengéseket, majd a greenwichi idő szerint 25-én 22 óra 53 perckor – vagyis moszkvai idő szerint április 26-án, 01 óra 53 perckor – a romániai Prahován. Ez tényleg valamelyest közelebb van Csernobilhoz, csak hogy ez a földmozgás már 29 perccel a negyedik reaktor robbanása után történt.

Érvrendszerét folytatva Balla Zoltán utal a nagy áldozatokkal járó örményországi földrengésre:

– Az ottani leninakani atomerőművet épp olyan szeizmikus hatás érte, mint Szpíták várost. Ez a város rombadőlt, az erőműben pedig nem tettek említésre méltó kárt a rezgések.

## Cáfolat

– És mi a helyzet a tárgyalt írásban a szó szoros értelmében színesben ecsetelt energiakitörésekkel?

– Ez az, amire most nehéz magyarázatot adni, mert nem tudományos leírásban, hanem az átlagolvasónak címzett interjúban olvasok róla először. Az így kiszűrhető adat kevés, és kételyeket ébreszt. Szerintem az ilyen jelenségnek nincsenek meg az energetikai feltételei. De ettől még nem tarthatom teljesen kizártnak. Ha létezne ilyesmi, ez tudományos szenzáció lenne, ami sokat változtatna eddigi ismereteinken a föld mélyéről. De akkor ezzel már rég találkozunk volna a tudományos szakirodalomban, nem pedig egy közéleti lap hasábjain. Ez a fenntartásom vonatkozik a terjedelmes írás egész tartalmára is. Elképzelhető, hogy a csernobili katasztrófa előtt és közvetlenül utána is a Szovjetunióban meg lehetett gátolni az ilyen vagy olyan fontos és valós információ áramlását. Az azonban, hogy a nemzetközi szakmai közvélemény előtt egy évtized elteltével derüljön fény egy ilyen leleplezés feléről felfedezésre, elképzelhetetlen! Tehát állítom, hogy egy kevésbé ismert geológus egyéni katasztrófaelméletéről van szó, amire a sajtó lecsapott. Bár ha ebben az írásban nem lenne annyi támadható, egyáltalán nem bizonyított és elvágásos állítás, néhány közlése munkahipotézis szinten esetleg a vita tárgya lehetne.

TURÁNYI JÓZSEF

# Részesedési háború a légiiparban

Csúcsforgalom az „égi” utakon  
Kiszorító a nagyok között

Az előzetes statisztikák tanúsága szerint 1995-ben a nemzetközi légiközlekedés kilábalta az Öböl-háború óta tartó mély recesszióból, s a világ légitársaságainak többsége nyereséggel zárta a tavalyi esztendőt. A kedvezőbb üzletmenet nyomán ismét előtérbe került a légiflotta-bővítések, valamint a légitársaságok közötti stratégiai szövetségek alakításának kérdése. A légiipar mindkét területén ismét fellángolt a részesedési háború. S a tét nem csekély: az előrejelzések szerint a következő húsz esztendőben a világ légiforgalma évi 5,1 százalékkal bővül majd, s ugyanebben az időszakban legkevesebb tízezer új utasszállító gépet vásárolnak a légitársaságok 780 milliárd dollárért.

A világ polgári célú repülőgépgyártásának koronázatlan királya 1995-ben ismét a Boeing volt. A seattle-i székhelyű vállalatbirodalom tavaly 346 utasszállítóra kapott megrendelést mintegy 31,2 milliárd dollár értékben. Ezzel a teljesítménnyel a világ megrendeléseinek 70 százalékát tudhatta a magáénak tavaly. Ugyanakkor tizenöt százalékos piaci részesedést szerzett magának a francia Aérospatiale, a német Daimler-Benz Aerospace, a British Aerospace és a spanyol Casa alkotta nyugat-európai konzorcium, az Airbus Industrie. Az Airbus egyébként rekordforgalmat bonyolított le tavaly, bevételei az első évhez képest 13 százalékkal nőttek, s elérték a 9,6 milliárd dollárt. Harminc megrendelőnek összesen 124 gépet szállított, s 7 milliárd dollár értékben kapott újakra megrendelést. Az Airbusnak – a cégvezetés bejelentése szerint – az idei év elején összesen 578 darab gyártására volt megrendelése, 46,4 milliárd dollár értékben.

## Fölényben a Boeing

Az ugyancsak amerikai McDonnell Douglas a tavalyi rendelések 10 százalékát kapta, a „maradékot” pedig a Britis Aerospace és a holland Fokker osztozott. (Érdemes megjegyezni, hogy 1994-ben még nagy volt a riadalom a Boeing háza táján. Abban az évben az Airbus 125, a Boeing pedig csak 120 repülőgépre kapott megrendelést. A polgári célú sugárhajtásúak megjelenése óta 1994 volt az első év, hogy



Felszáll a híres Boeing-777-es

nem a Boeinghez érkezett a legtöbb megkeresés.

A Boeingnek tehát ismét „súlyos” fölénye van a gyártásban, ami nem kismértékben köszönhető annak, hogy tavaly sikeresen mutatkozott be a kéthajtóműves, 400 utas befogadására alkalmas 777-es típus. Ugyancsak fontos tényező volt, hogy a Clinton-kormányzat eredményes lobbyszást folytatott Száúd-Arábiában, amelynek eredményeként a Saudia légitársaság már nem az Airbustól vásárol; a Boeingnek adott 12 milliárd dolláros megrendelést.

Időközben – nevezetesen a kereslet visszaesése idején – a Boeing jelentős önkarcúsítást hajtott végre, amelynek hatására dolgozóinak száma több tízezerrel csökkent. Sikeresnek bizonyult a költségek lefaragására irányuló átszervezési program is.

A recesszió éveiben a világ légitársaságai igen óvatosak voltak az új beszerzésekkel. A kedvező forgalmi kilátások azonban jócskán megnövelte „étvágyukat” a régi gazdaságtalan típusok lecserélésére, valamint a flottabővítésre. Tavaly az új gyártmányok első számú piaca Ázsia volt, viszonylag sokat rendeltek az európai légitársaságok is, az amerikai vállalatokéi azonban igen szerények voltak. (1995-ben a Boeinghez érkezett megrendeléseknek mindössze 12 százaléka származott az USA-ból.) Az előrejelzések egyértelműen és egybehangzóan arról tanúskodnak, hogy a következő húsz évben az ázsiai „égi” útvonalakon bővül majd a legdinamikusabban a forgalom, s ebben a térségben vásárolják majd a legtöbb utasszállítót.

Az ázsiai-csendes-óceáni útvonala-

kon a következő években esztendőnként 9 százalékkal bővül majd a légiforgalom. Jelenleg 25 százalékkal részesedik a térség a világ légiforgalmából, s 2010-re ez az arány megközelíti majd az 50 százalékot!

Különösen fontos „terepe” a nyugati gyártók háborújának Kína, amelyet a világ legdinamikusabban bővülő repülőgéppiacának tekintenek. Becslések szerint az ázsiai ország 2015-ig polgári célra legkevesebb 100 milliárd dollárért vásárol majd. A piacon gyilkos versenyt folytat egymással a Boeing, az Airbus és a McDonnell Douglas. Ez utóbbi cég már több éve folytat repü-

több százat gyártanak majd a helyi légiforgalom lebonyolítására, s az sem kizárt, hogy a következő évezred első éveiben elindul az export a térségen kívüli országokba is.

S miközben a vezető nyugati repülőgépgyártók kíméletlen versenyt folytatnak a légitársaságok és a repülőgépek lízingjével foglalkozó vállalatok szinte minden egyes rendeléséért, a légitársaságok is elszántan küzdenek piaci részarányuk megtartásáért, illetve növeléséért. Növekszik a bizniszben az ágazati koncentráció, új stratégiai szövetségek kötődnek, s egyes útvonalakon átalakulóban vannak az évtizedekig mozdulatlan erőviszonyok.

## Várható koncentráció

A világ vezető légitársaságainak véleménye szerint hosszabb távon nem kerülhető el a felvásárlások és összeolvadások révén megvalósuló koncentráció az ágazatban. Sir Colin Marshall, a British Airways elnökének véleménye szerint az iparági koncentráció nyomán arra lehet számítani, hogy minden földrajzi régió csak három olyan légitársasággal rendelkezik majd, amely „világjátékos”.

A koncentráció irányába hat az is, hogy – a Boeing számításai szerint – csökken az egy utaskilométerre jutó profit. Jó hír viszont, hogy az amerikai szövetségi légügyi hatóság számításai szerint húsz év alatt a jelenlegi egymilliárdról kétmilliárdra növekszik a légiutasok száma. Ebben a helyzetben a legkézenfekvőbb megoldásnak a költségek további lefaragása ígérkezik, amiben fontos szerepet kapnak a légitársaságok közötti partneri kapcsolatok. (Szakértők szerint a lazább, együttműködési partneri kapcsolatok jó alapot teremtenek a későbbi felvásárlásra, illetve összeolvadásra.)

A British Airways például 25 százalékos részesedéssel rendelkezik az ausztrál Qantasban, s ennek nyomán a Nagy-Britannia–Ausztrália útvonalon a járatok gyakoriságának csökkentése nélkül kiiktathattak egy Boeing-747-es és egy 767-es gépet.

Az ázsiai légitársaságok gőzhenger jellegű előrenyomulásával az amerikai légitársaságok – elsősorban a United és a Northwest – piaci részesedése nagy ütemben morzsolódik le a csendes-óceáni útvonalakon. Holott korábban az USA és az ázsiai államok közötti légiforgalom lebonyolításában megkérdőjelezhetetlenül uralták a piacot. Nagy ütemben fejleszti gépparkját és csendes-óceáni járatainak számát a hongkongi Cathay Pacific, a Korean Air, az Asiana Airlines, valamint az új kínai légitársaság, a China Southern Airlines.

Az ázsiaiak térhódítása azért is fájdalmas az amerikai légitársaságok számára, mert számukra igen nyereségesek a csendes-óceáni útvonalak. A United például 1994-ben teljes nyereségének kétharmadát ezeken az útvonalakon érte el...

## Kína, az ígéret

A kínai piacon a következő hónapokban kerül majd sor a nagy összecsapásra a Boeing és az Airbus között. Ekkor dől majd el, hogy egy új, százszemélyes típus kifejlesztésében és gyártásában ki lesz a harmadik partner a kínai-dél-koreai együttműködésben. Ismeretes, hogy ezen országok vállalatai 1994-ben megállapodtak egy új típus kifejlesztésében és közös gyártásában, s azt is elhatározták, hogy a kooperációt nyugat-európai vagy amerikai partner bevonásával háromoldalúvá bővítik. Szakértők szerint a Boeing tűnik az esélyes „befutónak”, annak ellenére, hogy meglehetősen óvatos a technológia átadásával. Nem szeretne ugyanis túlságosan hatékonyan közreműködni esetleges ázsiai versenytársának „megteremtésében”, ugyanakkor az sem lenne kedvére, ha leíródna a hatalmas kínai piacon. Ma csak annyi bizonyos, hogy a százszemélyes gépből

A mai budapesti taxihelyzet egyetlen szóval jellemezhető: káosz. A német tévéadók évek óta rémriportokat mutatnak be – ahogy ott fogalmazznak – „Európa e szegényéről”. A mintegy hétezeröttszáz engedéllyel rendelkező személyfuvarozón kívül óvatosságot becslések szerint még legalább kettő-hétezer (!) törvényen kívüli taxis rója az utakat. Közülük sokan munkanélküliek, és Budapesthez közeli településekről autózni a fővárosba „egy kis pénzt keresni”.

A Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség (FVF) egy tavaly decemberben végzett vizsgálata szerint megnövekedett a taxis szabálysértések, bűnelkövetések száma is. A legális és illegális fuvarozók egy része versengve veri át az utasokat. A módszerek változatosak. Az eddigi legzseniálisabb ötlet valószínűleg a tél közeledtével pattant ki néhány taxis fejéből. Hőérzékeny papírra nyomtatják ki fizetésekor az irreálisan magas számlát. Ahogy az utas kiszáll a meleg kocsi-ból, a hidegben egyszerre eltűnik a nyugtára írt összeg. Mire a vevő észbekap, a taxi már rég elhajtott.

## Maffiák, hiénák

A szolidabb fuvarozó beéri azzal, hogy a legdrágább díjat számolja a nyolcféle fizetési kategóriát ismerő taxaméteren. Ismét mások az utas szeme előtt egyszerűen a vezetőtérbe rejtik a technika-ilag kissé „átalakított” órát, s azután „elfelejtene” gépi számlát adni. A mindössze párszáz méterre igyekvő, Budapesten tájékozatlan külföldieket egyórás kerülőúton szállítják céljukhoz. Amikor a kollégák rádiótelefonon bementek éjszaka, hogy mossák az Alagutat, sokan kizárólag a Lánchíd felé hajlandók áthajtani Budára – hogy azután hatalmasat kerülhessenek a Várhegy körül. Arra pedig immár csak a pesti luxusszállodák lakói számíthatnak, hogy a vezető udvariasan kiszáll és betessékeli őket.

A bajokat tetézi, hogy egyes taxis-csoportok szövetségeket alakítottak. Hatalmuk alá vonták a forgalmasabb repülőtéri, belvárosi drosztokat. Kemény pénzt szednek a beállításért, és erőszakkal – például pajszerrel, boxerral – kiverik az odamerészkedő „idegent”. Néhány hónapja véres verekezés tört ki két rivális csoport között a Népstadion melletti taxiállomás birtoklásáért. Dulakodás közben az egyik férfi (taxis? testőr?) pisztolyt rántott és lött. Egyes vélekedések szerint ma már ott tartunk, hogy Budapest utcáin az éjszakai órákban a taxisok szabják meg, mi a törvény és mi a rend.

A szolgáltatás helyzetének rendezése eközben egyre késik. A rendszerváltás után a fővárosban először 1991-ben készítették előterjesztést a témáról az akkori közgyűlés számára. Budapest azonban „megvárta” a magasabb fórum, a kormányzat jogszabályát. A 142/1992-es kormányrendelet hatására tényleg sok szabálytalanul taxizó iparos kiszorult a piacról. 1992 végén a parlament úgy módosította a közlekedési törvényt, hogy kimondta:

a helyi önkormányzatok megszabhatják a területükön dolgozó fuvarozók számát. Ennek nyomán a főváros a következő év februárjában hétezerben maximálta a személyszállítók létszámát. Ezzel érdekképviseleteik is egyetértettek – kivéve egyet. Ez a tetsület az Alkotmánybírósághoz fordult, amely azután a („szabad vállalkozás korlátozására” hivatkozva) megsemmisítette a rendelkezést. A bírák hangsúlyozták: nem a létszám szabályozá-



Hét cég ellenőríz, tehát senki

sát kifogásolják, hanem hogy a korlátozás nincs valamiféle stabil mutatószámhoz – például az ezer állampolgáronként javasolt kocsiszámhoz, vagy a létező drosztok mennyiségéhez – kötve. Azóta szabályozatlan a kérdés. 1996-ban egyedül a környezetvédelemben történt valamiféle előrelépés. Életbe lépett az az ENSZ EGB-rendelet, amely a korábbiaknál szigorúbban korlátozza például az autók korom- vagy szénmonoxid-kibocsátását. (Ez a paragrafus is csak azokra vonatkozik, akik új vagy használt autót vesznek maguknak.)

## Maximált vagy szabadár

Az elmúlt hetekben a fővárosi önkormányzatnál Vajda Pál főpolgármester-helyettes irányításával előterjesztést készítettek a témáról. Szeretnénk a kerületekkel összefogva egységes taxiállomás-működtető rendszert kialakítani, hogy ne a nyers erő döntse el, ki állhat be a drosztra – fogalmazott Kéthelyi József tömegközlekedési csoportvezető. – A taxisoknak ma elvileg fizetniük kellene a közterület-használatért a helyi önkormányzatoknak. A kerületek többsége már döntött a tarifákról, volt, ahol nulla, akadt, ahol napi ötvétezer forint díjat határoztak meg autónként. A pénz azonban nem folyik be, mert nincs, aki beszedje. Mi a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarát (BKIK) bízánk meg a feladattal. Ez közhasznú társaságként minden fuvarozóval szerződést kötne, beszédné a használati átalányárt, és ebből fizetné ki – a helyi díjtételeknek megfelelően – a kerületeket.

## Ki(szolgáltatás)

# Megszűnhet a káosz

## Lövöldöznek a drosztokon Egységes taxiállomás-rendszer

hanem a fuvarozók létszámának mérés-klése. – Budapesten ma jóval több a taxis, mint amennyit a lakosság és az ide látogató külföldiek igényelnek – szögezte le. A FUVOSZ azonban a fővároséhoz képest homlokegyenest ellenkező javaslattal rukkolt elő. Szerintük a helyi önkormányzatoknak a kijelölt taxiállomás-területeket licencként kellene bérbe adni, vagy esetleg eladni a taxiscsoportnak. – A kerületek így pénzhez jutnak, az egyes állomásokat pedig az adott területet jól ismerő fuvarosok fogják bérbe venni – érvelt Peredi. A licenccel hivatalosan is korlátozhatnák a létszámot, az előírásokat be nem tartó fuvarozók pedig büntetésként elveszítenék megszerzett helyüket. A megüresedett posztokat azután csak azok a szállító kisiparosok foglalhatnák el, akik kifizetik a licencösszeget.

A fővárosiak azt is sürgetik: döntsék el, hogy a taxizás szabadár maradjon (erről egy 1990-es jogszabály határozott) vagy maximálják a díjtételeket. Bár az ártörvényt végső soron csak a parlament módosíthatja, Kéthelyi szerint a fővárosi közgyűlésben már most többen vannak az utóbbi javaslat hívei. Elképzelhető egyébként köztes megoldás is, ne a különböző díjtételek – a várakozási, üresen vagy utassal megtett kilométerár stb. – konkrét összegeit, hanem ezek egymáshoz való arányát limitálnák.

A másik súlyos probléma, hogy ma tisztességesen senki sem ellenőrzi a fuvarosokat. – Összesen hét különböző szervezetnek kellene egyazon időpontban megvizsgálni a taxit, ami persze lehetetlen – magyarázza a csoportvezető. Az idők során ugyanis a közterület-felügyeletről az adóhatóságig, a rendőrségtől a mérésügyi hivatalig mindegyik testületnek jutott egy kis ellenőrzőbizottság. A főpolgármesteri hivatalban most azt javasolják: A BKIK egymaga végezze az összes ellenőrzési feladatot a taxaméter megvizsgálásától a fuvaros adópapírjainak átnézéséig. Az ipartestület felelőssége így jócskán megnövekedne, de legalább valódi jogosítványokat kapna eddigi, meglehetősen körülhatárolatlan lehetőségei mellé. A hírek szerint különben a BKIK jelenleg a közlekedési minisztériummal tárgyal arról, hogy eszentül esetleg a taxisengedélyeket is ők adnák ki.

A Fuvarozó Vállalkozók Országos Szövetsége (FUVOSZ) az anarchia felszámolása érdekében egyetért bizonyos átmeneti piackorlátozó intézkedésekkel, mondta el a Magyarországnak Peredi Péter, a szakszervezetek titkára. Az alapkérdés szerinte nem a maximált vagy szabadár díjrendszer,

## Háromezer fuvarozó

– Olyan nagyvárosban, ahol lövöldöznek a drosztokért következetes, szigorú ellenőrzési rendszer szükséges. Nehéz lesz egy rendelettel „feltúrni” és újraosztani a különböző csoportok által most birtokolt helyeket – szögezte le Kellner Ferenc, a Budapesti Taxisok Ipartestületének titkára. Véleménye szerint a fuvarostársadalom előbb-utóbb „beletörődik” majd, hogy droszthasználati díjat kell fizetnie, hiszen erről már a helyi önkormányzatok is döntöttek. – Nyugat-Európa nagyvárosaiban azonban a taxiállomás a kerületeknek a lakosság részére nyújtott szolgáltatása – figyelemzett Kellner –, s így a taxisoknak ott nem kell fizetniük.

Az ipartestületi titkár nem hiszi, hogy az önkormányzatok szívesen átadnák ellenőrzési jogait az iparkamarának, ráadásul ez a szerv köztestület és nem hatóság. Azt viszont helyesli a BTI, hogy valamiképp korlátozzák a létszámot. – A fővárosi fizetőképes kereslet azt mutatja, hogy háromezer személyszállító elegendő lenne – véli Kellner. Mint hozzátette, testületük nem ellenzi a tarifákrak rögzítését, esetleg maximálását sem. – A taxis csak akkor számíthat biztos megélhetésre, ha az utas bízik benne, mert azonos úttért mindig azonos árat számítnak fel neki – összegezte a lényegét a BTI képviselője.

BINDER ISTVÁN

Harminczévi regnálás után leköszönt posztjáról *Gianni Agnelli*, a Fiat-birodalom elnöke. A búcsú nem keltett meglepetést, hiszen Olaszország legnagyobb vállalatcsoportjának elnöke már korábban bejelentette, hogy 75. születésnapja, március 12. előtt átadja a vezetést. A torinói cég új elnöke a 73 esztendő *Cesare Romiti* eddigi vezérigazgató lett, a vezérigazgatói szék pedig az 52 éves *Paolo Cantarella* foglalta el, aki eddig a cégbirodalom legsikeresebb üzletágát, a Fiat Autót vezette.

Gianni Agnelli, az ország legnagyobb hatalmú üzletembere 30 esztendeje volt a Fiat elnöke, pályafutását tanoncként 1943-ban kezdte a cégnél. Az ügyvédnek (L'avvocato) becézett Agnelli aktív pályafutását a csúcson hagyta abba. 1993-ban a csoport még 1,8 ezer milliárd lírás (1,1 milliárd dolláros) veszteséget volt kénytelen elkönyvelni, a tavalyi esztendőt viszont 2000 milliárd lírás nyereséggel zárta. A 97 éve alapított vállalat – amelynek történetében üzleti szempontból az 1993-as év volt a legkedvezőtlenebb – sikeresen vészelte át az olasz belpolitika viharait, a gazdasági válságok sorát, valamint a gyakori dekonjunkturát. Napjainkban az európai autópiacon 13 százalékos részaránnyal rendelkezik, és kétszer egymás után dobta piacra az „év autóját”, előbb a Puntót, tavaly pedig a Bravo-Brava párost.

## Nem csak autókat forgalmaznak

A Fiat-csoport tevékenységének középpontjában az autógyártás áll, ebből az üzletágból származik a vállalati bevételek mintegy fele. Tevékenységük emellett kiterjed a repülőgépgyártásra, a hadiiparra, a vasúti gördülőeszközök gyártására, az építőiparra, a vegyiparra, a biztosításra, valamint az újság- és könyvkiadásra. 1995-ben a cég forgalma 65 842 milliárd líra volt, tavaly pedig elérte a 75 500 milliárdot. (Ez utóbbi 46,8 milliárd dollárral egyenlő.) A 17 százalékos forgalomnövekedést a nyereség csaknem 100 százalékos bővülése kísérte. Egy esztendő alatt a cég adósságai 500-ról 2500 milliárd lírara növekedtek, elsősorban az erőteljes beruházási tevékenység következtében.

A Fiat Auto értékesítése 16,6 százalékkal bővült, s elérte a 38 706 milliárd lírát. Jól alakult a tavalyi év a kereskedelmi járműveket gyártó Iveco számára is, amely bevételeit csaknem 31 százalékkal tudta növelni. Az „Ügyvéd” a hetvenes évek közepe óta dolgozik együtt Cesare Romitival. Együttműködésük a közelálók véleménye szerint mindvégig harmonikus és gondmentes volt. A zökkenőmentes partneri viszony volt köszönhető, hogy a Fiat átvészelte a hetvenes évek végén a torinói gyárakban kitört, már-már anar-

chiába torkolló sztrájkokat, s az Agnelli-Romiti páros szerzett a cégnek 1993-ban 3,2 milliárd dollár friss tőkét. Ugyancsak a kiváló együttműködés eredményeként sikerült számottevően csökkenteni a termelési költségeket, s ennek nyomán jelentősen növekedett a vállalat versenyképessége a világ gépkocsipiacon.

Agnellit az olasz üzleti élet koronázatlan királyának tartották, s a nagy tekintélyű cégnők egyúttal az



GIOVANNI AGNELLI ELBÚCSÚZIK

A legnagyobb olasz magáncég első embere átadja a helyét a tőle a képen balra álló Cesare Romitinak, az eddigi vezérigazgatónak. Utóbbi helyét az Agnelli jobbán látható Paolo Cantarella veszi át

(Fotó: MTI - Külföldi Képszolgálat)

üzleti világ „szóvivője” is volt. Vállalata – amely részvényeinek többsége az Agnelli-család tulajdonában van – állítja elő Olaszország bruttó hazai termékének 4 százalékát, s 240 ezer dolgozót foglalkoztat.

