

Kereskedelmi forradalom Amerikában

Az elmúlt évtizedben valóságos forradalom zajlott le az amerikai kiskereskedelemben, ami számottevően megváltoztatta a vásárlási szokásokat. A nyolcvanas évektől gomba módra szaporodtak a nagy alapterületű, hatalmas parkolóval, szórakoztatóegységekkel kombinált bevásárlóközpontok, az úgynevezett mallok, amelyek gyökeresen átformálták az országutak mentét és a városok külső területeit.

A mallmánia még ma sem ért véget Amerikában, a bevásárlóközpontok továbbra is nagy számban épülnek, a növekedés üteme azonban természetesen elmarad a nyolcvanas években tapasztalt aranykorétól. Szerény becslések szerint ma az Egyesült Államokban a mallok száma megközelíti a 15 ezret, egyes államokban a forgalmasabb országutak mentén az egyik bevásárlóközpont szinte beelég a másikba.

natkoznak, hanem érvényesek a tartós fogyasztási cikkek, a ruházati termékek stb. bevásárlására is.

Erejükön felül költenek

Találón mondják az átlag amerikaiakra, hogy vásárlásra született. Tény és való: az amerikaiak kiváltképp imádnak vásárolni, gyakorlatilag mindent megvesznek, s messze erejükön felül költenek. Ez utóbbit bizonyítja, hogy az utóbbi években a hitelkártya-üzletéggel foglalkozó pénzintézetek és vállalatok mind nagyobb veszteségeket kénytelenek elkönyvelni az egyre gyakoribb nemfizetések miatt. Ettől persze az amerikaiak mániákusan vásárolnak. S ebben nem kis szerepe van a mallrendszernek, amely a kényelem mellett lélektanilag is hat az odalátogatókra.

Az üzletemberek számára a recept egyszerű volt: „Vásárolj viszonylag olcsón a város szélén vagy forgalmasabb országút mentén hatalmas területet. Annak legkevesebb a feléből alakíts ki parkolókat, a maradék területen pedig építsd meg a jövő század zárt városát, illetve annak bevásárlóközpontját. Igyekezz odacsalni minél több áruházláncot, jó nevű bolthálózatot, szolgáltatásokat nyújtó cégeket, hagyományos és gyorsétermeket, mozikat, bankokat, ajándékboltokat, játékerem-üzemeltető cégeket. Ne feledkezz meg a hatalmas területen fekvő zárt épületrendszer belső parkosításáról, a légkondicionálásról, a jég- és görkorcsolyapálya építéséről és még számtalan vevőfogyó trükkéről. Ügyelj arra, hogy a mall személyzete patikatisztságot tartson, a bérlők pazar áruválasztékot kínáljanak.” Slussz.

Mindez természetesen rengeteg pénzbe kerül, de a korlátlan lehetőségek hazájában jó megtérülésre mindig kerithető elég tőke. Számos nagyvállalat az építészeti is különleges mallok építésére és üzemeltetésére szakosodott, a bankok pedig ilyen célokra szívesen nyújtanak hitelt.

Az Egyesült Államokban a bevásárlás, a mallkirándulás kedvelt hétfégi családi program. Amerikában az üzletek és az áruházak – s természetesen a mallok – hétfégén is nyitva tartanak. A statisztikák tanúsága szerint ugyanis a kereskedőhelyek szombaton és vasárnap bonyolítják le a legnagyobb forgalmat.

Nem tervezett vásárlások

A családok egy részének esze ágában sincs a mallkirándulás alkalmával vásárolni, csak nézelődni, körülszag-



A „mallosodást” az amerikai kereskedelmi szakemberek számos tényezővel magyarázzák. Ismeretes, hogy az amerikai nagyvárosokban igen magasak az üzleti helyiségek bérleti díjai, ráadásul gyakorlatilag lehetetlen a boltok előtt és környékén parkolni. Márpedig az amerikaiak nem szeretnek csak úgy leugrani a boltba, mindenhová autón járnak. Az óceán túlsó partján – az európai szokásoktól eltérően – ismeretlen fogalom a napi bevásárlás, a családok havonta 1-2 alkalommal töltik fel háztartásuk óriási hűtőgépeit. Ezek a szokások nemcsak az élelmiszer-vásárlásra vo-

örökölte, s ebbe a helyzetbe robbantak be az erős pénzügyi háttérrel rendelkező külföldi társaságok.

Öt éve jelent meg Magyarországon a Tengelmann-csoport, amelyhez a Kaiser's szupermarket- és az olcsóbb Plus-hálózat tartozik. Gazdasági potenciálját illetően rögtön ez után következik a legnagyobb német élelmiszer-kiskereskedelmi cég, a Rewe-csoport – ahová a Penny Market tartozik –, amely Alsónémediben 15 ezer négyzetméteres raktárbázist hozott létre, és már 10 vidéki városban nyitott élelmiszer-áruházat. S minthogy a Rewe nemrégiben megvásárolta a Billát, ez utóbbi három magyarországi boltja is hozzá tartozik, de ezzel a hálózatépítésnek még nincs vége. A Rewe ugyanis hazánkban 200 diszkontáruház létesítését tervezi, zöldmezős beruházásokkal. Ez a cég az átlagosnál jóval szűkebb áru kínálattal, csupán a legalapvetőbb 500-600 élelmiszer- és napicikkkel dolgozik, így fajlagosan nagyobb mennyiséget rendel, ezáltal pedig a beszerzési és a fogyasztói árat alacsonyán tudja tartani.

Azután itt van a mintegy ötven bolttal rendelkező, és 1995-ben 15 milliárdos forgalmat elért Spar, amely a Metróval közös beszerzési céget hozott létre METSPA néven. Ennek eredményeként pedig a Metrónál éppen az élelmiszer-ágazat fejlődik legjobban.

A közértprivatizáció során bevásárolt Julius Meinl a hagyományos élelmiszer-kiskereskedelemmel szemben a Jéé diszkontok szaporításával egyre inkább növeli részesedését a piacon.

Noha a svájci tulajdonban lévő Metro nem kiskereskedelmi hálózatot hozott létre, az óriások között a legnagyobb, s hatása a magyarországi belkereskedelmre döntő hatással volt.

A nyolcvanas évek végéig a nagy állami Fűszért-vállalatok látták el áruval az élelmiszer-kiskereskedelmet, ám öt évvel ezelőtt felbomlott a merev struktúra. Például a Duna Fűszért mai többségi tulajdonosa a belga Louis Delhaize-csoport, amely a kiskereskedelemben Profi Magyarország Rt. néven képviselteti magát.

Noha még működnek élelmiszer-nagykereskedelmi cégek, de forgalmuk évről évre csökken, mert a vállalkozások jórészt közvetlenül a gyártótól, termelőtől szerzik be az árut, a kicsik pedig – alacsony forgótőke-állományuk miatt – nagykereskedelmi, úgynevezett cash+carry (fizess és vidd) áruházakban vásárolnak. A versenyben maradásra az Alfa Kereskedelmi Rt. is új stratégiát dolgozott ki, amely a nagykereskedelem és a diszkont mellett a kiskereskedelem területén is újabb pozíciókat szerez.

A társadalmi-gazdasági változások, a magánvállalkozások előretörése és a Metro magyarországi megjelenése szinte egybeestek, mondhatni, a tőkeerős svájci vállalkozás tágra nyílt piaci résbe nyomult be.

Nem kétséges, hogy a magyar kereskedelmi cégek komoly aggodalommal szemlélik a szakma által csak birodalmi lépegetőnek nevezett Metro előretörését.

Alig több mint két éve, hogy az első két Metro áruház megnyílt Magyarországon, a társaság mégis már a legnagyobb hazai kereskedelmi vállalkozássá nőtte ki magát azóta felépült további öt egysége révén.

Budaörs–Törökbálint és Fót–Újpalota térségében rövidesen egymást érik majd a bevásárlóközpontok. A Metrótól néhány kilométerre, az M0-ás körgyűrű mellett, a Delhaize-tulajdonban levő francia Cora szupermarketlánc rövidesen megnyitja első, 13 ezer négyzetméteres magyarországi egységét. Tavaly november elején nyitotta meg kapuit az M3-as bevezető szakasza mellett a Pólus Center. (A Delhaize-csoporthoz tartozik a hazánkban jelenleg mintegy 50 élelmiszerbolttal rendelkező Profi Magyarország Rt. is, amely 10 éven belül 200 egységből álló hálózatot kíván létrehozni.)



A Cora 1995-ben három területet vett meg a főváros vonzáskörzetében, Törökbálint, Budakalász és Fót határában. A budakalászi tavasszal készül el, a fóti pedig a tervek szerint 1999-ben nyílik meg.

A Cora honfitársa és konkurense, az Auchan 33 hektáros területet vásárolt az M7-es autópálya mellett. A budaörsi részletes rendezési terv szerint 1997-ben, az autópálya mellett, 54 ezer négyzetméteres bevásárlóközpontot, 48 ezer négyzetméter alapterületű bútóáruházat épít a francia cég, s emellett mintegy 10 ezer négyzetméteren barkácsáruház, valamint 4800 négyzetméteres sportáruház létesül. Ez utóbbi kettő gazdája a Leroy-Merlin és a Decathlon lesz, amelyek az Auchan érdekeltségi köréhez tartoznak.