Az „Ügyvéd” nem titkolta, hogy megváltik cégnöki székétől, különösen gyakorta hangoztatta a búcsú szükségességét tavalyi szívmitéte óta. Az érzelmes válásra akkor került sor, amikor az államügyészség a Fiatra is kiterjesztette a korrupcióellenes vizsgálatot. (Ismeretes, hogy Olaszországban 1992 óta folyik a „Tiszta kezek” nevű akció, amelynek keretében több száz vezető politikust és üzletembert tartóztattak le korrupciós váddal. Az elmúlt évtizedekben a vezető olasz cégek többsége jelentős összegekkel támogatta a politikai pártokat, amelyek kormányra kerülve zsíros megrendeléseket juttattak a „szponzoroknak”.)

## Korrupcióellenes vizsgálat is indult

Kezdetben a Fiat tagadta, hogy részese lett volna az országos korrupciós botránynak, 1993-ban azonban Agnelli beismerte, hogy egy évtizeden át cége is fizetett kenőpénzeket a politikusoknak. Agnelli azon kevés olasz üzletemberek sorába tartozik, aki személyesen nem vett részt semmiféle megvesztegetésben. Romitit viszont azzal gyanúsítják, hogy egy részről párhuzamos számlákat vezetett, másrészt pedig pénzeket jutta-

## Nemzetközi gazdaság

# Őrségváltás a Fiat élén

Az „Ügyvéd” elbúcsúzott  
Már megvan az utód

gyárral folytatott tárgyalásokat az együttműködés szorosabbra vonásáról, egy időben még az is szóba került, hogy „összeházasodik” a Renault-val. Romiti vezérigazgató előnyben részesíti a külföldi partnerekkel való együttműködést egy-egy konkrét témában, például egy új motor kifejlesztésében a Renault-val. Romiti tehát az alkalmi stratégiai szövetségeket részesíti előnyben az összeolvadással és a részvénycserével szemben.

A Fiatnak abban is határoznia kell, hogy döntően olaszországi cég marad, vagy pedig „világjátékos” lesz. Termelésének döntő része olasz üzemekből kerül ki, de több gyára van Dél-Amerikában és Lengyelországban is. Nagy figyelmet fordít a világautó kifejlesztésére, amelyet elsősorban Mexikóban és a Távol-Keleten szándékozik gyártani. A jelek arra utalnak, hogy a Fiat egyelőre Torinóban marad a valóságban és képletesen is. Ahhoz, hogy „világjátékos” váljék, arra lesz szükség, hogy a cégvezetés majdani új generációja egyértelmű választ adjon az említett kérdésekre.

## Az átmenet embere

Ismeretes, hogy Romiti az „átmenet embere”. Feladata a jövő század eleje vállalati politikájának és stratégiájának kidolgozása, valamint a „szállás-csinálás” az Agnelli-család új generációja számára. Nyílt titok, hogy Romiti a stafétát az Agnelli-család új nemzedékéhez tartozó Giovanni Alberto Agnelinek adja majd át. Giovanni Alberto, az „Ügyvéd” unokaöccse most 31 esztendő. Tagja a Fiat igazgatótanácsának, s vezérigazgatója a Fiat motorkerékpárokat gyártó leányvállalatának, a Piaggio-nak. Gianni Agnelli leköszönésével véget ért egy fejezet a Fiat történetében. Korábbi nyilatkozata szerint az „Ügyvéd” számára az volt a legnagyobb csalódás, hogy nem sikerült létrehozni egy hatalmas európai autóipari birodalmat. Igazgatói búcsúbeszédében viszont felhívta a figyelmet arra, hogy a lanyha európai autóipari konjunktúra miatt a Fiat idén is nehéz üzleti évre számíthat.

GONDA GYÖRGY

# Ki jött a házukba?

Hiányzó amerikai középvállalatok  
A németek többsége elégedett

Hat esztendeje, hogy Kelet-Európában történelmi jelentőségű változások mentek végbe. Azóta Magyarország vonzza a legtöbb külföldi működőtőkét. Ezt érzékelteti az alábbi két adat is: az említett időszakban egyedül Székesfehérváron 1,1 milliárd dollárt fektettek be, míg Romániában 1,6 milliárdot. A hazánkba érkezett több mint 12 milliárd dollár értékű külföldi tőkebefektetésből az amerikai beruházások mintegy 4,5 milliárddal tartják az első helyet, a dobogó második fokán a németek állnak. A privatizációval megszerzett vagyon tekintetében pedig a Szövetségi Köztársaság cégei állnak az élen.

Az Egyesült Államok első helye a magyarországi beruházásokban egyebek között azzal is magyarázható, hogy a mozgékony tengerentúli multinacionális vállalatok, amelyek már hosszabb ideje készen álltak a kelet-európai terjeszkedésre, a térség fő reformországaként, annak legkedvezőbb befektetési terepeként már a 90-es évek előtt hazánkat tartották számon.

A multik nagyszámú megjelenéséhez hozzájárult az a körülmény is, hogy a rendszerváltozás kezdetén az amerikai beruházók az USA kormányától is kaptak garanciákat: az OPIC és az Eximbank tevékenységének kiterjesztése Magyarországon a befektetők számára nagyobb védelmet jelentett. Így 1992. végén már minden húsz külföldi befektető közül 10 amerikai volt. Olyanok, mint az autó- és alkatrészgyártásban a GM Ford vagy a fényforrásgyártásban a GE Tungstam. Amióta a General Electric 100 százalékos tulajdonossá vált, az óriásvállalat sokat költ a kutatás-fejlesztésre is.

## Tanulni az írektől

John J. Fogarasi, az amerikai nagykövetség kereskedelmi tanácsosa szerint az USA vállalatainak nagyságát, tőkeerejét tekintve Magyarországon két véglet van jelen: a multik és a kis cégek. Ez utóbbiak a legtöbb esetben magyar származásúak, s többnyire az a szándék vezérli őket, hogy hazahozzák az elmúlt évtizedekben Amerikában szerzett pénzüket, tapasztalataikat, illetve hogy itt

nélkül vághat bele az üzletbe. De ugyanaz a kereskedelmi, beruházási és iparfejlesztési ügynökség nyújt segítséget a nemzetközi befektetőknek is – állítja Dr. Csáki György.

Hogy Amerikában mit jelent középvállalatnak lenni? Nos, egy ehhez a kategóriához tartozó rádiótelefon társaságnak legalább negyedmilió előfizetője van. Tehát annyi, mint Magyarországon a háromnak



ITT EGYÜTT!

A MATÁV első, 30 százalékos részvénytársaságával. Vevője a Deutsche Bundespost Telekom és az Ameritech International. Képviselőik egyszerre írják alá a szerződést (MTI Fotó: Kerekes Tamás)

próbáljanak szerencsét. E befektetői körből hiányoznak az amerikai gazdaságban oly fontos szerepet játszó középvállalatok. Ezek vezető üzletembereinek többsége ugyanis még a szomszéd államba sem szívesen megy, nemhogy külföldre, főként Európába. Az ok: az amerikai középvállalatok menedzsmentje nem ismeri az itteni viszonyokat.

Dr. Csáki György, a Világgazdasági Kutató Intézet igazgatóhelyettese úgy véli: a szóban forgó kategóriához tartozó cégek sem odahaza, sem nálunk nem kapnak elegendő támogatást ahhoz, hogy e számukra kissé egzotikus világban eligazodjanak. Pedig nagy szükség lenne rájuk, hiszen a „nagyok” globális stratégiájában mi túságosan kis pont vagyunk.

– Kár, hogy Magyarországon hiányzik a nemzetközi befektetést hatékonyan segítő intézmény. Ellentétben például Írországgal, ahol az ezzel foglalkozó állami ügynökség világhálózatot tart fenn, és gyakorlatilag ingyen elvégzi az adott helyi cég potenciális külföldi partnerének átvizsgálását. Így az nagyobb rizikó

összesen. Az ilyen nagyságrendű cégek investíciója helyett egyelőre „be kell érünk” a General Electric International 13 vállalatból álló holdingcsoportja két tagja, a GE Lighting és a GE Capital beruházásával. Ez utóbbi a Budapest Bankon belül a Lightinggel együtt 700 millió dolláros befektetést képvisel, és a General Motorsszal összesítve jóval az egymilliárd felett jár.

## Szentgotthárd már bizonyított

A gázszolgáltatók privatizációjáról viszont lemaradtak az amerikaiak. Ennek okát egyrészt abban kell keresnünk, hogy a nyugat-európaiakhoz képest kevésbé ismerték a piacnak ezt a szegmensét, másrészt pedig az USA-ban szigorúbb környezetvédelmi törvények vonatkoznak az energiaiparra, s ezért a beruházásoknál a környezetkárosodásból adódó kockázati tényezőket is elemezniük

kell. A németek, akik tradicionális partnereink, és már a rendszerváltozás előtt létrehoztak egy sor vegyes vállalatot, nyilvánvalóan előnyben voltak. Mindazonáltal mint Stefan Szakal, a Német–Magyar Kereskedelmi és Iparkamara vezetőségének tagja fogalmaz, meglepte őket a gázprivatizáció gyors sikere, a magyarok rugalmassága és gyakorlatiassága. Lapunknak elmondta, hogy 4–5000 100 százalékos német illetve vegyes tulajdonban lévő vállalat van Magyarországon, de becsléseik szerint csak 1500–2000 tényleg hatékony. Egy felmérésük alapján megállapították, hogy a befektetők 63 százaléka elégedett a magyarországi viszonyokkal, a berlini fal lerombolása utáni eufória azonban már a múlté. Tekintettel arra, hogy Németország középvállalataival is jelen van a magyar gazdaságban, a kamara fontosnak tartja, hogy csökkenjenek e kategória cégeinek finanszírozási költségei.

Magyarország mint célország a német elemzésekben jól képzett és megbízható munkaerőjével és a nemzetközi ügyletekben járatos szakembereivel vívott ki elismerést magának. Az Opel szentgotthárdi gyárából kikerülő Astra minőségét tekintve megelőzi a márka németországi vagy belga gyárakban futószalagról lekerülő példányait, miközben az itteni bérek egyhatodát sem érik el a nyugat-európainak.

Simák Pál, az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium főosztályvezetője nem ért egyet azzal a sajtóban elterjedt véleménnyel, hogy Magyarország a befektetések területén a cseh és lengyelek után a harmadik helyre szorul. A prágai kormány és annak első embere ugyan kiváló promóciós tevékenységet folytat, de közismert, hogy még meg kell oldaniuk a gazdaság szerkezetének átalakítását, ami a mostani, gyakorlatilag nem létező munkanélküliség akár 10 százalékos növekedését is eredményezheti.

## Offenzív PR-politikát

A külföldi tőkebefektetésekért folytatott versenyben előny számunkra, hogy politikailag a régió legstabilabb államának számítunk, s a társadalmi feszültségek is kezelhetőnek bizonyulnak. Javunkra írandó továbbá, hogy az évente változó jogszabályok egy hányadát az európai jogharmonizáció részeként tudtuk elfogadtatni partnereinkkel. Nálunk a legalacsonyabb, 18 százalékos a társasági adó, és a kettős adóztatást kizáró egyezmények maximálják az osztalék kivétele esetén megemelhető elvonás összegét. Magyarország származásától függetlenül kezeli az ide érkező tőkét. Egyebek között talán ezzel is magyarázható, hogy nem állja meg a helyét az a vélekedés, miszerint az

### Az első öt legnagyobb befektető Magyarországon az 1994-es adatok alapján

Vállalat	Befektetések millió USD	Befektetések formája	Profil/Ágazat
Ameritech	435	privatizáció	távközlés
General Electric	350	privatizáció	távközlés
General Motors	270	zöldmezős	autóipar
US West	200	zöldmezős, koncessziós	távközlés
Ford	120	zöldmezős	autóipar

Forrás: IKM

# Óriások násza

## Ciba-Geigy-Sandoz fúzió Létrejön a Novartis

Minden idők legnagyobb értékű vállalati összeolvadását jelentette be a közelmúltban a svájci Ciba-Geigy és az ugyancsak bázeli székhelyű Sandoz gyógyszeripari óriáscég. A két vállalat részvényesei várhatóan áprilisban hagyják jóvá a fúziót, és ezzel „megszületik” majd – forgalmát tekintve – a világ második legnagyobb gyógyszeripari konglomerátuma, új nevén a Novartis.

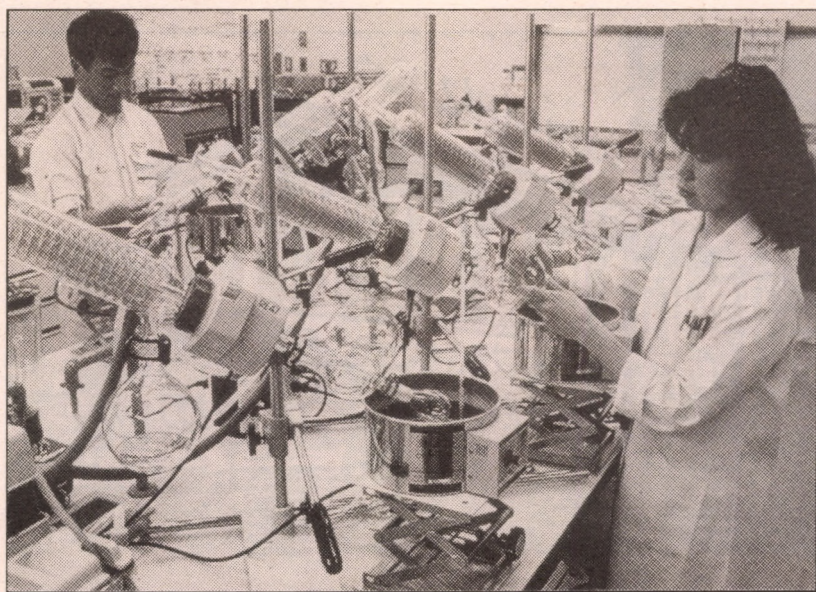
### Négy hónap alatt

A cégházasságról tavaly november végén kezdődtek meg a tárgyalások a két szomszédvár vezetői között, s a frigy bejelentéséig szűk négy hónap telt el. A világ gyógyszeripari vállalatainak listáján tavaly a Ciba kilencedik, a Sandoz pedig a 14. helyet foglalta el. A két cég összesített forgalma 1995-ben 26 milliárd svájci frank volt, ami 4,4 százalékos piaci részesedésnek felel meg. A toplistát tavaly az ugyancsak összeolvadás nyomán létrejött brit Glaxo Wellcome vezette 4,7 százalékos piaci részaránnyal.

A Ciba és a Sandoz egyesülése 27 milliárd dollárt mozgat meg, így az ügylet értéke meghaladja minden korábbi vállalati fúziót. Eddig a listát az amerikai RJR Nabisco és a Kohlberg Kravis Robert 25 milliárd dolláros összeolvadása vezette, amelyre 1989-ben került sor. A Walt Disney és a Capital Cities tavalyi összeolvadása az ABC-vel 19 milliárd dolláros vállalkozást eredményezett, a Glaxo és a Wellcome ugyancsak tavalyi házassága pedig 15 milliárd dollárt egyesített.

A Novartis közös vállalatban a Sandoz részvényesei 55 százalékos tulajdoni hányaddal bírnak, a Ciba tulajdonosai pedig 45 százalékos elenőriznek. A statisztikák tanúsága szerint a Novartis profiljában az egészségügyi ágazat 59, a mezőgazdasági vegyszerek és kemikáliák 27, az élelmiszerek pedig 14 százalékkal részesednek.

Az egyesülés bejelentése előtt néhány nappal mindkét vállalat kiváló tavalyi eredményekről adott számot: a Ciba-Geigy nyeresége 13, a Sandoz pedig 11 százalékkal bővült 1995-ben. A megafúzió nyomán születő Novartis egyébként a világ egyik legnagyobb vállalatbirodalma lesz,



jelenlegi piaci értéke megközelíti a 80 milliárd svájci frankot. (Érdemes megjegyezni, hogy az ügylet közlése utáni napokban a Ciba részvényeinek árfolyama 30, a Sandozénak pedig 23 százalékkal emelkedett.)

Az 1758-ban alapított Ciba és az 1885-ben létrehozott Sandoz egyesülése a várakozások szerint a következő három évben 1,8 milliárd svájci frankos megtakarítást eredményez a Novartis számára. Az elkerülhetetlen átszervezés keretében megválnak több, feleslegessé vált érdekeltől, eladják a Sandoz vegyipari részlegét annak érdekében, hogy az „új” vállalat tevékenységét kizárólag a gyógyszeriparra, az agrokémiára és az élelmiszeriparra összpontosíthassa. A fúzió nyomán nemcsak a párhuzamos tevékenységek szüntethetők meg, hanem ésszerűsíthető, összevonható a kutatási és fejlesztési, a marketing és a forgalmazási tevékenység is. A tavaly összesen 10 milliárd svájci frank nettó nyereséget elért két vállalat az összeolvadás után 13 ezerrel – az összlétszám 10 százalékkal – csökkenti dolgozóinak létszámát. A legnagyobb mértékű kareszúsításra várhatóan a bázeli két központban, valamint a New Jersey államban lévő két amerikai „főhadiszálláson” kerül majd sor.

### Összeolvadási láz

A két svájci gyógyszeripari vállalatbirodalom fúziója nem keltett meglepetést a szakmában, ahol már több éve valóságos összeolvadási láz tombol. A statisztikák tanúsága szerint az elmúlt két-három évben az ágazat-

ban eddig 16, egyenként egymilliárd dollárnál nagyobb értékű ilyen ügylet került sor, összesen mintegy 80 milliárd dollár értékben. 1995-ben az ágazati fúziók értéke megközelítette a 40 milliárd dollárt. Tavaly került sor a Glaxo és a Wellcome, a svéd Pharmacia és az amerikai Upjohn, az American Home Products és az American Cyanamid, valamint a norvég Hafslund Nycomed és az amerikai Ivax bekebelezésére, illetve há-

Közülük talán a legfontosabb, hogy miközben a népszerűség előregedésével a fejlett országokban számottevően növekszik a gyógyszerfogyasztás, a kormányok társadalombiztosítási kiadásai nem tudnak ezzel lépést tartani. Ezért szerte a világon igyekeznek lenyomni a gyógyszerek és a gyógyszeripari készítmények árát, illetve – térítés szempontjából – előnyben részesítik az olcsóbb orvosságokat. Ráadásul rohamosan emelkednek az új készítmények kutatási, fejlesztési és marketingköltségei is. Ebben a helyzetben a gyártók számára szinte egyetlen megoldásként az anyagi, a szellemi erőforrások, valamint a termelőkapacitások összevonása, észszerűsítése kínálkozik. (Az ágazatban egyébként általában alacsony az átlagos üzemméret, és sok helyen folynak párhuzamos kutatások.) A fúziók tehát ebben a helyzetben jelentős költségmegtakarítást eredményezhetnek, aminek következtében javulhat a szereplők hazai és nemzetközi versenyképessége.

Fontos szempont az is, hogy évtizedünkben sorra lejár a világ vezető gyógyszeripari cégei néhány, hatalmas bevételt és nyereséget eredményező termékének szabadalmi védeltsége. Ezután nyitva áll a nagy nevű készítmények márkátlan változatainak gyártása előtt az út. Az úgynevezett generikus készítmények ára – alkalmazásukat a társadalombiztosítók is szorgalmazzák – általában 30–80 százalékkal alacsonyabb az ugyanolyan összetételű márkás termékekénél. S mivel a vezető gyógyszeripari vállalatbirodalmak tarolyában kevés a tartósan nagy bevételt biztosító új készítmény, logikusnak látszik a kutatási és a gyártási források, a kapacitások összevonása.

### Vezető posztokon a Sandozosok

Visszatérve a Ciba-Sandoz fúzióra: a tervek szerint a Novartis vezérigazgatója a 42 esztendőes *Daniel Vassella* lesz, aki jelenleg a Sandoz gyógyszeripari részlegét vezeti. Az új cég elnöke a Sandoz mostani elnöke, a 64 éves *Alex Krauer* lesz. A Novartis „pénzügyminisztere” *Raymond Brey*, a Sandoz jelenlegi pénzügyi igazgatója lesz.

Néhány éve úgy tartották a szakértők, hogy a vállalatfelvásárlás és -összeolvadás elsősorban angolszász „műfaj”. Az utóbbi két-három esztendőben megdőlni látszik ez az állítás, hiszen mind több ilyen ügylet kerül sor a kontinentális Európában is. Minden szempontból kiemelkedik közülük a Rajna két partján, az azonos városban fekvő Ciba-Sandoz fúzió, amely egyben azt is jelzi, hogy Európában az integrált vegyipari és gyógyszeripari vállalatóriások napjai meg vannak számlálva. A jelek szerint egyelőre nem lassul le a megáulletek körhíntája...

GONDA GYÖRGY

Újabb fejezethez érkezett a Centrum Áruházak 1990 óta íródó, kanyarokkal tarkított dossziéja. Az áruházlánc 1990-ben kezdődött privatizációjának végére 1994. április 16-án pontot tett az ÁVÜ-vel való adásvételi szerződés aláírása. A vevők minimum egymilliárd forintos tőkeemelését vállaltak – melynek mikéntje egyébként máig vitatott. Vállalásukat mindenesetre ez idáig nem teljesítették. Az eredménytelen tőkeinjekciós kísérletek ellenére sem adták fel a Centrumosok, újabb, általuk ígéretesnek nevezett konstrukció van a tarsolyukban. Lényege ugyan titok még, de a páros évek eddig szerencsét hoztak.

Az első privatizációs koncepció szerint – amelyet a Centrum angol tanácsadója dolgozott ki – a 25 áruház alkotta lánc megvételére szakmai befektetőt kerestek, a többi egységet tőzsdén keresztül szándékoztak értékesíteni. De a pályázat egyetlen komoly érdeklődője, a német Kaufring 1992 augusztusában visszalépett. Az első privatizációs kísérlettel párhuzamosan alakult át a Centrum Áruházak előbb kft.-vé, majd rt.-vé.

## Privatizációs kanyarok

A Centrum Áruházak Rt. 1993. július 1-jén ötmilliárd forint jegyzett tőkével és 3,7 milliárd forint tőketartalékkal, 25 áruházzal jött létre. Ezt követően az újabb privatizációs koncepciónak megfelelően az áruházlánc 4 százalékos – kétmilliárd forint névértékű – részvénytársaságként írtak ki pályázatot. Ezt azonban az ÁVÜ igazgatótanácsa a három érvényes ajánlat ellenére – Nemzeti Áruházlánc Kft., Hatok csoportja, valamint a későbbi győztes, a dolgozókból alakult MRP-szervezet és a menedzsmentet tömörítő Stratégia Kft. (MBO) alkotta konzorcium – a forgalmazói tanácsadó Samuel Montagu javaslatára 1993. szeptember 1-jén eredménytelennek nyilvánította.

Ezt követően a tanácsadó 60 napot kapott arra, hogy olyan szakmai befektetőt találjon, amelynek részvétele mellett biztosítható a tőzsdéi bevezetés sikere. Az ÁVÜ a Samuel Montagu jelentése alapján a tőzsdéi bevezetés lehetőségét elvetette, és zárt ajánlatkérést rendelt el a korábbi résztvevők között. Ezúttal a részvények 40 százaléka helyett 51 százalékat kínált fel. Ezt a pályázatot az ÁVÜ igazgatótanácsa 1994 januárjában ismét eredménytelennek nyilvánította, de pályázaton kívül felhatalmazást adott az adásvételi szerződés megkötésére az MRP-Stratégia Kft. konzorciummal a jegyzett tőke 51 százalékat képviselő részvénytársaság erejéig. Erre 1994. áprilisban került sor, a győztes ajánlattevők névértéken jutottak az 51 százalékos részvénytársasághoz. A vételárból 420 millió forintot készpénzben, 756 millió forintot kárpótlási jegyben és 1,374 milliárdot E-hitelben teljesítettek. Ezzel az MRP 26 százalékos, a Stratégia Kft. 25 százalékos tulajdont szerzett, de ez utóbbi részvényeinek nagyobb részét egy befektetői konzorciumnak adta tovább. Ebből a Centrum számlavezetője, a Kereskedelmi Bank Rt. szerezte a legtöbbet, míg az utána

következő legnagyobb tulajdonos 3 százalékos jegyzet.

A múlt év során a Centrum Rt. dolgozói kedvezménytel vásárolhatták meg a részvények 10 százalékát, 7 százalékos áron a Pannon Váltó I., az önkormányzati tulajdonhányad 13,8 százaléka. Így 1994 végére az ÁVÜ előző évi 86,8 százalékos hányada 18 százalékra csökkent, amit azóta a tb., illetve a Váltó II. számára különített el.

Az adásvételi szerződés idején emlegetett egy éven belüli tőkeemelési vál-

## A Centrum-dosszié

# Nyerők a páros évek?

Meghiúsult kísérletek

Tőkeemelés nélkül lehetetlen



A CORVIN ÁRUHÁZ  
Egykor...és ma

lalásból a későbbiek során csupán tőkeemelési kísérlet lett. Az adásvételi szerződés pedig ugyebár üzleti titok... Akármilyen is a szerződésben, a kanadai Sarlós Trading Rt. az áruházlánc privatizálásakor ígért 5 milliárd forintos tőkeemelésre megírt – állítólag azért –, mert a teljesítés feltételeiben nem értettek egyet. Az összeg felét a Centrum egy éven belül kérte, de Sarlós több ütemben kívánta adni. A második 2,5 milliárdra pedig három évre opciót kért, és névértéken akart vásárolni, amikor már a társaság tőzsdén van. Az áruházak azonban rövidebb opciót javasoltak. Befektetői és szakmai érdek ütközött – mondják a Centrumnál, és ez más pénzügyi befektető esetében is problémát okozott. Mivel ők árfolyamnyereségre játszanak, céljuk, hogy akkor menjen a társaság a tőzsdére, amikor már feljavították az áruházláncot. Vagyis az igazi kockázat az első 1 milliárd befektetésé.

Az áruházlánc privatizációjakor több lépcsőben ötmilliárd forint tőkeemelési ígérő Sarlós Trading Ltd. visszalépése miatt a friss tőkét igénylő

Centrum tavaly augusztus végi rendkívüli közgyűlésén zártkörű tőkeemelés mellett döntöttek. Az új részvények jegyzésére négy céget jelöltek ki, nevezetesen a Sarlós Trading Ltd.-t, az Ausztriában bejegyzett, de amerikai befektetőket takaró Wimpex Unternehmensbeteiligung GmbH-t, a Caola Kozmetikai és Háztartás-vegyipari Rt.-t, valamint a német tőkés csoport által jegyzett MTM Kommunikációs Kft.-t. Az 1994. szeptember 1-jén kezdődött részvényjegyzés zárónapja november 1. volt, és az egymilliárd forint felett további 1,5 milliárd forintig lehetett túljegyezni.

## Szakmai befektető

Bár az utóbbi három befektető egymilliárd forintot meghaladó konzorcionális ajánlatot tett, a Centrum igazgatósága technikai és tartalmi okok miatt eredménytelennek nyilvánította a tőkeemelési kísérletet. Belátva, hogy a

pénzügyi befektetők csak látványos megtérülés mellett hajlandók befektetni, ami szűkülő gazdaságban, illetve csökkenő kereslet mellett nem garantálható, a társaság igazgatósága szakmai befektető bevonása mellett döntött. Cáfolták, hogy ezzel a Centrum eladja az áruházláncot, hiszen kisebbségi tulajdonostársat keresnek. Az 5 milliárd forint jegyzett tőkéjű cég minimum 1 milliárd, maximum 2,5 milliárd forint tőkét vár leendő partnerétől.

Többlepcsős pályázat útján választotta ki a Centrum az S. G. W. Wartburg Angliában bejegyzett nemzetközi befektetési tanácsadó és bank, valamint a Kereskedelmi és Hitelbank befektetési igazgatósága alkotta konzorciumot, nem titkolva, hogy feltehetőleg külföldi szakmai befektető jöhet csak számításba a nagy tőkeigény miatt. Úgy ítélték, hogy ez nem mond elent a korábban sokat emlegetett nemzeti áruházlánc megmaradásának. A Centrum továbbra is helyi munkaerőt alkalmaz, a hazai termékek is piacot kapnak, sőt egy nemzetközi láncba bekapcsolódva exportlehetőséghez is jutnak.

## Speciális konstrukció

Erdménytelenül zárult a Wartburg pénzügyi tanácsadó cég február végén lejárt megbízása is, nem sikerült a Centrum Rt. számára 1–2,5 milliárd forint friss tőkét hozó szakmai partnert találni. Most abban bíznak, hogy speciális konstrukcióval rövidesen hasonló nagyságú készpénzhez jutnak. A részleteket egyelőre hét lakat alatt őrzik, és kerülnek a tőkeemelés szó használatát. Sejtetni engedik azonban, hogy külföldi szereplője is van az újabb megoldásnak. Elképzelhetőnek tartják, hogy az ügyletre még a társaság májusi évi rendes közgyűlését megelőzően sor kerül.

A tőkebevonás a tervezett beruházásokat is gyorsítaná. A március 1-jén 70 éves Corvin Áruház tervezett teljes külső és belső felújítása egyedül 1,5 milliárd forintot igényel. A tavalyi első ütemben 250 millió forintot fordítottak az átalakításra, az idén pedig 150 milliót szánnak az 1996-ban várhatóan 3 milliárd forgalmat elérő áruház megfiatalítására. Ha továbbra is saját erőből kell folytatni, akkor legalább 2–3 évig tart még a rekonstrukció, ha sikerül friss tőkét szerezni, akkor egy évre is rövidülhet.

MAGOS KATALIN

# Oázis Közép-Európában

**Növekedő értékesítési lehetőség  
Ázsia betör**

Meglehetősen kiábrándító évet zárt tavaly a világ autógyártása. Öt kontinensen összesen 36 millió személyautót gyártottak, csak 1,6 százalékkal többet, mint 1994-ben. A dekonjunktúra oka mindenekelőtt a piaci kereslet lanyhaságában keresendő, hiszen a világ személykocsi-flottája alig bővült, az új járművek döntő többsége a régiék lecserélésére szolgál. S az előrejelzések sem túlságosan biztatóak: Nyugat-Európában például 2000-ig évi 2-4 százalékkal bővül majd a személykocsik iránti fizetőképesség.

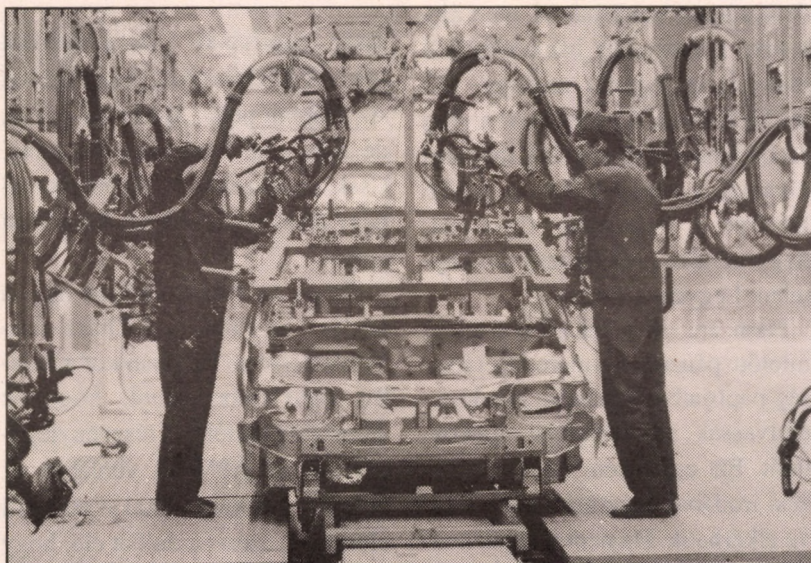
Ebben a helyzetben valóságos oázis az iparág számára Kelet- és Közép-Európa, ahol a várakozások szerint a következő esztendőben mind az autógyártás, mind pedig az értékesítés számottevően növekszik. Szakértők véleménye szerint a világ vezető autógyártói mind nagyobb bizalommal tekintenek térségünkre, ahol a következő években 5-7 százalékos gazdasági növekedéssel, számottevően csökkenő inflációval, viszonylag stabil valutákkal és növekvő fizetőképességű kereslettel számolnak. Mi sem bizonyítja jobban a bizalmat és a kedvező piaci lehetőségeket, mint hogy az amerikai, a nyugat-európai és az ázsiai autógyártók (és beszállítók) fokozzák befektetési tevékenységüket térségünkben.

## Felülmúlva az átlagot

A DRI Europe piacutató intézet adatai szerint Közép-Európában – Bulgáriában, Csehországban, Magyarországon, Lengyelországban, Romániában, Szlovákiában és Szlovéniában – tavaly 17 százalékkal (!) növekedett az autógyártás, amelyből a hazai igények kielégítése mellett exportra is jutott, elsősorban Nyugat-Európában. A hét közép-európai államban tavaly 604 ezer új személykocsit értékesítettek, 7,3 százalékkal többet, mint egy évvel korábban. (A statisztikák tanúsága szerint 1995-ben a hét ország közül csak Magyarországon és Bulgáriában esett vissza az ez irányú fizetőképességű kereslet.) Kelet-Európában – a DRI Oroszországot és Ukrajnát sorolja ide – tavaly 649 ezer új kocsi talált vevőre,

kezdődik az Astráké Lengyelországban is.

A General Motors és a lengyel kormány március közepén szándéknyilatkozatot írt alá egy új autógyár építéséről a Katowice melletti Gliwiceben. A 340 millió dolláros beruházás a tervek szerint 1998-ban kezd termelni, évi 70-100 ezer Astrát. A tervek szerint a termelés 60-70 százaléka Lengyelországban talál majd vevőre, a „maradékot” elsősorban a térségbe exportálják. A várhatóan kétezer dolgozót foglalkoztató új gyár közelében az Opel több beszállítója szándékozik üzemet létesíteni.



A GM Opel-Hungary szentgotthárdi gyárában

(Fotó: MTI – Czika László)

9 százalékkal több, mint egy esztendővel korábban.

Térségünkben a gyártási és az értékesítési statisztikák alakulása messze felülmúlja a világátlagot, s hasonló irányzat várható a következő években is.

Oroszország és Ukrajna autógyártása 2000-re eléri az 1,25 millió darabot, Közép-Európában pedig az 1,2 millió egységet. Közép-Európa autóipara és -piaca mindinkább integrálódik a nyugat-európaiba. Ugyanez nem mondható el a kelet-európaiokról: a világ vezető gépkocsigyártói meglehetősen óvatossá az orosz, az ukrán és a közép-ázsiai államok piacát illetően, egyelőre kívárnak a jelentősebb beruházásokkal. Kivételként a General Motors említhető, amely nemrégiben állapodott meg a tatárföldi Jelaz céggel egy közös vállalkozás létrehozásáról. A 250 millió dolláros beruházást igénylő projekt keretében évi 50 ezer Chevrolet Blazer négykerék-meghajtású terepjárót gyártanak majd. A vegyes vállalatban a Jelaz 75, a General Motors pedig 25 százalékos tulajdoni hányaddal rendelkezik.

Kevésbé óvatos a General Motors és a többi vezető autógyártó a közép-európai beruházásokat illetően. Ismeretes, hogy a GM az eisenachi „Wartburg-gyárban” nagy szériában gyárt Opeleket. (A zwickaui „Trabant Művek” a Volkswagen tulajdonába került, s ott most különféle VW-típusok készülnek.) Tavaly csaknem 12 500 Opel Astrát gyártottak a mosonmagyaróvári Opel Hungary-nél, s néhány éven belül meg-

lítőja szándékozik üzemeltetést létesíteni.

Minden jel arra mutat, hogy Lengyelország lesz Közép-Európa első számú autóipari hatalma. Az 1993 óta Fiat-tulajdonban lévő FSM autógyár tavaly 278 ezer kocsit állított elő, 11 százalékkal többet, mint 1994-ben. A Fiat Auto Poland cég termelésének 56 százalékát tavaly exportálták, főleg a nyugat-európai piacokra. (Érdemes megemlíteni, hogy a Fiat Cinquecento kiasutóját csak Lengyelországban gyártják.)

## Nyomul a Skoda

Csehországban a Volkswagen 70 százalékos tulajdonában lévő Skoda az idei év őszén várhatóan új modellcsaláddal jelenik meg a piacon. Az erőteljes beruházási tevékenység eredményeként a Skoda termelési kapacitása 2000-ig megkétszereződik, s eléri a 360 ezer darabot. Szlovéniában a Revoz autógyár – amely 1992 óta 54 százalékkal a Renault tulajdonában van – tavaly 18 százalékkal bővítette termelését, amely meghaladta a 87 ezret. A Novo Mesto-i üzem kapacitásának mintegy 85 százaléka exportra kerül, elsősorban Franciaországba és Olaszországba.

Az ázsiai autógyártók közül eddig a Suzuki és a Daewoo Motors vetette meg a lábát Közép-Európában. Tavaly a Magyar Suzuki Rt. csaknem megkétszerezte a termelését, csaknem 35 ezer kocsi hagyta el az esztergomi gyárat.

Erőteljes piaci terjeszkedésbe fo-

gott térségünkben a dél-koreai Daewoo, amely tavaly az ázsiai országban mintegy másfél millió személykocsit gyártott. A vállalatbirodalom európai autóipari stratégiájában Kelet- és Közép-Európa központi helyet foglal el, ugyanis a helyi igények kielégítése mellett a Daewoo a régióban gyártott kocsikkal szándékozik betörni a nyugat-európai piacra. (A stratégiában fontos szempont, hogy Kelet- és Közép-Európában viszonylag alacsonyak a termelési költségek, magasan képzett munkaerő áll rendelkezésre, s a közép-európai országok jelenleg társult tagjai az Európai Uniónak, ahová várhatóan 5-10 éven belül felvételt nyernek.)

## Terjeszkedő Daewoo

Az utóbbi két esztendőben a Daewoo Motors autógyárat épített Üzbegisztánban, többségi tulajdoni hányadra tett szert a román Oltecit, a cseh Avia, a lengyel FS Lublin és FSO autógyárakban. Hírek szerint a belátható jövőben jelentős beruházásokat hajt végre közép-európai gyáraiban. Az FSO 1,1 milliárd, az FS Lublin 340 millió, a romániai Roade gyár pedig 900 millió dolláros kapacitásbővítő és korszerűsítést szolgáló investícióra számíthat. (Az első Nexia/Cielo modelleket januárban szerelték össze a lublini és a craiovai gyárban.) A Daewoo a tervek szerint még az ezredforduló előtt évi félmillió járművet gyárt majd Kelet- és Közép-Európában, személyautókat, kisteherautókat, kisbuszokat, egyterűeket és teherkocsikat. Kelet- és közép-európai gyárai egymás számára is készítenek majd motorokat, sebességváltókat, valamint egyéb alkatrészeket és részegységeket.

A kelet- és közép-európai terjeszkedés szerves részét képezi a világ vezető autógyárai globalizálódási programjainak. A következő években a kereslet dinamikus növekedésére térségünkön kívül Latin-Amerikában lehet számítani. Nem véletlen, hogy az ottani országokban – elsősorban Argentínában, Brazíliában és Mexikóban – a világ nagy autógyárai sorra nyitnak új üzemeket, illetve számottevően bővítik a meglévő kapacitásait.

Minden jel arra mutat, hogy a következő években Nyugat-Európa lesz a több évtizedes múltra visszatekintő patinás autógyárak és az „újonnan érkezettek” (elsősorban az ázsiai gyártók) piaci összecsapásának fő „hadszíntere”. Kontinensünk nyugati felének piaca ugyanis nagy és viszonylag nyitott, legalábbis abban az értelemben, hogy a piacot nem egyetlen autógyár vagy autóipari csoport uralja. Miközben a térségünkben letelepedő amerikai és nyugat-európai autógyárak a termelésből döntően a helyi igényeket kívánják kielégíteni, az ázsiai gyártók számára a cél a minél nagyobb piaci részesedés megszerzése kontinensünk felének autóipacán.

GONDA GYÖRGY

Továbbra is az állampapír a legvonzóbb befektetés a magán és az intézményi takarékoskodók számára. Ugyanakkor vélhetően sokan érdeklődnek majd az Édász-részvény iránt is, amelyet a kárpótlási-jegy-csere keretében kínálnak fel. Mielőtt a tőkepiacon szétnéznék befektetési lehetőségeket keresve, szeretném az olvasó figyelmébe ajánlani az alábbi történetet tanulságok levonása végett, hogy érdemes körültekintően eljárni, mielőtt bármibe fektetné megtakarított pénzét. Mert bár látszólag törvények szabályozzák a tőkepiacot, de a piacgazdaságra történt áttérés óta olyan hiányosságokra is fény derült, amelyek veszélyeztetik a befektetőket. A réseket talán az új értékpapírtörvény még ebben az évben „betömi”, de addig sem árt óvatosságnak lenni.

## Elúszott Mediterrán

Tavaly az emlékezetes Lánchíd 2000 fedőnevé, a piaci kamatoknál magasabb hozamot ígérő vállalkozás borzolta a kedélyeket, és úgy tűnik, megtévesztésben idén sem lesz hiány.

Nemrégiben a rendőrség számára is gyanússá vált a Mediterrán Park-üdülő Rt., amely részvénykibocsátás révén kívánt megalakulni. Megszerezték ehhez az Állami Értékpapír és Tőzsd felügyelet (ÁÉTF) engedélyét is, ám a részvényjegyzés során újabb ötletük támadt. Az eredetileg meghirdetett cél mellé – a balatonfüredi Park Hotel működtetése – újabb társi-

tottak. Mégpedig apróhirdetésben – a cégnév elhallgatása mellett – 6,5 millió forintért Budapesten, illetve a főváros vonzáskörzetében családi házat kínálnak a befektetőknek.

Az ár elég alacsony volt ahhoz, hogy sokan bedőljenek a „trükknek”. Így az ÁÉTF-nek kellett lépnie, és visszavonnia a részvénykibocsátás engedélyét. Sőt arra kötelezte az alapítókat, hogy a beszédtelt pénzt visszafizessék. Ám ez valószínűleg hosszabb ideig elhúzódik. Az egyik alapító ugyanis elözetes letartóztatásban ül, mert úgy hírlik, a megadott bankszámláról hiányzik a jegyzés mintegy 150 millió forintja. Ugyanakkor a még szabaddalomban lévő alapítók folytatni kívánják a jegyzést, így az ÁÉTF felhívja a befektetők figyelmét, hogy minden próbálkozás törvénytelen. Legyenek óvatosak.

Nem árt tehát, ha a befektetők, mielőtt pénzüket ismeretlen társaság papírjaiba fektetnék, gondosan elolvassák a kibocsátási tájékoztatót. Ezt egyébként minden jegyzési irodában megtalálhatják, illetve elkérhetik. Ha nem találják benne a felügyelet engedélyét, vagy a leírtaktól eltérő konstrukciót kínálnak, érdemes más befektetést választani. Szerencsére ugyanis sokkal kevesebb a szabályokat kijátszó társaság, mint a törvényes utat választó vállalkozás.

A banki papírok mellett újra keendőnek számít a kárpótlási jegy, amelynek emelkedett tőzsdei árfolyama is, megközelítve a 400 forintot. Miután lezárult az ÁPV Rt. Démasz kárpótlási-jegy-részvény-cseréje, a vagyonkezelő újabb tár-

## Befektetés

# Ismerős állampapírok a piacon

## Beccsapott ingatlanvásárlók Kárpótlási-jegy-hasznosítók

saság papírjának piacra dobását ígéri. A hírek szerint jön az Édász. Az időpont pedig április 22-e lesz, de még nem ismert a cserearány. Csak emlékeztetőül: a Démasznál négy részvény ért három kárpótlási jegyet.

Ebben az évben várható még a Dédász, az Elmű és a Titász részvénycseréje is. Ugyanakkor ajánlatos figyelembe venni, hogy az áramszolgáltatók részvényjegyzéseinek az ÁPV Rt. általában az alanyi jogon kárpótoltaikat részesíti előnyben, ezért fordulhat elő, hogy a többi tulajdonosnak esetleg nem jut részvény.

Az előbbi cseréből esetleg kimaradó befektetők kárpótlási jegyeiket jegyhasznosító társaságok papírjaikba fektethetik. Az utóbbiak általában készpénz nélkül, kárpótlási jegy ellenében kínálják részvényeiket, ám a befektetőknek fel kell arra készülniük, hogy e papírok a társaságok megalapítás utáni első egy-két évében nem hoznak „hasznot”. E cégek ugyanis az első évben általában befektetik a kárpótlási jegyeket, privatizálásból vásárolnak vagy tőzsdén keresztül értékesítenek, és állampapírokba fektetik a pénz egy részét. Azok pedig, akik hamarabb szeretnének készpénzhez jutni, a másodpiacon válhatnak meg a részvényektől.

## Jegyért részvényt

Február 12-e óta tart az Aquincum Kárpótlási Jegy Befektető Rt. részvénykibocsátása, április 26-áig meghosszabbítva. Az alapító HB-Westminster Rt. minimális alaptőkéje 61 millió forint, a maximális pedig 2,2 milliárd lehet. Az eddigi adatok szerint már túl vannak az 500 millió forintos jegyzési határon. A kibocsátási árfolyam meg egyezik a kárpótlási jegy névértékével, így egy részvényért egy jegyet kell adni. 10 darab törzsrész-

vény jegyzése esetén egy darab kamatozó részvény is vásárolható.

Április 12-én zárul a La Manche Befektetési Rt. részvényjegyzése. A társaság elsősorban állami kisebbségi részesedésekből, illetve portfolio értékesítésekből kíván majd vagyont vásárolni. Az alapító, a Dexon Kft. üzleti tanácsadással foglalkozik. A La Manche 10 ezer forintos törzsrészvényeinek kibocsátási értéke 174 százalék, és az alapító a befektetőtől 174 százalékon vásárolja meg a kárpótlási jegyét. A részvényeket a megalakulás után nem kívánják tőzsdére vinni, tehát csak a másodpiacon értékesíthetők.

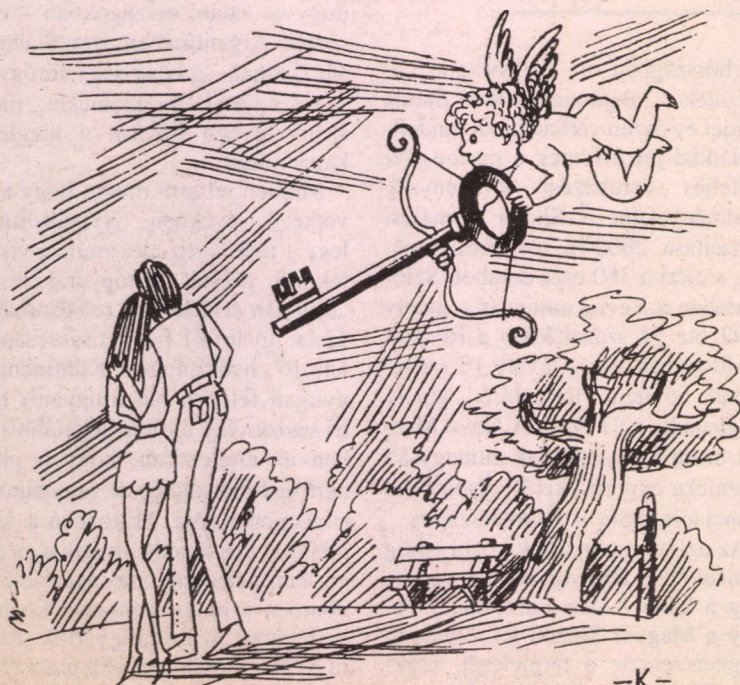
## Népszerű lesz a Sky

A sportkedvelők táborában feltehetően népszerű lesz a Sky Sportcentrum Rt. részvénykibocsátása, amely nyilvános alapítású vállalkozásként jön létre. A minimális alaptőke 50 millió forint, maximum 200 millió lehet. Ehhez pedig az ezer forintos névértékű részvényeket 1050 forintos kibocsátási áron jegyezhetik azok, akik szeretnék, ha a társaság Székesfehérvárott építene egy sportcentrumot. A cél squash-bowling és tenispályák felépítése és üzemeltetése. A jegyzés április 26-áig tart.

A legújabb állampapír, az 1998/H sorozatú kibocsátása és a jegyzése egyszer már lezárult, de a siker miatt az Államadósságkezelő Központ (ÁKK) ismételi. Az április 11-i újabb aukció után április 15-étől egy hétig brókerházaknál és kijelölt banki fiókokban lesz megvásárolható a kötvény: kétéves futamidejű, és fix (24 százalékos névleges kamat) kamatozású. A jegyzési árfolyamot az aukció átlagos ajánlatai alapján számítják ki.

KECSKEMÉTI JUDIT

## OKOS ÁMOR



—K—

Kaján Tibor rajza

# A Levi's küldetése

## Szigorú öltözködési szabályok Munkahelyi szokások

Az amerikai vállalatok, közhivatalok és intézmények többsége igen szigorú öltözködési szabályokat ír elő irodai és ügyfélszolgálati munkatársai számára. A férfiaknak szinte kötelező a sötét öltöny, fehér ing és nyakkendő, míg a nők számára a kosztüm és a blúz a „munkaruha”. Az elmúlt két-három évben azonban a cégek és a közhivatalok engedelmesebbé váltak, újabban lehetővé teszik dolgozóiknak, hogy legalább hetente egyszer lezserebben öltözködve jelenhessenek meg munkahelyükön. A szabadidőruha persze nem jelenthet szakadtságot, hanem bizonyos könnyed eleganciát. (A munkapszichológusok felmérései szerint egyes szakmákban a lezserebb öltözködés az üzleti tevékenység hatékonyságát növeli.)