A beruházás összköltségét 40 milliárd forintra tartják a szakértők, s ebben az összegben természetesen benne van az új autópálya-csomópont ára is, kétirányú lehajtókkal, felüljáróval együtt, amelyet szintén a francia társaság finanszíroz.

Demeter Kálmán

lászni, mozizni, korcsolyázni, enni-inni akar. Az elhatározásból általában egészen más lesz, a család a mallkirándulásról tömött csomagtartóval tér haza. A mallok pszichológiája ugyanis vásárlásra késztet, sőt kényszerít: a hatalmas árubőségnek, a városinál alacsonyabb áraknak és a pazar környezetnek nehéz ellenállni.

A szebbnél szebb mallvárosokban természetesen jelen vannak az ismert áruházláncok – Bloomingdale's, Walmart, Alexander's stb. –, az országos és helyi supermarket-hálózatok és -boltok (Benetton, Fendi stb.), a fotólaborok, az optikusok, a lakberendezési cikkek árusító óriásárcékek, a játék- és ajándékboltok, s a sort még hosszasan lehetne folytatni.

A több tízezer autót befogadó parkolóknak nem nehéz helyet találni. A mallok szerte az országban szigorú szabályok és előírások alapján működnek, a falakon kívül – például a parkolóban – semmiféle árusítás nem engedélyezett. Bizonyos üzletágak művelői messze elkerülik a mallokat: ezek közé tartoznak az autókereskedések, az utazási ügynökségek, a biztosítók stb. Vagyis az olyan ágazatok, amelyek személyes törődést, testre szabott szolgáltatásokat nyújtanak ügyfeleiknek.

A New York Cityvel szomszédos New Jersey államban is szinte egymásba érnek a mallok. A New York-iak hétvégéken százezerszámra autóznak át a Hudson másik oldalára, ahol korszerű, szép és kényelmes mallok várják őket és pénztárcáikat. Ráadásul New Jerseyben a New York-inál jóval olcsóbb a portéka, a lábbelikre és textilákra pedig nincs forgalmi adó. De ma már nemcsak New Jerseyben, hanem a hatalmas ország minden szögletében mallcsodák várják a vásárlókat, akik nem tudják megenni a vásárlást.

A bevásárlóközpontok áruházai, üzletei, éttermei szigorúan mérik a forgalmat, a látogatók számát. Mihelyt romlanak a gazdaságossági mutatók, a tulajdonos erősíti a reklámot és a különféle promóciókat. Ha ezek sem segítenek, bezárják a boltot, s számukra nagyobb forgalmat adó mallokat részesítenek előnyben.

Átalakult szokások

A mallosodás az Egyesült Államokban jelentős változásokat hozott a városi üzletek, áruházak forgalmában. Miközben a bérleti díjak nem mérséklődnek, a városi áruházakban és üzletekben mind kevesebben vásárolnak. Ma már csak a nagyon drága és különleges árukat és szolgáltatásokat kínáló cégeknek és áruházláncoknak érdemes belvárosi egységeket fenntartani, a lakosság nagy része ugyanis a mallokokban vásárol. Természetesen a Tiffany, a Gucci és a többi nagymenő márka nem költözik ki a bevásárlóközpontokba, hiszen különleges áruik és áraik jó megélhetést garantálnak a belvárosban is.

A mallokkal párhuzamosan fejlődtek ki az Egyesült Államokban az úgynevezett bevásárlásiklub-áruház-

zak, amelyek leginkább a hazai Metro-hálózathoz hasonlítanak. Ezek raktáráruházainak száma is több ezerre tehető. Működésük, szerveztségük, klubtagsági feltételeik azonban már egy másik történet...

Gonda György

Mallok Európában is

A bevásárlóközpontok áruházai, üzletei, éttermei szigorúan mérik a forgalmat, a látogatók számát. Mihelyt romlanak a gazdaságossági mutatók, a tulajdonos erősíti a reklámot és a különféle promóciókat. Ha ezek sem segítenek, bezárják a boltot, s számukra nagyobb forgalmat adó mallokat részesítenek előnyben.