Az új irányzatra felfigyelt a márka farmeröltözékek egyik legpatinásabb cége, a San Francisco-i Levi Strauss and Co. A vállalat menedzsmentje úgy határozott, hogy a cég beszáll a szabadidő-ruházati tanácsadásba, s ezzel párhuzamosan olyan divatos termékkínálatot is kialakít, amely elfogadható lesz a szigorú öltözködési szabályokon lazítani kívánó amerikai munkaadók számára. Tanulmányokat készítettett arról, miként hat a ruhaváltás a dolgozók teljesítményére és munkafegyelmére. Az üzleti jellegű szabadidő-ruházati irányzatokról és kínálatról videokazettákat és prospektusokat készített a potenciális vállalati vásárlók számára.

### Tanácsadás minden szinten

Az utóbbi három esztendőben a Levi's munkatársai és ügynökei 22 ezer amerikai céget kerestek fel szabadidő-ruházati tanácsadással, köztük olyan vállalatokat, mint az IBM, a Nynex távközlési társaság és az Aetna biztosítási óriáscég. Időben ismerete fel, hogy az irodai dolgozók – megszabadulva a zakótól és a nyakkendőktől – nem igazán tudják, hogyan jelenjenek meg munkahelyükön, meddig mehetnek el a szabadidő-ruházat viselésében. A San Francisco-i cég új üzletága kifejlesztésekor nem titkolta, hogy ehhez ő érthet a legjobban.

A Levi's átfogó kampányt indított – mindössze 5 millió dollárért –, hogy megismertesse a dolgozókat az új öltözködési stílus szabályaival. Sorra rendezte a divatbemutatókat, ingyenes telefon-tanácsadási szolgálatot vezetett be, s szemináriumokat tartott a vállalati humánerőforrás-igazgatóknak. Hatvanötezer hírlevelet postázott humánerőforrás-igazgatóknak, tavaly pedig hétezer cégnek küldött videokazettát.

Időközben hatalmas adatbázist ho-

zott létre, amely nemcsak a humánerőforrás-igazgatók, hanem az egyes cégek dolgozóinak legfontosabb adatait is tartalmazta. A kampány során tavaly Philadelphia körzetében 25 ezer vállalat alkalmazottai kaptak meghívót divatbemutatókra. A megcélzott cégek vezetői szerint a Levi's akciója azért is hasznos, mert eligazítást ad a dolgozónak, hogyan jelenjen meg munkahelyén a „lezserebb



Laza, mégis elegáns

napokon”. A Levi's szerencsés volt, mert jó időben érzett rá az új üzletre; s az Egyesült Államokban folytatódik a munkahelyi öltözködési szabályok könnyítésének irányzata. A statisztikák tanúsága szerint 1992-ben az amerikai munkahelyek 37 százaléka engedélyezte, hogy a dolgozók a hét egy napján lazíthassanak a szigorú öltözködési szabályokon. Ma ez az arány eléri a 75 százalékot.

Az Egyesült Államokban a ruházati ipar és kereskedelem már több éve kedvezőtlen konjunktúra közepette tevékenykedik. Miközben az ágazat vállalatainak többsége kedvezőtlen üzletmenetről panaszkodik, a Levi's üzleti eredményei kiválóak, s ezt nem utolsósorban az új üzletág jól időzített elindításának köszönheti. 1995-ben a Levi's forgalomba 10 százalékkal nőtt, s elérte a 6,7 milliárd dollárt. Nyeresége 734,7 millió dollár volt, 32 százalékkal több, mint egy esztendővel korábban. A vállalat észak-amerikai marketingigazgatója szerint a Levi's nem hozott létre új szabadidő-ruházati divatot, hanem felismerve az irányzatot kihasználja az üzleti lehetőségeket.

### Hetente egyszer lazíthatnak

A Levi's most kiterjeszti a hagyományos munkahelyi öltözködés elleni „háborúját” az egész világra. Márciusban „A küldetés” elnevezéssel 8 millió dolláros marketingkampányt

indított, amelynek keretében 32 oldalas hirdetéseket közölt londoni, New York-i, milánói, manilai stb. újságokban. A világ mintegy húsz nagyvárosának utcáin reklámfüzetekeket osztogattak a szabadidő-ruházat előnyeiről, munkahelyi viselésének szabályairól. (Érdemes megjegyezni, hogy egyes szakértők szerint miközben a munkahelyi öltözködési szabályok lazulnak, a Levi's éppen egy szigorú szabadidő-ruházati „kódex” kialakításán munkálkodik.)

A kampány során nemcsak a munkahelyi szabadidő-ruházat előnyeit ecsetelik, hanem hangsúlyozzák kedvező hatásait más „eseményekre” is, többek között a szerelemre és a válásra. A Levi's most már világméretű akciója természetesen nem hagyta érintetlenül a szabadidő-ruházati ipar más cégeit sem. Az amerikai Gap, a Banana Republic, a Target Stores, a Haggar és a többi márkás vállalat saját útmutatókat dolgozott ki a könnyed munkahelyi öltözködésre, s a kereskedők a gyártókkal szövetkeznek az elegáns, de kényelmes kínálat bővítésére. Valóságos munkahelyi szabadidő-ruházati forradalom van kirobbanóban az Egyesült Államokban, mindenekelőtt a gyártók és a kereskedők körében, amelynek hatására a vállalatok is „puhulnak”. A hagyományos üzletemberkülső az amerikai munkahelyeken egyelőre természetesen tartja állásait, de a korábbi szigorú szabályok fellazulása folyamatos.

A Levi's vezette új amerikai munkahelyi öltözködési hullámnak természetesen vannak veszesei is. Már

panaszkodnak a hagyományos bizniszviselletek gyártói és kereskedői, hogy kevesebb öltöny, kosztüm és konzervatív női ruha talál vevőre. Az új irányzat nyomán számos cég – köztük az Edison Brothers, a Plaid Clothing Group – kénytelen volt csődöt jelenteni. 1995-ben például csak Chicagóban 22 férfiruha-szaküzlet zárt be, ráadásul a piacot mind több olcsó öltöny és kosztüm árasztja el.

### Kosztümgyártók csődben

A hagyományos üzleti ruházatok gyártóinak és kereskedőinek egy része a Levi's-t okolja újszülött üzleti kudarcaiért, néhányan viszont magukat okolják, hogy nem „ébredtek fel” időben. S a jelek szerint a Levi's folytatja a rohamot. A tervek szerint a cég a nyáron dobja piacra új márkáját, a Slatess szabadidőruha-családot. Legutóbb tíz éve került sor ilyen eseményre, amikor a Levi's bevezette – az évi egymilliárd dolláros bevételt hozó – a Dockers márkacsaládot. (Érdemes megjegyezni, hogy ezek a szabadidőruhák nem farmeröltözékek, vonalvezetésük azonban sokban hasonlít rájuk.) A Levi's tervei szerint a Slatess-férfinadrágok lesznek a munkahelyi szabadidő-ruházatkodás alapjai, amelyekhez más Slatess-termékek társulnak. A vállalatbirodalom a hölgyek számára szintén sok újdonságot kínál, többek között korszerűsíti a Dockers-vonalat.

Talán a legnagyobb erkölcsi (és várhatóan üzleti) siker, hogy a szabadidő-ruházati kampány Japánban is eredményes. Az ázsiai szigetországot a „sötétkék öltönyösök földjeként” tartják számon. Japánban nemrégiben vezették be a piacra a Dockers-családot, s máris igen nagy az érdeklődés iránta – a munkahelyeken is. Talán ez a siker bátorította fel a Levi's vezetőit arra, hogy kijelentsék: „célunk a vezető hely megszerzése a világ szabadidő-ruházati piacán”.

GONDA GYÖRGY

# A viking jóléti állam

## Svédország

– Sarkkörön innen és túl

Svédország neve hallatán sok embernek elsősorban *Selma Lagerlöf* író nő Nils Holgersson csodálatos utazása című könyve (vagy inkább az abból készült rajzfilm) jut eszébe, no meg hogy ebben az országban a szexuális felvilágosítás már az általános iskolában megkezdődik. Legtöbb honfitársunk számára azonban túl messzi birodalomnak számít a skandináv állam. Az is. Fölfedezetlen, csodálatos északi drágakő, amely néhány vonásában meglepően hasonlít Magyarországra.

Például meglehetősen zivatáros történelmében. Mint közismert, a viking kor véres hadjáratait a VIII. és X. század között indították e földről – s máig a hagyomány szerint szarvas sisakot hordó harcosok büszke ősenek vallja magát minden valamirevaló svéd férfi. A hósi időkre pedig (nemcsak itt, hanem egész Skandináviában) fesztiválok egész sorával emlékeznek minden nyáron. A viking múltat idézi az is, hogy koccintáskor a svédek „skål”-t mondanak, ami eredetileg koponyát jelentett e nyelvben.

## Romok és rózsák

Aki történelmi levegőt szippantana, legelőször a Balti-tengeri szigetet, Gotlandot, s fővárosát, Visbyt keresse fel. A hajóról érkezők számára színpompás látványt nyújt a település. Gotland a középkor híres kereskedelmi és áruelosztó központja volt, mondják, még Szent István király pénzeiből is találtak pár darabot a máig álló ódon várfalak között. Nem véletlenül nevezik a sziget központját a „romok és rózsák városának”. Északi fekvése ellenére Visbyn – hihetetlen, de igaz – egész évben nyílnak e szép virágok, hála a talaj különleges adottságainak.

Svédország viszonylag későn lett keresztény, s hamar magával ragadta a lutheri reformáció. A kora középkori idők hangulatát azonban máig méltóságteljes katedrálisok őrzik. Ilyen, például a Lund városában található püspöki templom, amelyet egész észak legszebb ro-



Ami Svédországban is északnak számít: számi asszony népviseletben

mán székesegyházának tartanak. A XI. században kezdték építeni, s a XVI. században felújított részei már „fiatalnak” számítanak. Nevezetes még az uppsalai dóm is, nem szólva a Svédországban található – jobbára királyok által épített számtalan kastélyról. Ez utóbbiak közül is kiemelkedik a Stockholm melletti drottinghami és a XVII. században fölépített kalmari palota. (Kalmarban kötötték meg egyébként jóval korábban azt az uniót, amely rövid időre egyesítette Dániát, Norvégiát és a svéd államot.)

Stockholm, a 650 ezer lakosú főváros történelmi nevezetességei mellett főképp különös fekvésével kelti fel az utazók figyelmét. A település 14 szigetre épült, kiterjedt vízi útvonalhálózat és a 24 ezer szigetecskéből álló híres Sziklakert öleli körül. Maguk a svédek – akik a többi skandináv „hideg államhoz” hasonlóan élnek-halnak a mediterrán forrásáért – Észak Velen-céjének mondják fővárosukat.

Stockholmban a XIX. század végén épített Régi Képviselőháztól a királyi paloták gobelínekkel díszített szobáin át egészen a Nagyttemplomig (Storkyrken) rengeteg a látnivaló. Aki könnyedebb kapcsolódásra vágyik, végigballaghat az Óváros tekervényes, romantikus kis utcáin, megcsodálhatja a hangulatos kapukat, vagy beülhet valamelyik meghitt kávézóba. (Az északiak egyébként nagy kávéivók, de a nemes italt kizárólag filteres, szelídített formában fogyasztják.)

A kalandvágyó turisták vízibusszal hajózhatnak a stockholmi tengeröblök között, vagy meglátogathatják a város Skansen nevű negyedét. A név svédül sáncot jelent, és innét terjedt el szerte a világban a skansen kifejezés. Szerencsére az eredeti Skansenben is van a vidéki életet és a hagyományos népi építészetet bemutató városrész, ahol korhű ruhás iparosok avathatnak be

nyok köszöntik ismerőseiket az elmaradhatatlan Santa Lucia-énekel. Ilyenkor minden településen szépségkirálynőt is választanak, akit azután nyoszolyólányok kísérik végig a főutcákon.

A hétköznapiakon (is) érdemes megkóstolni a svédek nemzeti eledelét, a smörgöst. Ezt egyszerűen vajás szendvicsként fordíthatnám magyarra; ha az itteniek nem raknák meg a garnélaráktól a halikráig, a sonkától az uborkáig mindenféle finomsággal. (Innét ered a svédasztal elnevezés.) E mellé megrendelhetjük a másik helyi specialitást, a barnamártással leöntött húsgombócot is, amihez jól csúszik az alacsony alkoholtartalmú, rendkívül finom svéd sör.

## Loch Ness Északon

Manapság sajnos nem túl egyszerű eljutni a skandináv államba. Mindössze néhány hazai utazási iroda – így a Benelux Tours és a Chemol Travel – kínál dán–svéd–norvég–finn körutazásokat. A BOMA-H utazási iroda 9 napos, egészen speciális élményt kínál ügyfeleinek: túlélő tábor és festékpisztolyos „dzsungelháborút” Svédországban. A félpanziós lehetőség fejeként 87 500 forintba kerül.

A Viktória Tours idén májusban és augusztusban indít svédországi turistautakat – tudtuk meg *Lengyel Zoltánné* cégtulajdonostól. A hatéjszakás, repülős, félpanziós túra ára 129 900 és 134 400 forint között van. A többi északi országot érintő, hétéjszakás, félpanziós utazás 171 000–180 000 forintba kerül a cégnél. A Viktória Stockholm mellett Közép-Svédországba, a Tourteland félszigetre kalauzolja utazóit. Itt gyönyörű természeti környezetben, hagyományos vörösgerendás svéd parasztházakban vagy hotelben lakhatnak a résztvevők. Csak egy ugrás a Siljan-tó mellett lévő Mora városka, ahol télen-nyáron Karácsonypó várja az érdeklődőket. Az itteni Családi Parkban kicsik és nagyok egyaránt kipróbálhatják ügyességüket a kézművesházakban.

Az utazási iroda a jövőben a Sarkkörön túli utakkal is szeretné bővíteni kínálatát. Észak-Svédország vadregényes vidék kis halászfalukkal, kristálytisza levegővel és éles kontúrokkal. Egyik legérdekesebb része a Jämtland-fennsík, amely a 456 km<sup>2</sup> nagyságú Storsjö-tavat is magában foglalja. Ebben él állítólag a „nagy tavi állat”, a Loch Ness-i szörny méltó párja. Továbbutazva észak felé hamarosan már az Északi-fok, Európa földrajzilag legmagasabb pontja következik. Igaz, hogy ez már Norvégia...

mindenkit mesterségük (például a sajt készítés) rejtelmeibe. Nyaranta sétahajó-színház (az Archa Teater) várja a turistákat.

A svédek egyébként is értenek a vendégcsalogatáshoz. Ezt szolgálja például a minden augusztusban megtartott stockholmi Szent Erik vásár vagy a késő tavaszi Svenska Mässan nemzetközi kiállítás Göteborgban. A sportturizmus nevezetes eseménye a március első vasárnapján rendszeresen megrendezett Vasa-futás. Ezek vesznek részt a 82,25 kilométeres sífutóversenyen. A viadal valójában XVI. századi történelmi eseményeket elevenít fel. 1521-ben két küldönc sílécen érte utol *Gustav Vasát*, hogy tudósítsa: kedvező fordulatot vett az általa vezetett szabadságharc.

## Luca-napi lányok

A nyári időszak legnépszerűbb ünnepe itt a Midsommarnatt, azaz a Szent Iván-éj. Ezen a június végi fehér éjszakán a polgárok májusfát (?) állítanak, és táborúzzal mellett hajnalig dalolva és táncolva köszöntik az év leghosszabb napját. A pogány eredetű rítus ma hivatalos állami ünnepnap az országban. A tél egyik csúcspontját viszont a december 13-i Luca-napi események jelentik. A skandinávok nem faragnak székeket, helyette fehér ruhás, fejükön gyertyakoszorút viselő lá-

BINDER ISTVÁN

2 cikk  
%

# Feltámadt a dollár

## Tartós tartalékvaluta-szerep Folyamatos magasrepülés

A legfejlettebb országokat tömörítő, úgynevezett G-7 csoport pénzügyminisztereinek nemrégiben megtartott tanácskozásán a résztvevők elégedettek voltak a vezető nyugati valuták árfolyamának alakulásával. Vonatkozik az elégedettség a dollárra is, amely 1995 tavasza óta számottevően megerősödött. Rubin amerikai pénzügyminiszter a tanácskozáson nem tett olyan kijelentést, ami arra utalt volna, hogy Washington egy bizonyos ponton túl már a zöldhasú gyengítésére hozna intézkedéseket.

A tavalyi esztendő elején az amerikai valuta árfolyama a jenhez és márkához képest a második világháború óta eltelt időszak legalacsonyabb szintjére süllyedt. Az erős jen és márka igencsak kedvezett az USA exportjának. A dollár mélyrepülését a valutapiaci szakértők jelentős része tartósan vélte, jóslataik azonban nem váltak be. Miközben a japán és a német gazdaság tavaly, s az idei esztendő eddig eltelt részében meglehetősen gyenge teljesítményt mutat, az amerikai gazdaság kedvező konjunktúráról adhat számot. Elsősorban ezzel magyarázható, hogy a dollár folyamatosan erősödik, s május első napjaiban egy dollár mintegy 1,53 márkával és 106-107 jennel volt egyenlő.

### Versenyképes export

A világ országainak nemzeti bankjai valutatartalékaik mind kisebb hányadát tartják dollárban. Tíz év alatt ez az arány több mint 12 százalékkal csökkent, de még mindig meghaladja

az 55 százalékot. A jen és a márka eddig nem tudta átvenni ezt a tartalékvaluta-szerepet, s az elemzők véleménye szerint belátható időn belül nem is kerül sor erre. (Érdemes megjegyezni: korábban sokan arra számítottak, hogy Ázsia újonnan iparosodó országaiban a jen lép elő az első számú tartalékvalutává. A nemzeti banki statisztikák szerint ezek az államok azonban továbbra is elsősorban a dollárban bíznak.)

Papírforma szerint a dollár magasrepülésének kedvezőtlenül kellett volna hatnia az amerikai exportra. Az erős valuta ugyanis visszafogja a kivittelt és növeli az importot. Az amerikai cégek többségénél azonban fennmaradt az export dinamikus bővülésének irányzata. Nem a közgazdasági és pénzügyi elméletekben van a „hiba”. Az erős valuta ellenére azért növekedett és növekszik az amerikai kivitel, mert a termelékenység és a hatékonyság jelentős javulása nyomán külföldön továbbra is versenyképesek az amerikai áruk és szolgáltatások.

A központi bank szerepét betöltő Federal Reserve – amelynek élére nemrégiben Alan Greenspan harmadik elnöki periódusára is megválasztották – szigorú pénzügyi politikát folytat, középpontjában az infláció elleni harccal. Greenspan és csapata minden eszközzel igyekszik az infláció mértékét évi 2,5 százalékos szint körül tartani. Amennyiben a gazdaságban a túlfűtöttség inflációnövelő jelei mutatkoznak, a Federal Reserve azonnal emeli az irányadó kamatlábakat, tehát a hitelek drágításával igyekszik hűteni a gazdaságot. Ez a szigorú és következetes központi banki politika szintén számottevően

növeli világszerte a bizalmat a dollár iránt, s jelentős szerepet játszott abban, hogy egy év alatt mintegy 35 százalékkal lett erősebb. Tavaly április óta a dollár 8 százalékkal izmosodott a márkához képest.

### Gazdasági fellendülés

E tény mögött a szakértők véleménye szerint a német és a japán gazdaság gyenge teljesítménye is felfedezhető. A vezető német gazdaságkutató intézetek nemrégiben csökkentették az idei esztendőre szóló előrejelzéseiket. A Bundesbank egyik vezetője pedig kijelentette, hogy egyelőre nyoma sincs a többek által az év második felére várt élénkülésnek.

Miközben a japán és a nyugat-európai gazdaságok többsége gyengélkedik, az óceán túlsó partján mind kedvezőbb statisztikák látnak napvilágot az amerikai gazdaság teljesítményéről. Az első negyedévben a bruttó hazai termék (GDP) 2,8 százalékkal növekedett, ami jócskán meghaladja az előre jelzett 1,4 százalékot. (1995 utolsó negyedévében ez mindössze 0,5 százalékos volt az USA-ban.) Az erőteljes gazdasági növekedést mindenekelőtt a beruházások robusztus bővülése serkentette: az első negyedévben az amerikai cégek 1,2 százalékkal növelték beruházásaikat. Érdemes megjegyezni, hogy 1995 utolsó negyedévében „csak” 3,1 százalékkal növekedtek. A washingtoni kereskedelmi minisztérium adatai szerint e szárnyalásban kiemelkedő szerepet játszott a számítógép-értékesítés „megugrása”. 1996 első negyedévében ez 45 százalékkal növekedett!

Ugyancsak a kedvező konjunktúra jele, hogy az első negyedévben számottevően csökkent a munkanélküliségélyért folyamodók száma, tehát az Egyesült Államokban növekszik a foglalkoztatottság. Az amerikai gazdaságkutató intézetek döntő többségének véleménye szerint a kiemelkedően jó konjunktúra a második negyedévben is folytatódik, s várhatóan ez lesz jellemző az egész (elnökválasztási) évre is. Ezt a véleményt osztja Joseph Stiglitz, a Fehér Ház vezető közgazdásza is.

Az első negyedévi kedvező gazdasági adatok bejelentése után azonnal csökkent az USA-ban a kötvények, részvények és más értékpapírok ára, a befektetők ugyanis attól tartanak, hogy az erőteljes gazdasági növeke-

dés meglódíthatja az inflációt és a kamatlábakat. A Federal Reserve már jelezte, hogy az infláció alacsony szinten tartása érdekében szükség esetén nem fog habozni a kamatlábemelés kérdésében...

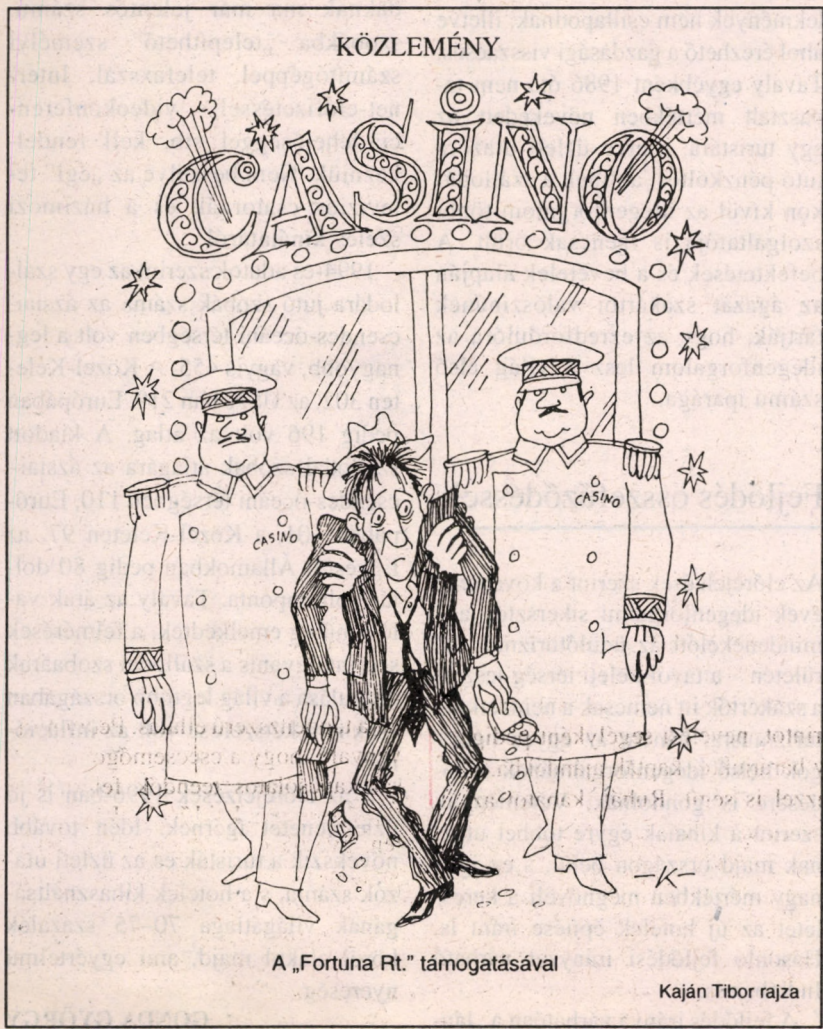
Az idei év eddig eltelt részében az amerikai export az erős dollár ellenére folyamatosan emelkedik. A vállalatok és a szakmai szövetségek azonban attól tartanak, hogy a nem távoli jövőben az erős dollár már akadályozhatja az exportot, gátolhatja a külföldi versenyképességet. Áprilisban sok vállalat érezte kivitele megtorpanását, illetve visszaesését. Feltehetően már nincs messze az a pont, amikor kedvezőtlen fordulat következik be az egész amerikai export alakulásában.

### „Kellemes” árfolyam

A pénzügyminisztériumnak és a Federal Reserve-nek tehát fel kell készülnie az amerikai valuta esetleges meggyengítésére. Ennek szokásos módszere a valutapiaci intervenció, amikor a központi bank jelentős mennyiségű dollárt dob a piacra, és a túlkínálat lenyomja az árfolyamot. (Az elmúlt évtizedekben számos példa volt arra, hogy a pénzpiacokon a központi bankok összehangolt akciókat hajtottak végre egy-egy valuta erősítésére, illetve gyengítésére.) A dollárkamatok csökkentése ugyan csak a befektetői kereslet visszaesése irányába hat, s ezen keresztül csökkenhet a zöldhasú ereje. Erről azonban egyelőre nem lehet szó, hiszen a Federal Reserve az infláció fellángolásának gyanúja esetén éppen kamatot fog emelni, ez pedig még vonzóbbá teszi a dollárt a hazai és külföldi investorok számára.

A múlt évben ütemesen erősödött az amerikai valuta, árfolyama a vezető nyugati valutákhoz képest azonban még mindig „kellemesnek” tekinthető. Némi gyengülésére csak akkor lehet számítani, ha a német és a japán gazdaság a jelenleginél lényegesen jobb teljesítményt nyújt majd. Valutapiaci szakértők véleménye szerint a következő hónapokban valószínűleg folytatódik a zöldhasú magasrepülése, s az egy dollár egyenlő 1,60 márka és 115 jen árfolyam sem kizárt.

GONDA GYÖRGY



A „Fortuna Rt.” támogatásával

Kaján Tibor rajza

# Felfelé a lejtőn

**Az első számú iparág lehet  
Távol-keleti ígéret**

Az Idegenforgalmi Világszervezet összesítő adatai szerint tavaly 7 százalékkal, csaknem 372 milliárd dollárra növekedtek a világ idegenforgalmi bevételei. Tavaly tehát nem lehetett oka a panaszra az egyik legnagyobb „iparág”-nak, hiszen többéves dekonjunkció után 1995-ben beköszöntött a fellendülés.

Az idegenforgalomból származó bevételek alapján tavaly ismét Európa volt a listavezető 190 milliárd dollárral. Észak- és Dél-Amerika 95, Délkelet-Ázsia 73, Afrika és a Közel-Kelet 7-7 milliárd dollár idegenforgalmi bevételre tett szert. A leggyorsabban növekvő térség a Közel-Kelet volt, ahol a bevételek 30 százalékkal bővültek, Délkelet-Ázsiában 18, kontinensünkön pedig 9 százalékos emelkedést regisztráltak. Érdemes megjegyezni, hogy Dél-Korea idegenforgalmi bevételei tavaly mintegy 50 százalékkal haladták meg az előző évit, Kínában pedig az elmúlt öt esztendőben átlagosan évi 30 százalékkal bővültek a bevételek.

## A jövő a konferencia turizmusa

A világ idegenforgalmának fellendülése természetesen a szállodaipart sem hagyta érintetlenül. Bár az elmúlt években számottevő kihasználatlan kapacitással küszködött, a tavalyi esztendő statisztikák tanúsága szerint kedvező volt a hotelipar számára: növekedett a „házak” kihasználtsága, s emellett sikerült emelni az árakat is. A kedvező irányzatban fontos szerepet játszott, hogy a turizmus mellett ismét több volt az üzleti utazás, új lendületet kapott a belföldi és a nemzetközi konferenciaturizmus is. Az újkori „népvándorlás” mind kedvezőbb térsége Ázsia, ahol a következő években az idegenforgalom legdinamikusabb fejlődésére számítanak a szakemberek. Előnyös körülmény az is, hogy a belföldi és a nemzetközi idegenforgalomban mind nagyobb teret hódít az úgynevezett pihenő-turizmus, vagyis a vízparton és a hegyekben 5-10 napot maradnak ugyanabban a hotelben a vendégek.

Noha a világ szállodapiacát erőteljes nemzetköziesedés jellemzi, az

az úgynevezett történelmi, patinás, nagy elismertségű szállodák. A londoni Ritz 103 millió dollárért került egy brit ingatlanbefektető csoport kezébe, a New York-i híres Plazát pedig több mint 300 millió dollárért vette meg a CDL Hotels és a szaúdi Al Waleed herceg. A legendás Beverly Hills-i Bel-Airt 1989-ben 110 millió dollárért a tokiói Szale hotelcsoport vásárolta meg. (A szálloda 92 szobás, a vevő tehát minden szo-

cosodás” lesz. Az Egyesült Államokban a szállodák 70 százaléka tagja valamelyik márkás hotelcsoportnak, az USA-n kívül viszont nem haladja meg a 20 százalékot ez az arány, ami az ágazat cégei számára kedvező lehetőséget biztosít újabb felvásárlásokra és összeolvadásokra, valamint stratégiai szövetségek létesítésére. A koncentrációt és a „láncosodást” ebben az ágazatban is számos tényező kényszeríti ki. Mindenekelőtt a költségmegtakarítás szükségessége. De fontos szempont a beruházási tevékenység ésszerűsítése, a beszerzéseknél a nagyobb erőt képviselő együttes fellépés, az információtechnológiai beruházások költségeinek mérséklése, valamint a világot behálózó szobafoglalási rendszerek kiterjesztése. (A kisebb szállodacsoportok a nagyokhoz képest elenyésző összeget tudnak fordítani a világméretű szobafoglalási rendszerek kialakítására, ezért újabban ebből a célból alkalmi marketingszövetségekre lépnek.)



A Hotel Marriott Budapestet is a láncba fűzte

(Fotó: Horváth Szabolcs)

Economist Intelligence Unit elemzése szerint ma még egyetlen hotelcsoport sem mondhatja el magáról, hogy tevékenysége kiterjed az egész világra. A felmérés szerint a nagy nemzetközi cégek a világ országainak „csak” egyharmadában vannak jelen, természetesen más-más földrajzi megoszlásban.

A világcégek közül a Holiday Inn, az ITT Sheraton és a Marriott rendelkezik a legjobb adottságokkal és eséllyel arra, hogy valóban globalizálódjék. Ezek a vállalatbirodalmak felvásárlásokkal, fúziókkal, franchise-szerződésekkel igyekeznek gyors ütemben terjeszkedni. Viszonylag kevés újat építenek, piaci részesedésüket inkább a koncentráció révén igyekeznek növelni. Az ITT Sheraton mintegy 540 millió dollárért kebelezte be a veszteséges olasz luxushotel-hálózatot, a Cigát, a brit Forte pedig a Neridient vásárolta meg. Tavaly viszont a Forte 5,85 milliárd dollárért került az ugyancsak brit Granada televíziós és szabadidő-ipari társaság tulajdonába.

A múlt év jelentősebb ágazati felvásárlási ügyletei sorába tartozott, hogy a thaiföldi Dusit Sindhorn cég 50,2 százalékos tulajdoni hányadot szerzett a német Kempinski-csoportban. A szingapúri CDL Hotels Group az ír állami légitársaság, az Aer Lingus tulajdonába tartozó Copthorne szállodaláncot vásárolta meg. A Marriott International pedig patinás luxushoteljeinek számát gyarapította azzal, hogy 49 százalékos részesedést szerzett az atlantai székhelyű Ritz-Carlton csoportban.

Mind gyakrabban cserélnek gazdát

bárért 1,2 millió dollárt fizetett!) A „trófeaszállodát” a Szale kénytelen volt jelzalogba adni az egyik vezető japán banknak, amely tavaly a Bel-Airt 60 millió dollárért értékesítette a brunei uralkodó családnak.

Visszatérve a fellendülésre: szakértők véleménye szerint ez csak azokat az államokat kerülte el tavaly és kerüli el 1996-ban, ahol a terrorcselekmények nem csillapodnak, illetve ahol érezhető a gazdasági visszaesés. Tavaly egyébként 1986 óta nem tapasztalt mértékben növekedett az egy turistára, illetve üzleti utazóra jutó pénzköltés, aminek a szállodákon kívül az idegenforgalom többi szolgáltatója is igencsak örült. A befektetések és a bevételek alapján az ágazat szakértői valószínűnek tartják, hogy az ezredfordulóra az idegenforgalom lesz a világ első számú iparága.

## Fejlődés összefűződéssel

Az előrejelzések szerint a következő évek idegenforgalmi sikertörtéje – mindenekelőtt az üdülturizmus területén – a távol-keleti térség lesz. S a szakértők itt nemcsak a nemzetközi turizmusra, hanem az egyes országok belső idegenforgalmának fejlődésére is gondolnak. Véleményük szerint a kínaiak egyre többet utaznak majd országon belül, s ez igen nagy mértékben megnöveli a keresletet az új hotelek építése iránt is. Hasonló fejlődési irányzat várható Indiában is.

A fejlődés iránya várhatóan a „lán-

## Dollármilliók fejlesztésre

A hotelszakma számára az egyik legnagyobb kihívás az információtechnológia, illetve az ezzel kapcsolatos beruházások sora. A foglalási rendszerek bővítésére, az adminisztráció fejlesztésére, a távközlési lehetőségek kiterjesztésére és korszerűsítésére évi 20-50 millió dollárt fordítanak a hotelláncok. Mivel az üzleti utazók száma ismét jelentősen növekszik, a piaci helyzetüket megtartani kívánó szállodáknak ma már jelentős számú, szobákba „telepíthető” személyi számítógéppel, telefaxszal, Internet-előfizetéssel, videokonferencia-lehetőséggel stb. kell rendelkezniük. Nem beszélve az „égi” televíziós csatornák és a házi mozi széles kínálatáról.

1994-es adatok szerint az egy szállodára jutó szobák száma az ázsiai-csendes-óceáni térségben volt a legnagyobb, vagyis 455. A Közel-Keleten 302, az USA-ban 219, Európában pedig 196 volt az átlag. A kiadott szállodai szobák átlagára az ázsiai-csendes-óceáni térségben 110, Európában 101, a Közel-Keleten 97, az Egyesült Államokban pedig 80 dollár volt naponta. Tavaly az árak valószínűleg emelkedtek, a felmérések szerint ugyanis a szállodai szobaárak drágulása a világ legtöbb országában csaknem kétszerese volt az inflációnak.

S az előrejelzések 1996-ban is jó üzletmenetet ígérnek. Idén tovább növekszik a turisták és az üzleti utazók száma, s a hotelek kihasználtságának világtágra 70-75 százalék körül alakul majd, ami egyértelmű nyereség.

GONDA GYÖRGY

# Csalás, nem ámitás

Figyelemre méltó felmérés  
Lesújtó válaszok

A vállalatok és az üzleti élet soha nem látott méretű globalizálódásával „sikeresen” tart lépést a gazdasági bűnözés, mindenekelőtt a cégen belüli csalás műfaja. Erről a tevékenységről igyekezett képet kapni a világ egyik vezető könyvvizsgáló és vezetési tanácsadási vállalata, az Ernst and Young felmérése, amelynek eredménye nagy meglepetést váltott ki az ipari országok üzleti köreiben is.

A felmérés kérdőíveit 11 ország – Ausztrália, Dánia, Franciaország, Nagy-Britannia, Írország, Hollandia, Kanada, Új-Zéland, Hongkong, Dél-Afrika, Egyesült Államok – 5500 felső szintű vállalati vezetőjének küldték meg, s a megkérdezettek mintegy 18 százaléka válaszolt, ami nem számít rossz aránynak. A válaszadók egy részével az Ernst and Young munkatársai személyes interjú is készítették. A válaszok többsége a pénzügyi szolgáltatási ágazatból, az egészségügyből, az élelmiszeriparból, a távközlési és a csúcstechnikai képviselő cégektől, valamint a kőolaj- és földgáziparból érkezett.

## Amerikaiak, franciák az élen

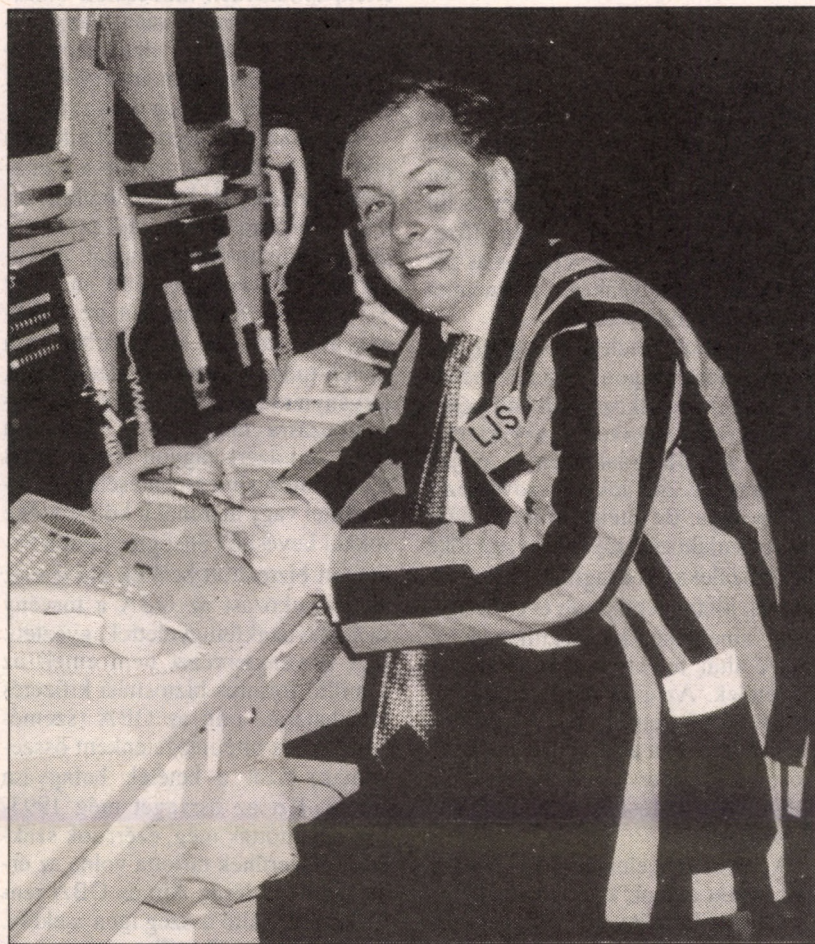
Kiderült belőlük, hogy az elmúlt öt esztendőben a vállalatok mintegy kétharmadánál fedeztek fel csalást. Nemzetközi tevékenységük során 40 százaléknál ötnél többet. A múlt esztendőben a válaszadó vállalatoknak a csalás összesen 780 millió dollár kárt okozott, s az összegből mindössze 70 millió térült meg a biztosítók és a bíróságok „segítségével”. A legnagyobb értékű csalások az amerikai és a francia vállalatoknál történtek, ismétlődésük gyakorisága pedig a dél-afrikai és az ír cégeknél volt a legnagyobb.

Igenszak sokatmondó, hogy a felfedezett csalások 80 százalékát saját alkalmazottaik követték el, az esetek 20 százalékában szoros együttműködve a „külsősökkel”. Az irányzat alól csak a pénzügyi intézetek jelentenek kivételt, ahol a csalások kétharmada házon kívüliek lelkén szárad. Szakértők véleménye szerint a csaló alkalmazottak magas aránya azzal magyarázható, hogy a vállalatok többsége nincs felvértezve hatékony megelőző stratégiával, illetve ellenőrző szervezettel.

Megdöbbenő, hogy a vállalatok és a pénzügyi intézetek véletlenül fedezték fel a csalások 57 százalékát, elsősorban külső információk, névtelen bejelentések, valamint vezetőváltások nyomán. Számos cég és intézmény kiemelten fontosnak tartja a „besúgást”, elismerve ezzel, hogy nincs saját, hatékony felderítési rendszere. A fejlett országokban mind több helyütt működtetnek 24 órás, úgynevezett forróvonalat, ahol a csalásra utaló bejelentéseket fogadják.

A válaszadók kétharmada szerint ilyen visszaélések bármikor megis-

mélődhetnek náluk. Ennél is többek véleménye szerint megelőzhetőek lettek volna a legnagyobb értékre elkövetett csalások. Am a vállalatok kétharmada nem rendelkezik írásos csaláselhárító szabállyal, a cégek felében nem dolgoztak ki csalás esetére írásos jelentési szabályzatot. Ez a korántsem rózsás helyzet persze számos kérdést felvet: miért nem tesznek többet a cégek a visszaélések megelőzésére, miként öröködnék a



Az utóbbi idők egyik „legsikeresebb” csalója, a Baring bankház végzete, Nick Leeson

vezetők a vállalati vagyon felett? S mivel a cselekmények többségét véletlenül fedezik fel, elhárításukra – az Ernst and Young szerint – a menedzsmentnek nagyobb figyelmet kellene fordítania.

## Hiányos ellenőrzés

A válaszadók 88 százaléka úgy véli, hogy cégüknél az ilyen ügyek kockázata nagyobb, mint 5 évvel ezelőtt volt. Ebből az következik, hogy egyrészt a visszaélésekben résztvevők módszerei fejlettebbek, mint a védelmi rendszer. Érdemes megjegyezni, hogy a csalás kockázata a dél-afrikai és az amerikaiak többsége szerint növekedett meg a leginkább.

A vállalatok 94 százalékában úgy vélik, hogy a számítógépes rendszerük a legsebezhetőbb, a cégek 91 százaléka szerint pedig az értékesítés folyamatában nyílik a legkedvezőbb lehetőség a csalásra. A bankok, a biztosítók, az építőipari cégek, az áruházak és a csomagküldő hálózatok vezetnek azt a toplistát, amely – a válaszadók szerint – a jövőben is a csalásnak leginkább kitett ágazatokat rang-

szorolja. Kiderült a személyes interjúkból, hogy a cégek, illetve tevékenységük fokozottan nemzetközivé válása melegágya a csalásnak, amelyet elősegít az üzleti kultúrák különbözősége, az elektronikus adatcsere bővülése, valamint az Internet bekapcsolása az üzleti világba. A vállalatok többségében továbbra is a helyzet rosszabbodásától tartanak. A válaszadók 80 százaléka szerint jelenlegi ellenőrzési és megfigyelési rendszerük további nagy értékű visszaéléseket tesz lehetővé. Ez nem meglepő annak fényében, hogy csak Franciaországban és az USA-ban van a vállalatok mintegy 60 százalékában írásos csalásmegelőzési szabályzat.

A válaszadók csaknem 70 százaléka szerint cégük üzleti tevékenysége jelentősen növekedett, bővült az elmúlt öt évben. Többségükben azonban a belső ellenőrzés fejlesztése jócskán elmaradt az üzleti terjeszkedés ütemétől. Mindössze 3 (!) százalékuk tartotta szükségesnek, hogy a belső ellenőrzést az üzleti terjeszkedési tervek kidolgozása előtt erősítse meg.

A kedvezőtlen állapot természetesen nem függetleníthető a cég-

vezetéstől. A válaszadók több mint fele azt jelezte, hogy a vezetők a csalások megelőzésének irányítását, ellenőrzését alsóbb szintre „passzolták”. A cégek mindössze 11 százalékában vállalták magukra a vezetők a teljes felelősséget a csalások megelőzésére, illetve az ellenőrzésre. A felmérés arról tanúskodik, hogy a csalások jóval ritkábbak azoknál a cégeknél, ahol a vezetők szívügyükként kezelik a dolgot. Ám az esetek mintegy 50 százalékában a cégvezetés nincs is tisztában üzleti és egyéb tevékenységükkel, különösen annak külföldi vonatkozásaival.

## Csábító hézagok

Az sem vet jó fényt rájuk, hogy – a válaszadók kétharmada szerint – nem elégséges a számítástechnikai tudásuk, ismeretük. Többek között ennek is tulajdonítható, hogy az utóbbi években számottevően növekedett a számítógépes bűnözés, különösen az Egyesült Államokban és Kanadában.

Nem kis meglepetést keltett, hogy a válaszadók 73 százaléka szerint a magasabb beosztású vállalati vezetők viszonylag könnyen kikerülhetik a belső ellenőrzést, s így talán számukra a legkönnyebb a csalás „kivitelezése”. A felmérés szerint ebből a szempontból a leginkább veszélyeztetett ország Dél-Afrika és Hongkong, a legkevésbé pedig Franciaország és Hollandia. (Az Ernst and Young szakértői szerint megfontolandó, hogy a csalás elleni vállalati biztosítások a cégvezetés tevékenységére is kiterjedjenek...)

Csalás felfedezése esetén az európai cégek 80 százaléka ügyvédjéhez fordul, ugyanez az arány a csendes-óceáni térségben nem éri el az 50 százalékot. Itt a cégek többsége az „első körben” a könyvvizsgálóhoz fordul véleményért és tanácsért.

A beérkezett válaszok 73 százalékában Dél-Amerikában, 79 százalékában Kelet-Európában, 81 százalékában pedig Észak- és Nyugat-Afrikában tartja igen magasnak a csalás kockázatát. Kiderült, hogy azért ez nem jelenti egyértelműen, hogy a cégek elkerülik ezeket a térségeket, hanem feltehetően nagyobb elővigyázatosságot tanúsítanak.

GONDA GYÖRGY

# Marad az 1 millió forintos határ

Júniusban kormány előtt a törvény  
Az utolsó az Agrobank volt

A június végén ismét kormány elé kerülő hitelintézeti törvény tervezete foglalkozik az Országos Betétbiztosítási Alappal (OBA) is, a jelenlegitől eltérően tehát nem külön jogszabály szabályozza majd tevékenységét. A várakozások ellenére megmarad a – még 1993-ban meghatározott – 1 millió forintos biztosítási határ, amelyet nem igazítanak ki az inflációval. A tervezet viszont lehetőséget ad az OBA-nak arra, hogy még a betétek befagyása előtt beavatkozhasson, és pénzügyintézeteknek hitelt nyújthasson.

## Az Ybl Bankkal kezdődött

A betétbiztosítás a fejlett piacgazdaságokban a pénzügyintézeti rendszer része, hiszen a csőd a bankokat és a takarékszövetkezeteket sem kerüli el. Egy-egy bukás az egész gazdaságot érintő súlyos következményekkel járhat, ezért ez a rendszer minden ország érdeke. Magyarországon először 1992-ben, az Ybl Bank esetében tapasztalhattuk meg a banksődöt, azóta azonban már szinte hozzászoktunk. Mivel az OBA hiányában a betétesek nem jutottak hozzá pénzükhöz, először akkor vetődött fel a betétbiztosítás gondolata. Ma már kezdjük megtanulni, hogy nemcsak a magas kamat, hanem a biztonság is fontos. Az OBA-nak először a Heves és Vidéke Takarékszövetkezet 1993-ban befagyott betéteit kellett kifizetnie. Ezzel gyakorlatilag tavaly végzett az alap. Az intézmény 1995-ben került ismét a figyelem középpontjába, amikor – igaz, csak átmenetileg – befagytak az Agrobank betétei. Akkor a pánik elkerülése miatt kezdett fizetni.

Az Iparbankház megszüntetése szintén jelentős terheket ró az OBARA, 1,2 milliárd forint értékben hitelkeretet bocsátott rendelkezésére. Ebből tavaly év végéig 650 millió forintot vett igénybe a bank, az ideit is figyelembe véve a teljes lehívott összeg 990 millió forint, amelynek egy része megtérül majd a felszámolással.

Az Országos Betétbiztosítási Alap létrehozásáról és működéséről szóló törvényt egyébként 1993 márciusában fogadta el az országgyűlés, az

OBA pedig 1993. július 1-jével kezdte meg működését, azzal a feladattal, hogy szükség esetén a tagintézetekben elhelyezett betétekért 30 napon belül megkezdi a biztosított összeg kifizetését az érdekelteknek. A biztosítás felső határa személyenként és pénzügyintézetenként 1 millió forint.

Az alapnak kötelező jelleggel tagja Magyarországon minden betétgyűjtéssel foglalkozó működő pénzügyintézet (a hitelszövetkezetek kivételével). Az OBA-nak idén év elején 39 bank és 249 takarékszövetkezet volt a tagja. Bevételei forrása az egyszerű csatlakozási díj (a jegyzett tőke 0,5 százaléka) és a tagintézetek rendszeres, illetve rendkívüli éves befizetése, amelyeket kiegészíthetnek az OBA által felvett hitelek és egyéb bevételek. Az éves rendszeres díjfizetési kötelezettség felső határa a tagintézetekben a tárgyév megelőző év december 31-én meglévő, az OBA által biztosított betétállomány 2 ezreléke.