A hollywoodi filminvázio, az amerikai gyorséttermek és a fitnessdivat elterjedése után most itt a legújabb amerikai import, amely ezúttal akár gyökeresen megváltoztathatja az európai életformát és a városi kultúrát. Az utóbbi néhány évben valósággal elárasztották Nyugat-Európát az amerikai jellegű bevásárlóközpontok, és egyelőre úgy tűnik, hogy sem a hagyományos nagyáruházak, sem a családi kiskereskedések nem képesek útját állni az európai mallforradalomnak. Egyes szakértők szerint a bevásárlóközpontok elterjedése – túl azon, hogy átalakítja a vásárlási szokásokat – sokkal messzebb ható következményekkel járhat: ha a bevásárlóközpontok, az amerikai modellnek megfelelően, kiköltöznek a városok peremére, gyökeresen átalakulhat az európai, nagyvárosi életforma. Néhány évtized múlva arra eszmélhetünk, hogy a munkaidő lejártá után egyszerűen kiürül a belváros, egymás után zárnak be az üzletek és a szórakozóhelyek, és költöznek ki a város szélén terjeszkedő komplexumokba. A nyugat-európai kormányok némi tanakodás után úgy döntöttek: a mallforradalmat már nem akadályozhatják meg, de ésszerű keretek közé szoríthatják. A kérdés ugyanis már nem az, hogy lesznek-e bevásárlóközpontok, hanem hogy hol fognak felépülni, és ezáltal hogyan alakítják át egy-egy térség gazdasági, foglalkoztatási és befektetési térképét. Az angol kormány például nemrégiben úgy döntött: a nem hasznosított ipari területeket vagy a lerobbant belvárosi kerületeket kínálja fel a bevásárlóközpontoknak, amelyek így a területrendezésből és a városkép kialakításából is kivesszik a részüket. Így megakadályozható az is, hogy az amerikai minta nyomán délután hattól szellemvárossá alakuljanak a belső kerületek, miközben a lakosság, állandó forgalmi dugókat okozva, tömegesen áramlik majd a külső bádogvárosok felé.

Talán kevesen tudják, de a bevásárlóközpont egyik úttörője éppen a magyarok szemében legendás hírvű Shopping City Süd. A Béctől délre fekvő, ma már veteránnak számító klasszikus mallt a Gorenje és a számítógép-őrület éveiben valóságos magyar invázio árasztotta el. A még ma is tiszteletet parancsoló méretű komplexum az idén ünnepli 20. születésnapját. Annak idején mindössze 27 millió schillinges költséggel épült. A 155 ezer négyzetméteres, több,

mint 250 üzletnek helyt adó megamall jó befektetésnek bizonyult, mai értéke ugyanis 8 milliárd schilling. Az építető, Hans Dujsik azonban nem elégedett meg a bevásárlóközponttal, és – hallgatva az idők szavára – két éve tető alá hozta a 31 ezer négyzetméteres Multiplexet, amely már ötvözi a bevásárlóközpontot a szórakoztatócentrummal. Van itt minden, amit szem-száj kívánhat: 9 termes filmpalota, 15 étterem – és talán éppen a nassolást ledolgozandó, uszoda is épült. A bécsi példa egyébként azt mutatja, hogy bevásárlóközpont ide vagy oda, a belvárosi üzleteket egyelőre nem fenyegeti nagy veszély, hiszen a városi polgárok még mindig a közelben igyekeznek lebonyolítani mindennapi vásárlásaikat. A bevásárlócentrumok elsősorban a hétfégi programok közé lopták be magukat, hiszen itt a család minden tagja találhat magának megfelelő szórakozást, sőt, még az az illúzió is megmarad, hogy közösen töltötték a szabadidejüket.

Bécs nagyváros, elbír néhány bevásárlóközpontot, legyintettek a németek, akiknek a körében korábban nagy vihart kavart a német megnyitott oberhauseni supermall terve. Az oberhauseni Centro a világ egyik legnagyobb bevásárló- és szórakoztatóparkja: 180 futballpályanagyságú területen (97 ezer négyzetméteren) épült, a 200 üzlet mellett



rengeteg étterem, bár és diszkó, egy szálloda, fedett csarnok és természetesen több mozi is fellelhető benne, már ha az ember térkép segítségével képes eligazodni a valóságos „fedett városban”. A Centro vagy más néven Neue Mitte potom kétmilliárd márkás beruházással készült, de a befektetők meg vannak győződve róla, hogy jó üzletet csináltak. Oberhausen ugyan mindössze 200 ezer lakosú város, de tőle nem messze található Európa legsűrűbben lakott területe, közel a düsseldorfi repülőtér és a holland határ is, és melleleg Oberhausennél 12 autópálya is található. Az előrejelzések szerint az üzletek évente legalább 1 milliárd márkás forgalmat bonyolíthatnak le, ráadásként az éttermek és különféle szórakoztatórészlegek is számíthatnak szerény kétszázmillióra. **Eddie Healey**, az

európai mallok atyja, az oberhauseni beruházás egyik finanszírozója évi 23 millió látogatóra számít, vagyis itt már régen nem az oberhauseni, hanem a németországi (és összeurópai) méreteken is jelentős új kereskedelmi központról van szó. Sikersztorira számítanak a nagyáruházak is, hiszen a Centro megnyitása előtt az üzletek 85 százalékát már kibérelték, elsősorban az olyan nagyok, mint a C & A vagy a Kaufhof.