Az éves díj jelenleg 1,6-1,9 ezrelék között alakul, a pénzügyintézet átlagos betétállományától függően. Ha egy bankban az átlagbetét például 1 millió forint alatt van, csőd esetén várhatóan csaknem minden pénzt ki kell fizetnie az alapnak. Az 1 millió fölötti átlagállomány esetén is személyenként legfeljebb 1 millió forintot kell fizetnie, ami nem az összes betétet terheli.

## Megemelt díj a gyengébbeknek

Az OBA egyébként figyelemmel kíséri a tagintézetek mutatóit, és amelyek nem felel meg a kritériumoknak, annak megemelt díjat

kell fizetnie. Ezt azonban titkosan kezelik.

Megvizsgálja a pénzügyintézetek új betéti konstrukcióját is, és csak a kritériumoknak megfelelő biztosítja. Ezért igen fontos minden esetben előzetesen meggyőződni a biztosítás tényéről. Az alap működése egyébként – az 1993. június 30-a előtt állami garanciavállalás nélkül elhelyezett betétek kivételével – csak a névre szólókra terjed ki, továbbá az 1993. június 30-a előtt sorozatban, értékpapírszerűen kibocsátott okiratokra is. A törvények szerint az előző időpontnál korábban elhelyezett betétre mindaddig fennmarad az állami garancia, amíg az meg nem szűnik.

A mostani szabályozástól eltérően nem külön törvény, hanem a hamosan kormány elé kerülő hitelintézeti törvény foglalkozik majd az Országos Betétbiztosítási Alappal. Jelenleg rendeltetésszerű célra mintegy 3,7 milliárd forintja van az OBAnak, ami csak igen kis bank bezárása esetén tudná betölteni funkcióját. A törvénytervezet lehetőséget ad a beavatkozásra még a bank bezárása előtt, ami azért nagyon fontos, mert a pénzügyintézet megmentéséhez nyújtott hitel vagy alárendelt kölcsöntőke sokkal kevésbé költséges, mint a befagyott biztosított betétek kifizetése. A beavatkozást az OBA a törvény szerint a bankfelügyelettel egyeztetni.

A törvénytervezet nem emeli az 1 millió forintos biztosítási kifizetés értékhatárát, amit az OBA (személyenként és hitelintézetenként összevontan) fizet a betétek befagyása esetén. Ezt az összeget még 1993-ban állapították meg, ezért sok szakértő célszerűnek tartotta volna az értékhatár emelését. Ám az OBA rendelkezésére álló összeg igen csekély, ugyanakkor szakértők szerint nem szabad növelni a bankok befizetési kötelezettségét. Az Országos Betétbiztosítási Alap 1993-ban állami feltőkésítés nélkül indult, bevételi forrásait a tagok befizetései adják.

Nagyobb banksőd esetén kénytelen hitelt felvenni, hogy törvénybeli kifizetési kötelezettségét teljesíthesse. A törvénytervezet szerint ezt a Magyar Nemzeti Banktól vagy hitelintézettől kaphat. Kérésére az MNB 8 napon belül kölcsönt nyújthat, illetve a kormány a felvett kölcsönre készfizető kezességet vállal. Nem maradnak tehát kifizetetlenül a betétek, még ha az OBA-nak nincs is elég pénze. A tavalyi évet 1,79 mil-

liárd forintos mérleg szerinti eredménnyel zárta. Díjbevételei és a pénzügyi műveleteinek bevételei meghaladták a tervezettet, a működési költségek pedig a vártnál alacsonyabbak lettek. Az alap 1995-ös jelentése szerint a mérlegfőösszege 1 év alatt csaknem két és félszeresére nőtt, saját tőkéje is megduplázódott.

## Dupla díjbevétel

Első évét 1993-ban – amely még nem teljes év volt – 37 millió forintos veszteséggel zárta. Egy évvel később már 1 milliárd forintos nyereséget könyvelhetett el, amellyel az előírásoknak megfelelően 1995-ben megnövelték a tartalék összegét. A mérlegfőösszeg egy év alatt 2,151 milliárdról 1995. december 31-ére 5,077 milliárd forintra nőtt. Saját tőkéje tavaly év végén 3,499 milliárd forint volt. Ez az eredmény több tényezőnek köszönhető, így igen fontos, hogy a pénzügyintézetekben elhelyezett lakossági megtakarítások nagymértékben megnövekedtek, illetve eltolódtak a biztosított betétek irányába, a díjbevétel pedig csaknem megduplázódott. 1995-ben jelentősen csökkent az a ráfordítás, amelyet a Heves és Vidéke Takarékszövetkezeteknél befagyott betétek utáni kifizetés jelentett, és amely nagyrészt az 1993-as, kisebb részben az 1994-es évet terhelte. Hozzájárult az eredményhez a tavalyi év eleji magas kamatszint is, ami kedvezően érintette az értékpapírállomány hozamalakulását. Az OBA a díjbevételek jelentős részét kedvezően fektette be az állampapírhoz.

Bár újabb banksőd miatt az Agrobanknál szükség volt betétkifizetésre, szerencsésen végződött a válság megoldása és a pénzügyintézet beolvastása a Mezőbankba. Így az OBAnak nem kellett kifizetnie a teljes befagyott betétállományt.

Az adatok szerint 1994-ben 33,8 százalékkal nőtt a biztosított betétállomány, 1995 elejére 57,9 százalékát az OBA biztosította. Ugyanakkor az állami garancia kiterjedése a teljes betétállomány negyedére (28,3 százalék) csökkent. A betétállomány mindössze 13,8 százaléka nem volt biztosított 1994-ben.

LOVAS JUDIT



Dallos Jenő rajza

# Ázsiában támad a GM

## Korszaknyitó döntés Thaiföldi előnyök

A világ első számú autóipari óriásvállalata, a General Motors másfél esztendeig folyó piackutatás és tárgyalások után május végén stratégiai döntést hozott: 750 millió dolláros beruházással Thaiföldön gyárat épít, ahol kezdetben Opel Corsákat állítanak majd elő a hazai és a délkelet-ázsiai piacra. A General Motors döntése új korszakot nyit a detroiti cég történetében, nevezetesen a piaci részesedés növelését a térségben elsősorban a japán gyártók rovására.

A piackutatások szerint a következő évtizedekben Ázsia lesz a világ legdinamikusabban bővülő autópia- ca. Érthető tehát, hogy a jelenleg a japán autók uralta ígéretes piacon mind a nyugat-európai, mind pedig az amerikai autóipari cégek szeretnének minél jobb pozíciókat kiépíteni. (Különösen „nagy falatnak” ígérkezik Kína, ahol tavaly 1,4 millió gépkocsit értékesítettek, s a tervek szerint 2000-ben elérik majd a 2,2 milliós egységet az eladások.)

## Alapos, előzetes piackutatás

Azért is időszerű a General Motors ázsiai visszatérése, mert a vietnami háború befejeződése óta a japán gyártókhöz képest kiszorult a piacról. Ázsiában a General Motors tavaly 634 ezer gépkocsit értékesített, döntő többségében kisteherautókat, amelyeket a GM 37,5 százalékos tulajdonában levő japán Isuzu Motors Ltd. gyártott, 2005-re a GM 10 százalékos piaci részesedést szeretne magának tudni Ázsiában, s e cél eléréséhez a jelenlegin felül egymillió gépkocsit kell eladnia a térségben. Ezt a mennyiséget már nem lehet csak importból és összeszerelésből fedezni, szükség van helyi gyártásra is.

John F. Smith, a GM elnöke szerint a megcélzott piaci részesedés eléréséhez az autóipari birodalomnak Ázsiában összesen négy gyárat, illetve összeszerelő üzemre van szüksége. Tavaly novemberben a GM egy kínai autógyárral egymilliárd dolláros befektetési szerződést írt alá, így az egyik üzem valószínűleg Sanghajban épül meg, és vegyes vállalati formában működik majd. A másik GM-gyár a május végi döntés értelmében Thaiföldön létesül. A másik két leendő autógyár helyét még nem jelölték

föld „átment” a vizsgán, de fontos szerepet játszott a döntésben az alkatrész- és részegységgyártás helyzete is. Az országban igen fejlett az autóalkatrész-gyártó ipar. Az ott termelő külföldi autógyarak kocsiban a hazai „tartalom” több esetben is eléri a 70 százalékot. A GM-döntés meghozatala előtt a detroiti óriáscég alkatrészgyártó leányvállalata, a Delphi Automotive Systems bejelentette, hogy Thaiföldön 12 millió dollá-



Megszerzett pozícióikból nehéz kibillenteni a japánokat

ki, de szakértők szerint nagyon valószínű, hogy a harmadik ázsiai GM-gyár a Fülöp-szigetekre kerül majd. (Érdemes megjegyezni, hogy Manila jelentős kedvezményeket ajánlott és ajánl a General Motors becsalogatására.)

Viszonylag hosszú és átfogó piackutatás, elemzés előzte meg a thaiföldi beruházással kapcsolatos döntést. Ismeretes, hogy Thaiföld a délkelet-ázsiai autógyártás „fővárosa”, amely a tervek szerint az évtized végére az összes japán és amerikai autógyár fontos exportbázisa lesz. Az előrejelzések szerint négy év múlva már évi egymillió autót fognak gyártani az országban, többet, mint a többi délkelet-ázsiai országban összesen. Ütemesen fejlődik a belső piac is: Thaiföldön tavaly 572 ezer gépkocsit értékesítettek, s az előrejelzések szerint 2000-ben ez a szám megközelíti az egymilliót. A thaiföldi autópiacon jelenleg a Toyota a listavezető.

A zöldmezős thaiföldi GM-beruházás a tervek szerint jókora hasznot hűz majd abból, hogy az ASEAN-országok között az ipartermék-kereskedelem vámmentes. Noha a térségből a GM több országból kapott ajánlközöt a befektetés megvalósítására, a körülmények mérlegelése után egyértelmű volt a Thaiföld melletti voksolás.

## A tőke nem szentimentális

A General Motors a döntés meghozatalához három kérdést tekintett kiemelkedően fontosnak: a termelési költségeket, az infrastruktúra állapotát és a hazai autópiacon növekedési kilátásait. E szempontok alapján Thai-

ros beruházással kormányoszlop-üzemet épít, amely a helyi Toyota- és Chrysler-gyáraknak szállít majd.

Természetesen az sem volt közömbös a GM számára, hogy Thaiföldön 11 autógyár folytat termelést, s egyik sem panaszkodott az infrastruktúra és a munkaerő szakképzettségére. Persze Thaiföld is tett egyet s mást a GM-beruházás elnyeréséért. A Nemzetközi Kereskedelmi Szervezetnek például jelezte, hogy leszállítja az országban készülő gépkocsikra vonatkozó helyi tartalomkövetelményt. Hajlandó megoldást találni az alkatrészgyártás szabadabbá tételére is. Arról van szó, hogy jelenleg az autóalkatrészek többségét a thaiföldi-japán vegyes vállalatok gyártják, s az ázsiai szigetország autóipari cégei ezen a területen kizárólagos licenccserződésekkel rendelkeznek. Thaiföld felvállalta a kérdés kedvező megoldását.

Nyilvánvaló, hogy a General Motors nem jótékonykodásból telepíti egyik termelőüzemét Thaiföldre. Mivel a tőke nem szentimentális, bizonyosra vehető, hogy a térség országai közül az itteni termelés biztosítja a legkedvezőbb megtérülési mutatókat és nyereséget. (Hírek szerint a General Motors arra számít, hogy thaiföldi befektetése tíz éven belül megtérül.) Fontos szempontja az amerikai cégnek az is, hogy Thaiföldön ideális körülmények között mérkőzhet meg a japán autóiparral, amely jelenleg a piac 91 százalékat tudhatja a magáénak az országban.

Szakértők szerint azonban a GM kissé megkétségette érkezett Thaiföldre. A Ford például februárban 500 millió dolláros beruházással létesített az országban gyárat a Mazdával kisteherautók gyártására. A tervek szerint az új üzem 1998 elején kezd majd meg termelését. A Ford egyébként ugyancsak 10 százalékot szeret-

ne magának megszerezni az ázsiai autópiacon, ahol jelenleg 2,5 százalékos a részesedése. Az USA második legnagyobb autógyára számára a térségben igencsak előnyös, hogy nemrégiben meghatározó tulajdoni hányadra emelte korábbi 25 százalékos részesedését a Mazdában. A Mazda egyébként az első japán autógyár, amelynek élén külföldi – amerikai – vezető áll.

A Ford egyébként nemcsak kisteherautókkal akar jelen lenni, számos modellt és típust szeretne a térségben gyártani, a személykocsiktól a teherjárművekig. A General Motors viszont ázsiai üzemeiben elsősorban személyautókat kíván előállítani, a teherautógyártást továbbra is az Isuzu profilján szeretné megtartani.

## Japán ellentámadás

A délkelet-ázsiai autópiacon szinte „gyarmatosító” japán autógyarak érthető módon nem nézik jó szemmel az amerikaiak terjeszkedési törekvéseit a térségben. (Más kérdés persze, hogy az USA-ba „átültetett” több mint egy tucat japán autógyár, valamint a szigetországból származó export nyomán a japán autóipar piaci részesedése megközelíti a 30 százalékot az Egyesült Államokban. Az elmúlt másfél évtizedben a japán autógyarak sorra hozták létre termelőüzemeiket az USA-ban, egyrészt az alacsonyabb termelési költségek miatt, másrészt pedig a dömpingvadás és a behozatali kvóták, valamint az átmeneti pótvámok elkerülésére. Arról nem is beszélve, hogy így a japán cégek több tízezer új munkaalkalmat teremtettek amerikai földön.)

A vezető japán autóipari cégek – Toyota, Honda, Nissan – ellentámadásba kezdtek piaci pozícióik megvédésére. Ennek egyik „állandósága” az úgynevezett Ázsia-autó. Arról van szó, hogy a japán autógyarak a térség számára jó minőségű és olcsó modelleket fejlesztenek ki, hogy a kevésbé tehetősek ezekre a típusokra „szálljanak át” a kerékpárokról és motorbiciklikről. Tokiói vélemények szerint a következő öt esztendőben – az éleződő verseny miatt – 5 százalékos piaci részesedés megszerzése a délkelet-ázsiai autópiacon sokkal több erőfeszítést igényel, mint az elmúlt öt évben. A General Motors, a Ford, a Chrysler csak akkor tudja terveit szerint növelni itt piaci részesedését, ha a beruházások mellett kiemelt figyelmet fordít a márkakereskedő és a szervizhálózat megteremtésére, illetve fejlesztésére is.

Ma csak annyi bizonyos, hogy a következő évek autóipari „háborújának” első számú színtere Ázsia lesz, ahol elsősorban japán-amerikai összecsapásra lehet számítani. Természetesen a nyugat-európai autógyártók is szeretnék a porondra lépni a részesedési háborúban, anyagi eszközeik azonban szerényebbnek tűnnek tengerentúli társaikénál.

GONDA GYÖRGY

A mikor a média fölfedezte – elvégre: szenzációra, különleges- ségre, sztárra mindig szükség van –, ezerötös Ladával járt. Kifaggatták, hány pár cipője van, öt, felelte némi töprengés után, majd visszakérde- zett: „de tulajdonképpen minek is egy embernek öt párnál több cipő?” Tíz éve mindennek – de tíz esztende- je is sokan öt tartották Magyarország leggazdagabb emberének.

Pintér Józsefet, Kecelről.

1996-ban Pintér 500-as Mercedes- sel jár, ha ugyan nem helikopterrel, sokszor ugyanis megéri a gyorsabb légi járművet használni. Azt ugyan nem kérdeztem, hány pár cipője van, de kérdés nélkül is elárulta: attól, hogy több a pénze, nagyobb a vagyona, mint az átlagembernek, ugyan- úgy csak egy szelet húst tud megenni, mint más.

Az a Pintér, akiről a média szeret mindenfélét összeírni (amit mel- lesleg Pintér rettentően imád: meg- megfürdik a dicsőségben, az újságki- vágásokat külön könyvbe kötetli, s ha teheti, szerzői dedikációt is kicsi- kar), szóval a mai Pintér szinte min- denben ugyanaz, mint tíz éve, vagy éppen kamaszként volt. Leleményes, ösztönös üzleti érzékkel bíró, amo- lyan a jég hátán is megélő iparos em- ber, aki képes volna jég szekrényt gyártani az eszkimónak, és homokot szállítani a tehéncsárnak, profittal.

## Gyökerek

Kevesen tudják: már tizenévesen nagy dobásai voltak; évekkoráb- ban kapott – a szakma kiváló tanuló- jaként – szakmunkás-bizonyítványt, mint osztálytársai, s míg azok csak az első vizsgára készültek, ő amúgy mellékesen még egypár szakmát abszolvált, sőt, ötnek államilag elismert mestere is lett, innen a húszon.

Egy kátéészenben részlegvezető – más odalenne a boldogságtól és meg- pihenne a babérjain, Pintér nekiáll pénzt gyártani. Relnit – sütőt – készít kályhacsőből, az alapanyagár ötszö- röséért eladja. A bevételből – husza- dik születésnapjára – buszmotort vesz, amiből vályogvető gépet konst- ruál (meg Wartburg-motoros heli- koptert, nem üzletnek, csak úgy). Szériában lyukas fazekakat feldoz rézzel: az anyagköltség csekély, az óradíj nagy, profitbővítésre is ele- gendő.

És ez, éppen ez a kulcs Pintér meg- értéséhez: öt nem annyira a bevétel izgatja – no persze ő sem szent –, mint inkább a feladat. Bonyolult? Jó. Más nem vállalta? Remek. Senki sem képes rá? Majd Ő megoldja. Nincs semmi, amitől visszarettenne, nincs nehézség, amiben ne a kihívást látná. Ezért vállal folyton újabb és újabb megbízásokat. Más csak szét- tárná a kezét és legyintene, ha azt hallaná: kameraállványokra van szüksége a tévének. Pintér visszakér-



Éjjel néha nem alszik  
(Fotó: Révész Tamás)

dez: hány kell és mikorra. Közben meg kameraállványt közelről soha az életben nem látott. Oké, mondja, nem probléma. És tényleg oké, és tényleg nem probléma, és az állványokat tényleg megcsinálja.

Ma – is – gazdag ember.

1989-ben Németh Miklós minisz- terelnök Mercedessel hajtat a Pintér Művek avatására. Pintér is Merce- dessel van. A különbség, hogy az övé saját tulajdona, a kormányfőe szol- gálati. A falakon drága festmények, a szerelőcsarnokban a legmoder- nebb, számítógépvezérlésű berende- zések. Pintér büszke, Németh Miklós szemlátomást meghökkenve vallja be, impozáns minden, amit lát, meg van lepve.

A Pintér Műveknek sikerül mindenkit elkápráztatnia. De hát, hogy is ne sikerülne? Tessék végigfutni a lis- tán: hordozható áramfejlesztő aggre- gátor a német hadseregnek – tenger- alattjáróra, hűtőszekrénygyáraknak habosító kaloda, brikettáló berende- zés, hőszigetelt lakókocsitelep szibe- riái olajbányászoknak műholdvevő- vel, mikrohullámú sütővel és biové- cével felszerelve, öntött acélból po- lírozott fúrásmintavevő.

Markolókanál.

Rágnymomású csőelzáró.

Rádiótelefon-adótorony.

Húsdaráló saválló acélból.

Közben bevezeti, működteti és ta- núsíttatja – magánvállalkozóként az elsők között – az ISO 9002 minőség- biztosítási rendszert. A hegesztett termékek referenciája a Germani- scher Lloyd minősítő okirata.

## Fél és egész

„Ez a minimumfeltétel, hogy az em- ber atomerőművi berendezéseket gyártson”, szögezi le, mintha bizony magától értetődő volna, hogy az em- ber atomerőművi berendezéseket gyárt. Kiegészített fűtőelem-tárolók ké- szülnek Kecelen: wolfram hegesz- téssel, tíz a mínusz ötödiken atom- precizitással.

## Gazda(g)ságunk titkai

# Egy nyerő ember: Pintér József

## Mercedes és helikopter Csak a feladat érdekli

Pintér végre a saját pályáján van, nem lankadó lendülettel magyaráz, öt hallgatva az amúgy feltehetően elég unalmas műszaki részletek vil- logóan izgalmas sztorivá válnak, amelyben minden apróságnak retten- tő fontos szerepe van: a hegesztés után, jegyzi meg, egyetlen molekulá- nyi rés sem maradhat a kapszulán.

Egy molekula.

Sem.

Amit ember elérhet, azt Pintér el- érte. Nem a fél, hanem az egész vil- lágot beutazta. Kétszer közvetlenül a halál torkából menekült meg: túlélte egy helikopter- és egy közúti szeren- csetlenséget. Nagyobbik fiának az esküvőjén Göncz Árpád is Kecelen vendégeskedett – Pintér pedig a saját költségén a legtöbb külföldre utazó államfői delegáció tagja. A nagy pro- tokollban ő a helyi üzletemberek tár- saságát keresi, nexusokat keres, épít, ápol – egy-másfél év után többnyire beérik a gyümölcs. Jön a tenderfelhí- vás, lehet írni a pályázatot.

A mai világban a kapcsolatok sok- kat számítanak.

A legjobb ajánlat még többet: min- dent. A nyertes jelölről néha csak nagyon keveset tudni: ő a legjobb. Pintér szeret nyerni, élvezni, hogy sok dologban ő a legjobb.

Az átlagember, az alsó-felső-kö- zépső középosztály elborzadva mondja: helikoptere van. Az MD500-as tényleg drága, fölözi a százmilliót. Pintér persze tudja az ér- tékét, hogyisne tudná, hiszen kifizet- te az árát, de az ő szemében nem más, mint közönséges és praktikus közlekedési eszköz, amivel hatéko- nyabb a munka, ezáltal nagyobb az elérhető profit.

„Csináltunk sok tucat rádiótele- fon-tornyot, a felállításukra nemegy- szer magamnak is oda kellett men- nem. Kecelről az ország túlfelébe el- érni fél, ha ugyan nem egész munka- nap. Helikopterrel legfölbbe 45 perc. Ha Pesten van dolgom, elég húsz perccel korábban elindulni, hi- szen a legtöbb gyárudvaron van annyi hely, hogy leszállhasson a gép. Ez tisztán idő. S az idő pénz.”

Fekete, bőrlüléses, 500-as Merce- deséhez már-már szertartásosan ra- gaszkodik. Egyrészt mert elegáns. Másrészt mert a kocsit elődje meg- mentette az életét: más autóban alig-

ha élhetett volna túl egy akkora bal- esetet, mint ezzel. „Énnekem már mindig 500-as Mercim lesz” – fo- gadkozik. Be is fogja tartani, az biz- tos.

Pintér nem épített magának új pa- lotát, máig a Nap utcában lakik, egy sematikusnak mondható, kockatetős családi házban. Közvetlen, mint volt, rajta tartja a kezét a Művek minden dolgán, személyesen ismeri mind a 150 alkalmazottját. Hobbija volt és maradt a vadászat. Meg persze a re- pülés: fejébe vette, hogy megszerzi az összes Magyarországon valaha szolgált vadászgéptípust. Már van MiG-21-ese, 15-ös, 17-es, és céloz rá, hogy nem nyugszik, míg be nem cserkészik valahogy egy 29-est.

## Tiszta szórakozás

A Pintér Művek ma 40 ezer négyzet- méteres csarnokterületen működik. A termékskálán a reaktormegfigye- lő-szondától a varratnélküli csőgyár- tósorig többtucatnyi unalmasan hiva- talos hangzású berendezés szerepel. A Művek a hatékonyság fokozása ér- dekében hat külön üzembe szervezve működik, 1996-ban másfél milliár- dos forgalomra számít. Mindent összevetve Pintér egy évtized alatt ezerszeresére növelte vagyonát, amelynek értékét ma úgy 4–5 milli- árdra becsülik.

Mások.

Ő csak legyint, ha ez kerül szóba.

„Engem már nem érdekel a pénz. A Művek tiszta szórakozás: ha sem- mit sem csinálnék életemben, s ha ezer évig élnék, akkor is lenne mit a tejbe aprítani. Van viszont valami, ami máig nem hagy nyugodni, ami, ha kezembe veszek egy tervdoku- mentációt, máig izgat: éjjel is ezen töröm a fejem.”

„Mi az?”

Pintér néz, nem érti a kérdést.

„Mi? Hát a feladat!”

Az MD500-as helikopter rotorja örülten forog; indulni kell, harmincöt perc múlva kezdődik a tárgyalás.

A feladatot meg kell oldani.

BALLAI JÓZSEF

**A** Hugo Boss márkanév igencsak Ajól cseng a magas árfekvésű férfidivat szakmában és a vásárlók körében. A cég számára azonban 1991-ig elsősorban Németország jelentette a piacot, forgalma túlnyomó részét ott bonyolította le. Az azóta eltelt időszakban a Hugo Boss a külföld felé fordult, s a több lábbon állás érdekében számos újítás bevezetése jellemzi.

## Cél a márkák fejlesztése

A változások nem kismértékben fűződnek Peter Littmann nevéhez, aki 1993 elején lett a vállalat elnöke. Littmann 1968-ban hagyta el Csehszlovákiát, ahol porcelán- és szőnyegkereskedelemmel foglalkozott. Az új elnök dinamizmust hozott a céghez: a termelés mind nagyobb részét helyezik ki külföldre, új almárkákat vezettek be, s irányt változtattak a lazább, az egyénibb stílus felé.

A magas német termelési költségek arra kényszerítették a metzingeri székhelyű vállalatot, hogy működésének mind nagyobb részét külföldre telepítse, s ez a „hadművelet” kedvezően hatott a nyereség alakulására. A Hugo Boss 1994-ben 857 millió márkás forgalmat bonyolított le, nyeresége 52 millió márka volt, ami 8 százalékkal haladta meg az előző évet. Nem végleges adatok szerint tavalyi forgalma 900 millió márka volt, adózás utáni nyeresége pedig 60 millió.

A cégvezetés számára már a 90-es évek elején egyértelmű volt, hogy a hazai piacon nincsen lehetőség nagyobb mérvű terjeszkedésre, a forgalom számottevő bővülése külföldi jelenlétet igényelt. Jelenleg a cég bevételeinek 38 százaléka származik a német piacról, eddig tehát sikeresnek bizonyult a külföldi terjeszkedés. A vállalat tervei szerint a forgalom 2000-ben eléri majd az 1,6 milliárd márkát, amelyben a német piac a jelenleginél is kisebb súlyt képvisel majd.

A hagyományos Boss név és kollekció mellett a vállalat két új márkával jelentkezett a piacon. Az egyik a fiatalokat megcélzó Hugo, a másik pedig az igen elegáns Baldezarini. Ez utóbbi márkát a cég az



A '96-os nyári Boss

igazán vastag pénztárcájú vásárlói rétegnek szánja.

A vállalat a további növekedés érdekében cégfelvásárlásokkal is számol. Egyelőre még nem választottak ki felvásárlási célpontokat, annyi azonban bizonyos, hogy a Hugo Boss a divatszakmából fog vállalatokat bekebelezni. A szakma elemzői egyetértenek terjeszkedési terveivel, de nem sietnének a cégfelvásárlásokkal. A West LB Capital Management például támogatja a Boss nagy ívű terjeszkedési terveit Ázsiában és az Egyesült Államokban, de óvatosságot javasol a felvásárlásban. Inkább azt indítványozza a cégnek, hogy terjessze ki és erősítse eddigi franchise hálózatát, s fordítson több energiát a márkák fejlesztésére. A világon jelenleg 160 Hugo Boss-üzlet működik franchise rendszerben, számuk a tervek szerint eléri a kétszázat az ideai esztendő végére.

## A tétlenség is veszélyes

Littmann elnök szerint a felvásárlás természetesen kockázattal jár, de sokszor az a nagyobb kockázat, ha semmit nem tesznek. A Hugo

## Nemzetközi divatipar

# Lépést vált a Boss

## Kifizető kockázatok

## Kapcsolatban a Guggenheimmal

Bossnak kezdetben például nem kevés gondot okozott a hét éve bekebelezett amerikai *Joseph and Feiss*-vállalat, amely költséges átszervezés után ma már nyereséges. Fontos része a Boss-birodalomnak, s elsősorban az amerikai piacra termel, de ugyanakkor olcsóbb márkákat is előállít.

Am nemcsak az amerikai „kirándulás” volt gondterhes. A cégalapító két unokája, Uwe és Jochen Holy a vállalat részvényeinek 63 százalékát váratlanul eladta a japán Leyton House-nak. A két unoka nevéhez fűződik a Boss márkanév „felépítése”, az imázs megteremtése, s nem utolsósorban a részvények tőzsdei bevezetése 1985-ben. 1991-ben a Marzotto nevű olasz textil- és divatcsoport szerzett többségi részesedést a Bossban, s az olaszok alkalmazták a jelenlegi cégelnököt.

Nemrégiben dolgozta ki új stratégiáját a vállalat vezetése, közép-pontban új piacok kiválasztásával és megdolgozásával. Véleményük szerint a következő években Észak-Amerika, Délkelet-Ázsia és Kelet-Európa lesz a legígéretesebb piacuk. Így a legfontosabb feladat a piaci jelenlét kiépítése, illetve erősítése ezekben a régiókban. Számítások szerint idén megkétszereződik az új márkák forgalma, s eléri az 50 millió márkát. Littmann úgy véli: a Hugo Boss ma már nem elsősorban termelésorientált vállalat, hanem olyan cég, amely megkülönböztetett figyelmet fordít a kreativitásra, a dizájnról, a marketingre és a logisztikára.

Számottevően javult a Boss költségstruktúrája annak nyomán, hogy termelése gyors ütemben bővül külföldön. A kelet-európai termelési költségek alig érik el a német egytizedét, ezért nem véletlen, hogy termelésének mind jelentősebb hányadát a térség országaiba helyezi ki. Boss-termékeket állítanak elő Romániában, Ukrajnában,

Lengyelországban és Csehországban. Termelésének 20 százaléka folyik jelenleg Németországban, s a tervek szerint ez az arány a jövőben is fennmarad. Ennek révén biztosítható ugyanis a rugalmasság, valamint a tervezők és a gyártók szoros kapcsolatának fenntartása. Az észak-amerikai terjeszkedés érdekében szó van jelentős clevelandi bővítésről is.

## Folyamatos árfolyam-emelkedés

1995 első felében a Hugo Boss észak-amerikai értékesítése 14 százalékkal gyarapodott. A növekedés csak dollárban számolva mutatható ki, ugyanis a márka akkori erősödése miatt az észak-amerikai forgalom – márkában számolva – ugyanabban az időszakban 3 százalékkal csökkent...

1995-ben szokatlan lépésre szánta el magát a Boss annak érdekében, hogy erősítse jelenlétét és imázsát az Egyesült Államokban. Bejelentette, hogy szponzorálja a New York-i Guggenheim-múzeumot. Ez azért is keltett meglepetést, mert korábban szinte kizárólag sportágakat – golf, tenisz, autóversenyzés – támogatott. De mivel régebbi vásárlói már kinőttek a yuppie-korból, megtartásuk érdekében a sport mellett a művészetet is felvette támogatási listájára a német anyacég.

A Boss részvényeinek árfolyama folyamatosan emelkedik a német tőzsdéken. Elemzők szerint a Hugo Boss azon kevés német divatházak egyike, amely sikeresen alkalmazkodott az új piaci követelményekhez, s amelynek sikert hozott a lépésváltás a piacbővítés, a márkabővítés, a külföldi termeltetés és nem utolsósorban a marketing területén.

GONDA GYÖRGY

# Nagykorúsított újságírás

## Jókai serlege és felköszöntője Mikszáth és a vasúti szabadjegy

Az ezredéves ünnepekről tény-szerűen és bőséges terjedelemben számoltak be az országos napi- és hetilapok. Volt azonban egy hír, majd nyomában egy fontos esemény, amelyet kifejeztettek a mindennapi krónikákból, talán mert annyira az újságírás legbelsőbb világát érintő, szigorúan szakmai, tehát belügynek tekintették. 1896. június 25-én néhány fővárosi lapszerkesztő és újságíró azzal a felhívással fordult kollégáihoz, a többi lap munkatársaihoz, hogy alkítsanak érdekvédelmi szervezetet. Összefogva harcoljanak a mundér becsületéért. Az újságírást akkoriban még nem tartották komoly mesterségnek. A szerkesztőségi szobák íróasztalai felett szedett-vedett népség görnyedezett. Sem iskolai végzettséget, sem diplomát nem kértek számon azoktól, akik kellő bátorsággal beálltak a taposómalomba. Azok ugyanis, akik erre a rögös pályára tévedtek, az összes létező szakmák és mesterségek közül a leghátrányosabbat választották. Társadalmi megbecsülés és anyagi szolgáltatás dolgában újságíró elődeink a leghátul kullogtak. A szellemi munkások közül szinte már nem akadt más sereghajtó.

### Ki törődött velük?

Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne lettek volna jelentős hagyományai és kimagasló szerkesztői, tollforgatói a hazai újságírásnak ekkor. Elég, ha Jókai Mór-ra vagy Mikszáth Kálmán-ra, a két legtekintélyesebbre utalunk. Velük szemben léteztek a napi robotosok, akik nevét is réges-régen elfeledték. Ők alkották a többséget. Ki gondolt rájuk, ki törődött az ő gondjaikkal? Miközben másokért csatáztak, az igazságot igyekeztek kideríteni, saját bajaikról megfélemedtek. Legkésőbb – vagy már túlságosan is későn? – az újságírók fogtak össze és tömörültek egyesületbe. Ennek éppen száz esztendeje.

Érdekvédelmi szervezet hiányá-

ban kiszolgáltatottak voltak. A laptulajdonosok gyakran visszaéltek helyzeti előnyükkel, a hivatalos, sőt a nem hivatalos szervek és személyek szintén hajlamosak voltak önkényesen, saját érdekeiknek megfelelően kezelni, lekezelni a tollforgatókat. Ezer akadályt gördítve eléjük, akadályozták mindennapi munkájukat. Volt pályatársaink ennek ellenére nem adták föl a harcot. A társadalom legveszélyesebb, sokszorosan „aláaknázott” területein igyekeztek kideríteni az igazságot. Igaz, közöttük is akadtak, akiket az eltökélt igazságkeresés helyett a maguk boldogulása vezérelt, és kis adományokért nagy igazságokat is képesek voltak elhallgatni.

A jogi érdekvédelem mellett akadtak más gondok, problémák is. Ha az újságíró megbetegedett, nem juthatott megfelelő orvosi ellátáshoz; ha hivatalos ügyben utazott, nem kapott napidíjat, útiköltséget stb. Minden teher saját nyakába zúdult. Mindenről magának kellett gondoskodnia.

Ezért is csatlakoztak ahhoz a felhíváshoz, amely az első hazai érdekvédelmi szervezet megalakítását tűzte ki célul. 180 fővárosi újságíró jelentette be azonnali belépési szándékát. Az előkészítő bizottság 164 belépést „igazolt vissza”. Ilyen előkészület után két héttel később, július 12-én összehívták a Budapesti Újságírók Egyesületének – a mai MUOSZ elődjének – alakuló ülését. Nyolcvan küldött szavazott az elnökségről, amelynek élére egyhangúan Mikszáth Kálmánt választották. A 49 éves Mikszáth ezekkel a szavakkal köszönte meg a bizalmat:

„Köszönöm a megválasztást, különösen azt, hogy egyetlenegy szavazat sem volt ellenem. Köszönöm és elfogadom. A sablon ilyenkor az, hogy a megválasztott illő szerénységgel indokolja és igyekszik kitalálni, hogy miért választották meg. Én ezt nem teszem, inkább az urak indokolják meg, akik megválasztottak, dacára annak, hogy ismernek. Én csak azt indoklom, hogy miért fogadtam el a megválasztást. Csak azt akarom bizonyítani, hogy én is ismerem magukat.”

Az egyesület megalakulása nem maradt a hírlapírók belügye. Szinte az egész társadalom melléjük állt, ki-ki a saját eszközeivel sietett a frissen alakult szervezet megsegítésére. Még annak az évnek legvégén, november 28-án a Károly körút 4. számú ház első emeletén szerény hajlékhoz jutottak. De ami ennél is fontosabb volt: „... csoportosan jelentkeztek nagylelkű alapítók, kik adományaikkal segítő alapunkat gazdagítva elismerték céljaink üdvösségét s társaságunkhoz való csatlakozásukkal jelezték hozzájuk való egyéni szimpáthiájukat” – összegezte az első év tapasztalatát az 1897-ben összehívott közgyűlés, majd néhány részletet is közzétettek a jegyzőkönyvben:

### Sajtócenzúra anno

„Pénzintézetek fölhívásunkra szinte vetélykedve siettek alapítványok tételével bizonyítani, hogy mennyire méltányolják célbavett törekvéseinket. Tudományos társulatok és könyvkiadó vállalatok szíves kézséggel küldik meg könyvtárunk számára kiadványaikat. A kereskedelmi minisztérium előzékenyen adta meg tagjaink számára a tüzelőanyagok szállítására való jelentékeny kedvezményt, s elnökünk közbenjárására a magyar államvasutakra szóló újságírói jegyek kiszolgáltatása dolgában a legkedvezőbb rendszert állandósította.”

Mahler Gusztáv, a hamburgi opera karmestere, aki Budapesten a filharmoniai társaság zenekarát dirigálta, a hangverseny tiszta bevételét az egyesületnek ajánlotta fel. Jókai Mór valamilyen okból nem volt jelen az alakuló ülésen, de már az első évben bekapcsolódott a munkába. Egy serleggel ajánlott föl, amelyet a sajtószabadság ötvenedik évfordulóján díszlakoma keretében nyújtott át. Jókai ezzel, a rá annyira jellemző, évődő mondattal kezdte köszöntőjét: „Szeretett barátaim s nem kevésbé szeretett ellenségeim!” Aztán a „boldog emlékezetű” cenzúra korszakát elevenítette föl:

„...A szerkesztőnek kemény vin-kulumos szerződése volt a nyomdász kiadóval, mely szerint a szerkesztő esti 8 óráig az utolsó kéziratot átszolgáltatni köteles a nyomdai faktornak. A kiadó ellenben tartozik az egész lapszöveget kefelevonatban a korrektornak rendelkezésére bocsátani pontban 9 óráig, hogy a köteles példány 10 órára a dunaparti rendőrségi palota cenzori lakosztályában prezentáltathassék. A rendőrbiztos 11 óráig kötelezve volt a véres plajbással megjelölni azokat a cikkeket, melyeknek megjelenését aggó-

dalmasnak találta. Akkor sietett a nyomdába lefoglalni a lapot. Ott volt még a főszerkesztő, a metteur en pages. Annak a betűállványán sorba rakva állottak a kész, kiszedett, rezerva cikkek, különböző nagyságban. Ezeket úgy hítták, hogy 'neutralizált cikkek'. Azok közül a rendőrbiztosal egyetértőleg kikerestek egyet, a mely sorsszám szerint a kiklabázott helyét akkurát betöltötte. Ezzel be volt fejezve a munka: a lap mehetett a sajtóba. Fél-tizenkettőkor már szerkesztő, munkatárs, korrektor, betűszedő mind aludta az igazak álmát, ki otthon, ki a Gambrinusban. S nagyot bámult, mikor az erdélyi országgyűlés helyett ott találta az Aphrozza tengeralatti vulkánzónyeg kifejlődését, az intendáns elleni kemény támadás helyén a buritai háromszínű kandúrt s a legújabb állami kölcsön bírálata helyén a „C” betű használatá felőli szakszerű értekezést. Hanem a munka kényelmes volt. Telegramokkal a szerkesztőt nem nyugtalanították. A vidéki levelezők ellátták a lapot megyei tudósításokkal és bálhírekkel. Nem volt semmi sürgető. Az 1848-ik márczius 13-iki bécsi forradalomról a pesti hírlapok csak márczius 17-ikén értesítették olvasóikat: négy nappal később.” Némi és jogos büszkeséggel tette mindehhez hozzá Jókai: „S én közvetlen értelmi szerzője vagyok annak a fordulatnak, amely ettől a paradicsomi állapottól a magyar hírlapírókat megfosztotta.”

### Segélyek és jogok

Két év múlva a Budapesti Újságírók Egyesületének már 241 rendes tagja volt, és szüntelenül érkeztek az adományok is a fiatal, szépen növekedő testület részére. Egy ismeretlen 308 forint 60 krajcárt küldött levélben Mikszáthnak, amelyből „100 forintot egy betegeskedő vidéki újságíró fölsegítésére adtunk ki”. Két bányá, a magyar általános köszönbánya részvénytársaság és a salgótarjáni köszönbánya 50–50 métermázsa szemet küldött térítés nélkül az újságírók egyesületének.

S kezdetét vette a szakma öntisztításának folyamata is. „...Különös figyelmet érdemel az, hogy választmányunk a tisztességes sajtó érdekeinek és reputációjának megoltalmazása végett körlevelet intézett a fővárosi részvénytársaságokhoz, fölhíva őket, hogy a toladó revolver-hírlapírókkal szemben teljes eréllyel lépjenek föl, és minden egyes visszaélést hozzanak egyesületünk elnökségének tudomására...”

Látható: szinte észrevétlenül szállt el száz év...

A tulajdonosi szerkezeti viszonyok megváltoztatása, valamint a részvények mozgása nélkül lépett stratégiai szövetségre június közepén a British Airways (BA) és az American Airlines (AA). A transzatlanti megaszövetség a szakértők és a szakma véleménye szerint új fejezet kezdete lehet a légitözlekedésben és számottevően erősíti az ágazat koncentrációs folyamatát.

A két hatalmas légitársaság az ágazat legnagyobb és legerősebb szövetségét hozta létre az úgynevezett code sharing megállapodással. Ennek az a lényege, hogy a két légitársaság kölcsönösen árulhat jegyeket egymás járataira, használhatja a másik helyfoglaló rendszerét, s repülhet a másik által le nem fedett útvonalakon is. A megállapodás értelmében a két légitársaság összehangolja menetrendjét és összevonja törzsutasprogramjait is. (A code sharing egyébként nem új „találmány”, ilyen megállapodás révén fűzte szorosabbra a kapcsolatot a United Airlines és a Lufthansa, valamint az ugyancsak amerikai Northwest Airlines és a KLM is a transzatlanti útvonalon. A piaci részesedést és a nagyságrendet tekintve jócskán elmaradnak azonban ezek a megállapodások a mostani megaszövetségtől.)

## Növekvő részesedés

A BA és az AA eddig is kulcsszerepet játszott a transzatlanti légitörzsforgalom lebonyolításában. Együttesen a két légitársaság a Nagy-Britannia és az USA közötti légitörzsforgalom 60 százalékát tartja kezében, a London és New York között közlekedő járatok piacán pedig 70 százalékos részesedésre tett szert. London és Chicago között 90, a London–Dallas útvonalon pedig 100 százalékos piaci részesedésük.

A British Airways a világ 83 országának 197 városába indít menetrendszerű járatokat. Európa és az Egyesült Államok között heti 244 járata van, repülőgépeinek száma meghaladja a 290-et. A cég tavaly 11,9 milliárd dolláros forgalmat bonyolított le, adózás előtti nyeresége 895 millió dollár volt. London mellett közvetlen járatokat közlekedtet az Egyesült Államokba Birminghamból, Manchesterből és Glasgowból.

Az American Airlines légitörzsforgalmát 39 ország 263 városát „fedik le”. Európába hetente 238 járatot közlekedtet, többek között Londonba, Manchesterbe, Glasgow-ba, Birminghamba, Brüsszelbe, Frankfurtba, Madridba, Milánóba, Párizsba, Stockholmba és Zürichbe. 1995-ben az AA bevétele 16,9 milliárd dollár volt, bruttó profitja pedig meghaladta a 406 millió dollárt. A stratégiai szövetség – amely a tervek szerint 1997 áprilisától él majd – a BA számára a hatalmas Egyesült Államok mellett megnyitja a latin-amerikai piacot is. Az American Airlines pedig a code sharing révén hozzájut a BA európai

és tengerentúli járataihoz. Érdemes megjegyezni, hogy a British Airways 24,6 százalékos tulajdoni hányaddal rendelkezik a USAir légitörzsforgalomban, s 25 százalékos tulajdonosa az ausztrál Qantasnak. Emellett 50–50 százalékos tulajdonrészt tudhat a magának a Deutsche BA-ban és a francia TAT légitörzsforgalomban.

Nem kétséges, hogy a BA és az AA stratégiai szövetsége az eddig elért piaci pozíciók megtartását, esetleges növelését szolgálja, ugyanis az európai és az amerikai légitörzsforgalomban sorra kötik meg egymással a code



Az American Airlines London felett

sharing megállapodásokat. Újabb európai légitörzsforgalmak is kötnek ilyen egymással.

A BA és az AA együttes piaci részesedése meglehetősen magas, ezért a versenyszabályozásért felelős brit és amerikai hatóságok várhatóan nagyító alatt vizsgálják majd a stratégiai szövetség létrejöttét, illetve annak jóváhagyását.

## Az égbolt kinyitásának ára van

Washington csak azt a code sharing megállapodást hagyja jóvá, amelyben a külföldi légitörzsforgalom anyországa csatlakozott az úgynevezett „nyitott égboltok” egyezményéhez. A polgári repülésben a nyitott ég azt jelenti, hogy egy ország légitörzsforgalmi szabadságát közlekedtetnek járatokat más ország bármelyik polgári repülőterére, s onnan utasokat is felvehetnek harmadik országbeli célállomásokra. A nyugat-európai országok döntő többsége már több éve partnere Washingtonnak a nyitott égboltok politikában, sőt, ez az elv fog hamarosan érvényesülni az Európai Közösség államainak egymás közötti légitörzsforgalomban is.

Washington és London azonban ez

## Nemzetközi légitörzsforgalom

# Transzatlanti megaszövetség

## British Airways–American Airlines házasság

paszthalható protekcionista irányzatok felszámolása irányába. Ez persze a verseny további éleződésével járhat a nemzetközi égbolton. Ráadásul olyan időszakban, amikor a nemzetközi légitörzsforgalom éppen „kikecmergőben” van csaknem fél évtizedes recessziójából. (1990 és 1994 vége között a világ légitörzsforgalmának összesített vesztesége meghaladta a 20 milliárd dollárt.) Tavaly kezdett jelentősebb mértékben bővülni a nemzetközi légitörzsforgalom, s ennek eredményeként a világ légitörzsforgalmának többsége szerény nyereséggel zárta üzleti évét.

## Megszűnt személyi ellentétek

A nemzetközi légitörzsforgalom hosszú ideig úgy vélekedett, hogy a BA és az AA szorosabb együttműködését elsősorban a két cég első számú vezetőjének, Robert Crandallnek, az AA és Lord Kingnek, a BA elnökének az ellentéte, a kooperációt kizáró személyisége akadályozza. Lord Kinget nemrégiben Sir Colin Marshall váltotta fel az elnöki székben. Elemzők szerint az áttérés attól várható, hogy Sir Colin visszavonult a napi ügyek intézésétől és számottevően felértékelődött Robert Ayling vezérigazgató szerepe, aki kollégái szerint igencsak kemény vezető, de elődei-nél rugalmasabb. Valószínűleg ez utóbbi tulajdonságának köszönhető, hogy a stratégiai szövetség létrejöttét, hiszen februárban még egyértelműen elutasította a nyitott égbolt megállapodást.

A versenytársak aggódva néznek a stratégiai szövetség elébe, mert az csökkentené piaci részesedésüket a transzatlanti útvonalon. Véleményüket talán Richard Branson, a Virgin Atlantic elnöke fogalmazta meg a legmarkánsabban, kijelentve, hogy mindent megtesz az ügylet megakadályozására, mert a frigyből olyan szörny születne, amely az összes kisebb versenytársat felfalná.

GONDA GYÖRGY

# Tékozlás közpénzekből?

ÁSZ: szabálytalan alapítványok  
Dzsungelirtó törvényjavaslat

Súlyos problémák, visszasságok tapasztalhatók a hazai alapítványok egy részének működésében – állapította meg az Állami Számvevőszék (ÁSZ) nemrégiben napvilágot látott átfogó jelentése. Az esetek egy részében nem pusztán az alapítványi kuratóriumok és munkatársak hanyagságáról, a szervezetek szabálytalan működéséről, hanem jogtalan és veszteséges vállalkozásokról, továbbá furcsamód előnytelen pénzügyi szerződésekről is szó esik.

Az ÁSZ egy híján 400 olyan alapítványt vett górcső alá, amelyeket vagy központi költségvetési szervek alapítottak, vagy amelyek az 1992 és '94 közötti időszakban állami támogatásban részesültek. (Ez az összes bejegyzett alapítvány csak mintegy három százalékát takarja.) Ez a kör 1994 végéig összesen mintegy 48 milliárd forintnyi állami támogatást – készpénzt és ingatlanokat – kapott.

## 200 millió eltűnt

Már a felmérés alapadatait bemutató statisztikák is vaskos meglepetéssel szolgálnak: 71 alapítvány nem küldte vissza az ÁSZ által bemutatásra kért tanúsítványait. Közülük 47 nem válaszolt a hozzájuk intézett levelekre, 24 borítékja pedig „a címzett ismeretlen” jelzéssel kézbesíthetetlen volt. 20 másik alapítvány nem vallotta be a kapott állami támogatást. Nem számolt el egyebek közt a Minden Nap Történelem Alapítvány (1994-ben 30 milliót kapott), az AD-DEUER Alapítvány (1993-94, 30 millió forint), a Magyar Filmtörténeti Fotógyűjtemény Alapítvány (1993, 18 millió forint) és az Alapítvány a Választásokért (1993, 10 millió forint). Összességében több mint 202 millió forint költségvetési támogatás sorsa így még az ellenőrzők számára is bizonytalan, de – mint a jelentés készítői írják – ez az összeg az általuk vizsgált szervezetek állami pénzeinek csak mintegy egy százalékát jelenti.

„Az eddig eltelt időszak nem igazolta vissza ... hogy az alapítványok sikeresen mozgósítani és koncentrálni tudják az állami támogatáson kívüli anyagi eszközöket. Működésük biztonsága egyértelműen a központi költségvetési támogatás nagyságától



A GRASSALKOVICH-KASTÉLY KÉT ARCA

Az egyik részt már helyreállították, a másikra nem futotta az alapítványnak



és rendszerességétől függ... Az alapítványoknál ... a vagyongazdálkodással, az állami támogatás felhasználásával kapcsolatos tapasztalataink többségükben negatívak.” – fogalmazták meg sokatmondó ítéletüket a számvevőszéki szakértők.

E szervezetek egy részének már létrehozása is zavaros körülmények között történt: rendezetlen vagyont kaptak, túlzottan szerteágazóan határozták meg feladataikat, s a központi támogatás meglehetősen esetlegesen csordogált a továbbiakban. Előfordult, hogy az alapítók (megrendült vagyoni helyzetük vagy más megfontolások miatt) vonakodtak átadni az alapítványok számára megígért vagyont. Akadt olyan szervezet is – a Grassalkovich Kastély Alapítvány –, amely már hat hónappal a bírósági nyilvántartásba vétel előtt kezdett el szabálytalanul működni. Mások (az állami támogatást felhasználva) kétséges hasznú, vagy bizonyosan veszteséges üzletekbe fogtak – így természetesen messze távolodva az eredeti közérdekű célkitűzésektől.

## „Tudatlan” kuratóriumok

A vizsgált szervezetek csaknem egyharmadában nem látják el megfelelően feladataikat a munkát koordináló kuratóriumok: nem készítenek például költségvetést, működési szabályzatot, nem írják éves munkabeszámolót, és nem tartják be a pénz-

ügyi rend és bizonylati fegyelem alapvető normáit.

A kifejezetten nagy vagyonnal bíró szervezetek – többek között a Művészeti és Szabadművelődési Alapítvány, vagy a Magyar Kultúraért Alapítvány – esetében is előfordult, hogy mérlegük nem tartalmazta a nekik adott ingatlanok értékét. (Ezekben az esetekben pedig értékes, történelmi rangú épületekről, például a Pesti Vigadóról, illetve a budavári Szentháromság tér 6. szám alatti ingatlanról van szó.) A „kisebb” alapítványok esetében a pénzügyi hiányos-

gyobb vagyónú alapítványai közé tartozik. Van mit herdálni?

A számvevőszék már egy 1991-es vizsgálat során több szabálytalanságot talált az NGYIA működésében – ám úgy tűnik, a nagyja csak ez után következett. Vagyongazdálkodása és tevékenysége az elmúlt négy évben fokozatosan ellehetetlenült. Ebben a pénzügyi válság mellett szervezeti okok is közrejátszottak: az alapító kormány egy évig nem nevezett ki élére kuratóriumi elnököt. A törvényes működés feltételeit 1994 júniusától '95 júliusáig nem biztosították, ráadásul tavaly márciustól két kuratóriuma is volt. Csak hogy az egyik már nem, a másik jogilag még nem működött.

Az alapítványnál idővel rendszeressé vált, hogy többmilliósi kifizetéseket készpénzben, pénztár-ellenőrzés, a számlákhoz mellékelt igazolások nélkül teljesítettek. 1992-ben a tulajdonukban lévő ingatlanokat a számviteli törvény előírásait megszegve 284 millió forintról 2,7 milliárdra értékelték fel. Ezután nyilvánvalóan a mérlegben szereplő vagyonérték töredékét tudták csak analitikus nyilvántartásokkal alátámasztani.

Évről évre csökkent a pályázatok útján adott támogatásaik összege, s helyettük minden kontroll nélkül kezdett kifelé áramlani a pénz, amelyet ráadásul egyre kisebb arányban fordítottak az eredeti célok megvalósítására. 1992-ben például még 104 milliót, 1994-ben már csak 81 milliót (tehát a két évvel korábbi reálértékének alig negyven százalékát) fordítottak az ifjúság üdültetésére. Az NGYIA emellett önálló vállalkozásokba is fogott, s ezek révén csak 1992-ben 98 millió forintnyi „csúcsveszteséget” könyvelhetett el.

## Csőd Abádszalókon

Végül is a hírhedt abádszalóki beruházás kapcsán telt be a pohár. A tervek szerint a Tisza-tó partján lévő ingatlanokat magánszemélyektől vásárolták volna föl, közművesítették volna, hogy majd modern üdülőfalut építsenek vállalkozók számára. Az alapítvány mindehhez – 90 millió forintnyi saját hozzájárulása mellett – 150 millió forintnyi banki hitelt is felvett. Csak hogy a munkálatok során hibák sorozatát követték el: a vállalkozásról nem készült írásos anyag, a kivitelező kft. számára átadott pénzek sorsát nem ellenőrizték, az írásos szerződések pontjainak betartását pedig „elfelejtették” ellenőrizni. Az NGYIA-t így – amely korábban még mindössze egy-két év alatt remélt több százmilliósi bevételt az ügyletből – most 213 milliósi kifizetetlen tartozás vitte végképp csődbe. Az ÁSZ olyan alapítványi törvényjavaslat előkészítését javasolja a kormánynak, amely egyebek közt pontosan szabályozza a közpénzeket felhasználó alapítványok munkatársainak felelősségét. Más szóval: rendet vag a dzsungelben.

BINDER ISTVÁN

Újabb fejezetéhez érkezett a világ két legnagyobb fotófilmgyártó vállalata, az amerikai Eastman Kodak és a japán Fuji tavaly május óta tartó háborúskodása. Az amerikai óriáscég bejelentette, hogy a Fuji szabadverseny-ellenes praktikaival szemben már nemcsak Washington-tól, hanem a Világkereskedelmi Szervezettől (WTO) is védelmet kér. A fotófilmek és -papírok piacán dúló részesedési háború a Kodak újabb panaszával kilépett a kétoldalú kapcsolatok medréből, és a WTO-n keresztül sokoldalú dimenziót öltött.

Az Eastman Kodak elnöke, George Fisher – aki korábban a Motorola első számú vezetője volt – tavaly mintegy ezeroldalas beadvánnyal fordult az illetékes amerikai kormányhivatalhoz. Arra panaszkodott, hogy a Fuji kifinomult módszerekkel – a kereskedők finanszírozásával, árörögítéssel, egyes elosztási csatornák bojkottjával stb. – igyekszik megakadályozni, hogy vállalata növelhesse piaci részesedését a japán piacon. Az elnök arra számított, hogy a vádakat szokás szerint kivizsgálják, s amennyiben bizonyíthatóak, elindul a szokásos ellentétfeloldó gépezet. Ha az ellentéteket nem sikerül amerikai szempontból megnyugtató módon rendezni, Washington a kereskedelmi törvény híres-hírheft 301-es fejezete szerint szankciókat vezethet be. A Kodak szerint a szankciók arra irányultak volna, hogy az amerikai hatóságok megnehezítik a Fuji-filmek bejutását az USA-piacra.

## Vádak, cáfolatok

Egy esztendővel a panasz benyújtása után Washingtonnak nem sikerült egyértelműen bizonyítani a Fuji „bűnösségét”, így egyelőre váratnak magukra a kereskedelmi jellegű megtorlások. Ezért úgy döntöttek a Kodak ügyvédei, hogy a WTO-hoz fordulnak, amelynek szabályai szigorúbbak az amerikaiaknál. Persze az sem hagyható figyelmen kívül, hogy Washington szeretné elkerülni a kereskedelmi háborút Tokióval, hiszen a kétoldalú kereskedelemben érezhetően csökken az USA deficitje Japánnal szemben.

A Kodak panasz és a statisztikák tanúsága szerint az amerikai óriásvállalat piaci részesedése minden erőfeszítése ellenére sem tudja meghaladni a 10 százalékot a japán fotófilmpiacon. Ugyanakkor a Fuji részesedése az ázsiai szigetországban 70, más gyártóké pedig összesen 20 százalékos. Pedig Fisher elnök szerint a Kodak igyekezett a japán vásárlók kedvében járni: termékeit az ottani ízléshez igazította, rendszeresen szponzorál kulturális és sporteseményeket, s többször átszervezte a szigetországban működő menedzsmentjét. Mindez azonban nem vezetett eredményre, s az elmúlt két évtizedben legalább 6 milliárd dollár bevételtől esett el Japánban a Kodak.

Természetesen a Fuji alap nélkülinek minősíti, s visszautasítja a Kodak vádaskodását. Mind a Fuji, mind pedig az ipari és kereskedelmi minisztérium azt állítja, hogy a japán fotópiac nyitott, és érvényesül a verseny. A tokiói minisztérium érvelése szerint az importált fotófilmekre nem vetnek ki vámot, az Egyesült Államokban viszont 3,7 százalék a termékek váma. A Fuji és a minisztérium szerint ennek is köszönhető, hogy az USA-ban a Fuji-filmek a piac mindössze 10 százalékát tudhatják a magukénak, míg odahaza a Kodak

## Nemzetközi kereskedelem

# Tombol a Kodak–Fuji-háború

**Kié a kelendőbb?**

**Ritka a kétoldalú megoldás**



Egymásnak estek

(Fotó: Horváth Szabolcs)

piaci részesedése ugyancsak eléri a 70 százalékot. (Érdemes megjegyezni, hogy az USA-t és Japánt leszámítva a fotófilmek világpiacán a Kodaknak 36, a Fujinak pedig 33 százalékos a részesedése.)

Független szakértők véleménye szerint Japán és a külföld számos kereskedelmi vitájában nem hagyható figyelmen kívül, hogy mivel a szigetország piaca évtizedekig védett volt az importtermékektől, a vásárlók a hazai márkákat szokták meg. A fotófilmek vámját 1980-ban kezdték csökkenteni, s a behozatal 1990 óta vámentes. Az Agfa-Gevaert japán leányvállalatának elnöke szerint természetes, ha egy árucikkből egy országban mindössze egyféle kapható, akkor a vásárlók a terméket a márkával azonosítják. Tehát a japánok többsége számára a „fotófilm” még mindig a Fuji. A leánycég elnöke szerint hatalmas reklámköltségvetés szükséges ahhoz, hogy a vásárlók más márkákra is felfigyeljenek. (Nem véletlen, hogy a japán Konica sem képes igazán számottevő részt kihasítani magának a fotófilmek szigetországi piacán.)

## Kiszorítják a vetélytársakat

Az erős, meghatározó piaci pozíciójú hazai cégek Japánban – külföldi kereskedelmi szakemberek véleménye szerint – megtalálják a módját, hogy a versenytársak termékei ne kerüljenek az üzletkebe, illetve eltűnjenek

onnan. Sok esetben közlik a kereskedőkkel, hogy amennyiben ugyanabban a „műfajban” más márkákat is forgalmaznak, a piacvezető termékből csak kis mennyiséget kapnak.

A fotófilmek gyártói a nemzetközi tapasztalatok szerint a filmkidolgozó ágazat 80 százalékát ellenőrzésük alatt tartják. Nincs ez másként Japánban sem, ahol a Fuji az „úr” az ágazatban. Az újonnan érkező versenytársaknak számolniuk kell azzal, hogy filmjeiket nem hívják elő és nem dolgozzák ki kellő alaposággal és gondossággal.

A Kodak vaskos dokumentuma a japán piacon elszenvedett sérelmekről különböző esetek felsorolását és dokumentálását tartalmazza. A panaszanyag célja az volt, és ma is az, hogy Washington, illetve a Világkereskedelmi Szervezet állapítsa meg: a Fuji versenyellenes kereskedelmi gyakorlata korlátozza a Kodak piaci jelenlétét Japánban.

Az utóbbi hónapokban mindkét világcég hatalmas összegeket költött saját igazságbizonyítására. Dollármilliókat vágta és vágnak zsebre az ügyvédi irodák, a lobbysták és a PR-szakemberek. A Kodak Dávidnak tekinti magát a Góliát Fujival szemben, a japán cég viszont arra hivatkozik, hogy az amerikai piacon ő a Dávid...

Két hónappal azután, hogy a Kodak panaszt tett Washingtonban, a Fuji 585 oldalas „ellendokumentumot” készített. Egyik legfontosabb megállapítása, hogy a Kodak panaszáraddal kívánja ellensúlyozni a japán piaccal kapcsolatban meghozott

hibás üzleti és marketingdöntéseket. Szerinte a Kodak marketingmódszerei és -gyakorlata az Egyesült Államokban alig különbözik attól, amelyet a Fuji folytat Japánban. (Tavaly július 31. óta a Fuji 17, a Kodak pedig 9 beteretjesztést „gyártott” a hatóságok számára.)

## Piacfüggő magatartás

A két vállalat perlekedésében illetékes amerikai és japán hatóságok igyekeznek minél kevesebb véleményyt nyilvánítani. A Kodak–Fuji-háború témája eddig nem szerepelt a kereskedelmi ügyeket illető gyakori amerikai–japán kormányközi megbeszélések hivatalos napirendjén, s a két cég is inkább az üzenetést választotta „fegyverül” a tárgyalások helyett.

Mindkét fél meg van győződve a maga igazáról, s a másik állításait „csípőből” visszautasítja. A részesedési háború kirobbanása óta eltelt időszak mindenesetre azt bizonyítja, hogy az amerikai hatóságok meglehetősen óvatosan kezelik a Kodak panaszait. Helyzetüket elsősorban az nehezíti, hogy nem egyszerű egyértelműen bizonyítani a vádakat, ráadásul a Kodak helyzete az amerikai piacon a Fuji japán piaci részesedésének tükörképe. Június közepén az egyik amerikai kormányhivatal úgy nyilatkozott, hogy Washington általában tartózkodik a fenyegetésektől és a szankcióktól...

A Kodak–Fuji kereskedelmi háborúban most a WTO kezében van a döntés. Szakértők szerint nem várható a szervezettől gyors megoldás, illetve egyoldalú elmarasztalás. Annyi azonban bizonyos, hogy az Egyesült Államok kereskedelmi partnerei a kétoldalú megoldások lehetőségét mind ritkábbnak tartják, s véleményük szerint az érintett vállalatok megegyezése hiányában a kereskedelmi vitákban – cégszinten is – mind nagyobb szerepe lesz a Világkereskedelmi Szervezetnek.

GONDA GYÖRGY

# A ciprusi „félsziget”

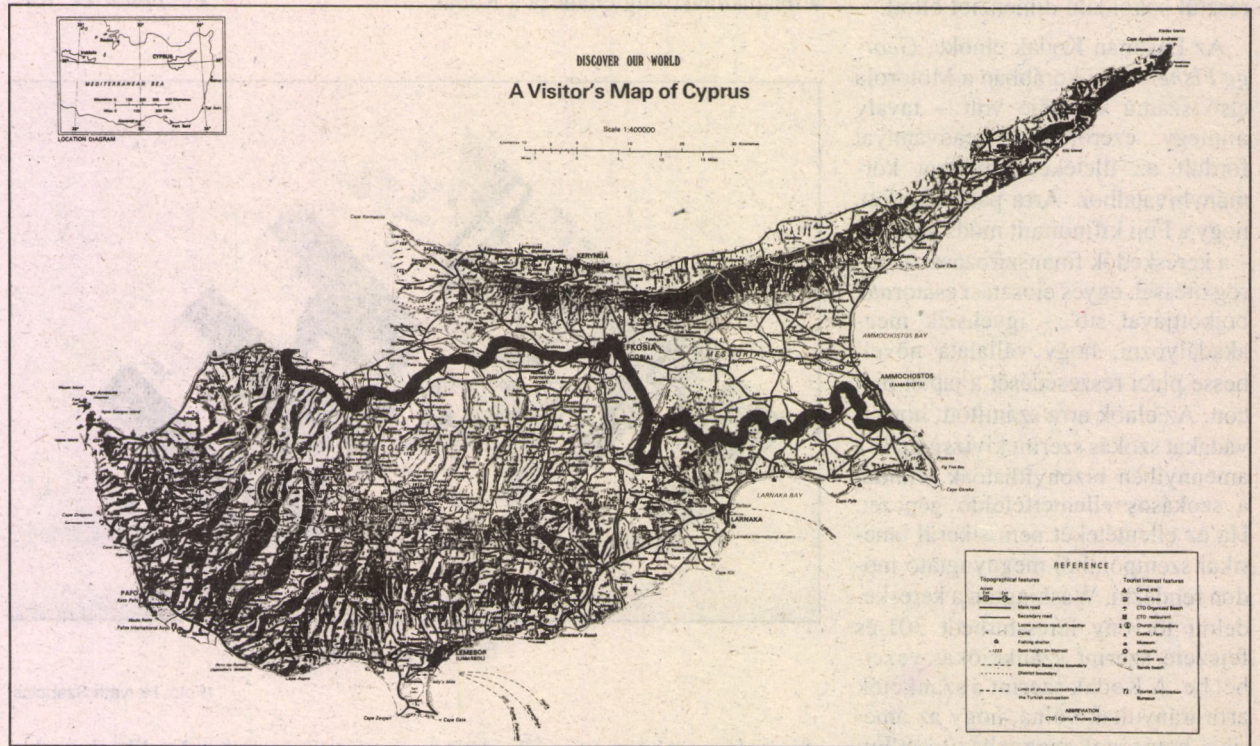
Ahány vendég, annyi élmény

Kettészakadt gazdaság

Ciprus annyiféle élményt kínál, ahányan felkeresik. Csendet, nyugalmat, teljes kikapcsolódást éppúgy találhat ott a vendég, mint kulturális élményeket, kulináris örömeket, a szórakozás kavalkádját, vagy a megosztottság, a két részre szakított sziget szorító döbbenetét. Csak a látogatón múlik, milyen élménnyel akar találkozni Cipruson.

## Aphrodité, a felfedező

A Földközi-tenger keleti medencéjében fekvő sziget mindig is az ellentétek országa volt. Ennek alapvető oka földrajzi elhelyezkedése. Három kontinens – Afrika, Ázsia és Európa – is közel fekszik hozzá, így stratégiai jelentősége igen nagy. Kikötői az ókortól fontos szerepet játszottak a hatalmak gazdasági, katonai vagy éppen vallási érdekeinek szolgálatában. A föníciaiak, az egyiptomiak, az asszírok, a perzsák, a hellének, a törökök, a velenceiek és a britek – hogy csak néhány népet említsünk azok közül, akik az utolsó évezredekben hosszabb-rövidebb ideig megfordultak itt – kedvező sarokpontot találtak céljaik megvalósulásához. A ciprusi emberek ennek ellenére, vagy éppen ezért melegszívűek, kedvesek, mosolygósak. Szeretik az életet, és örömmel osztják meg vendégeikkel mindazt, amit a természet nyújt nekik. S ez nem kevés, hiszen az év minden szaka élményt rejt. A tiszta vízű tengert hol homokos fövény, hol sziklás part övezi. Aki úszni, búvárkodni akar, vagy valamelyik tengeri sportnak hódolna, biztos lehet abban, hogy megtalálja, amit keres. Azoknak is kínál szórakozási lehetőséget a sziget, akik télen kívánnak kikapcsolódni. A déli részen húzódó Troodos-hegységben több síelésre alkalmas hegyoldal is található. Legmagasabb pontja az Olympos (1952 m), amelynek lejtőiről sokszor még áprilisban is lehet lesiklani. A műemlékek minden évszakban elvarázsolják az érdeklődőket. Kőkorszaki településeket, görög kolostorokat, római villákat és amfiteátrumokat, bizánci mozaikokat, keresztelovag-várat, török mecseteket vagy velencei erődöket (és mindezt együtt) egyaránt felfedezhetünk magunknak. Az első felfedező azonban Aphrodité, a szerelem és a szép-



Ciprus – a természeti szépség, amely azért nem határtalan

ség istennője lehetett, aki itt született, emelkedett ki a tenger hullámaiból. Őt magát nehéz elképzelnünk. Ám nem csak nekünk. Paphosz környékén, Koukliában található Aphrodité templomának romjai, amely a görög ókorban Ciprus leghíresebb és legfontosabb szentélye volt. Az istennőt azonban nem szobor, hanem kúp formájú kő szimbolizálta. Ugyanis, Tacitus szerint, másként nem lehetett kifejezni Aphrodité földöntúli szépségét.

A sziget mintegy évszázados brit uralom után 1960. augusztus 16-án vált függetlenné. Történelme során először, s némileg korlátozva. Nagy-Britanniának ma is két jelentős katonai támaszpontja található itt. Az egyik Dhekeliaiban, a másik Episkopiban, mindkettő területenkívüliséget élvez.

## Nicosiai krétakör

Néhány évtizede azonban török és ENSZ katonai erők is találhatóak a szigeten. Az ENSZ már az 1963–64-ben kirobbant polgárháború okán békefenntartókat küldött a szigetre. Tíz év múltán pedig, amikor a görög junta ösztönzésére puccsot hajtottak végre Makariosz elnök ellen, török katonai csapatok szállták meg a sziget északi részét. A puccsot alig több mint egy hét alatt megghiúsították, az akkor létrehozott görög–török demarkációs vonal azonban mind a mai napig valóság.

Olyannyira, hogy maga a főváros is kettészelt. Nicosia legjelentősebb sétálóutcája egy katonai biztonsági falba torkollik, ahol a fegyveres őr általában engedélyezi a fotózást. Keserű a látvány. Ameddig a szem ellát, szétlőtt, kiégett lakások, üzletek. Kihalt a városnak ez a része. Ember ide nem léphet. Az élet azonban él és élni akar. A repedéseken nő a fű, a virág. S a fal tözszomszédságában emberek dolgoznak. A békefenntartóktól egy lépésre már tevékenykedik a

a ciprusi törökök életét nemcsak valóságuk, társadalmi és családi szokásaik, hanem a beruházások hiánya mind a mai napig erősen meghatározza. A déli rész fejlődését az angolszász mintára kialakított jog- és közigazgatási rendszer, a kedvező adózási struktúra mellett a turizmus határozza meg. A Ciprusi Köztársaságot tavaly mintegy félmillió turista kereste fel, és ez az iparág mintegy a harmadát biztosította a bruttó nemzeti jövedelemnek. Idén sem

kézműves, árul a kereskedő. A vendéglátós pedig egyenesen hirdeti, hogy itt egyedüli élményben van része a látogatónak, pár asztalos kávéházának a Checkpoint Charlie nevet adta.

## Magyar étlap

A múlt évtizedben jelentős mértékű lett Ciprus gazdasági fejlődése. Ez valójában a déli részre igaz, északon

várható, hogy kevesebb külföldi keresi fel a szerelem és szépség szigetét. Talán csak az arányok változnak meg. Bizonyosan több lesz a Kelet-Európából érkező turista, mint bármikor korábban. Így ne csodálkozzon, aki ott jár, hogy angolul vagy oroszul szólítják meg. Am arra is számíthat, hogy egy-egy kedves vendéglőben magyar nyelvű étlapot tesznek elé, amikor megtudják, hogy honnan érkezett.

M. L.

## Az arany sziget

Az ország zászlóján két olajág között a sziget arany színű formája látható fehér mezőben. A térképeken azonban az 1974-es kettészakadás óta határ szeli ketté a Földközi-tenger harmadik legnagyobb szigetét.

A sziget északi része 3355 km<sup>2</sup>, itt körülbelül 180 ezren élnek, 98 százalékuk a török népcsoporthoz tartozik. Az egy főre eső bruttó nemzeti termék 3500 dollár. 1975 februárjában ezen a török lakta területen kikiáltották a Ciprusi Török Szövetségi Államot, amelynek 1983. november közepe óta Észak-Ciprusi Török Köztársaság a hivatalos elnevezése, és amelyet Törökország kivételével a világ egyetlen állama sem ismert el. Elnöke Rauf Denktas.

A Ciprusi Köztársaság ma gyakorlatilag a sziget déli részét jelenti. Területe 5896 km<sup>2</sup>, itt körülbelül 580 ezren élnek, 80 százalékuk a görög népcsoporthoz tartozik. Az egy főre jutó bruttó nemzeti termék 10 500 dollár. A Ciprusi Köztársaság elnöke Klafkos Klerides.

Politikailag Ciprus számára két fontos kérdés létezik. Az újraegyesítés megoldása és az Európai Unióhoz való csatlakozás. A kettő szorosan összefügg. Az EU illetékesei kedvezően fogadták Ciprus 1990-ben jelzett belépési szándékát, de erre elsősorban az újraegyesítés után látnak lehetőséget. Az ENSZ segítségével időről időre béketárgyalások folynak, a legutóbbi azonban immár három éve megszakadt.