A projekt ellenzői eközben élesen bírálják az amerikai mallkultúrát, amely szerintük „kannibalizálja a városokat”, vagyis tönkretesz minden kisebb-nagyobb üzletet a környéken. Jellemző, hogy a boltok bérleti díja Oberhausenben máris 20 százalékkal esett, ami valóban azt jelzi, hogy csökken az üzleti érdeklődés a belső kerületek iránt. A befektető Eddie Healey azonban más oldalról közelíti meg a kérdést: a Centro az Opel hatvanas évekbeli terjeszkedése óta a legnagyobb beruházás a gazdasági válsággal küzdő Ruhr-vidéken. Az egykori acélország ma már képtelen kenyeret adni az itt lakóknak, a munkanélküliség csaknem 15 százalé-

kos. A bevásárlóközpont akár 10 ezer embernek adhat munkát az elkövetkező években, és ezzel az egész környezet felvirágoztathatja.

A belvárosi nagyáruházak és a kisebb üzletek eközben kétségbeesetten próbálják felvenni a versenyt az óriásközpontokkal. A Németországban évekig tabuszámba menő nyitvatartási rendet az idén liberalizálták: mostantól nem kell minden üzletnek délután hatkor bezárni, sőt, akár szombat délután is nyitva tarthatnak. A gyakori leértékelésekkel, megközelíthető, városközponti elhelyezkedésükkel még mindig vonzó üzletek abban reménykednek, hogy legalább hétköznapi vásárlóikat nem veszítik el, hiszen mostantól akár munkaidő után is

lehet majd vásárolni. Tegyük hozzá: ez a gyakorlat is a nagyáruházaknak kedvez, amelyek megengedhetik maguknak, hogy több eladót foglalkoztassanak. A nyitva tartás liberalizálása egyes előrejelzések szerint akár 50 ezer kis üzlet halálát is okozhatja, ami a választék csökkenéséhez vezethet. A vásárló ugyanis már eddig is elsősorban azért kereste a kisebb üzleteket, mert itt különleges, kevésbé tömegcikkyszerű árukat kapott. Mára azonban különösen kiéleződött a vevőkért folyó harc, hiszen Nyugat-Európa legtöbb országában a gazdasági stagnálás miatt visszaesett a fizetőképes kereslet.

Üdítő kivétel Anglia, ahol viszont gazdasági boomról beszélhetünk. Ettől függetlenül persze Nagy-Britanniában is komoly viták dúlnak, elsősorban a vá-

A kedvezmény kizárólag azokra a kártyaleolvasókra jár, amelyek pénztárgéppel egybeépítettek vagy azokkal összekapcsolhatók, és természetesen alkalmasak az ügylethez kötődő információk fogadására és továbbítására. Amennyiben valaki már rendelkezik pénztárgéppel, és nem a pénztárgéppel egybeépített POS-t vásárolja meg, könnyen búcsút mondhat a kedvezménynek.

A nemzetközi kártyatársaságok logóit viselő plasztiklapok gyártására a bankok csak olyan céggel szerződhetnek, amely bírja a megfelelő minőségi tanúsítványokat s a kártyatársaságok engedélyét.

1997 első félévében támogatásként a beszerzés számlával igazolt áfa-nélküli összegének 75 százaléka, de legfeljebb 75 ezer forint vehető igénybe. A második félévben (a pénztárgépeknél tapasztalt módon) a kedvezmény 50 százalékra, de legfeljebb 50 ezer forintra mérséklődik. A következő két évben pedig a törvény már mindössze 25 százalékos, maximum 25 ezer forint támogatással honorálja a POS beszerzését.

A kedvezmény a kártyaleolvasók első beszerzésekor, de üzletenként jár. Több bolttal is rendelkező vállalkozás tehát üzletenként veheti igénybe a támogatást a berendezések beállításakor. A kedvezmény mértékéig azok is beadhatják adó-visszaigénylési kérelmüket, akik nem kötelezettek adófizetésre (például tételes átalányadózők vagy alanyi, illetve tárgyi mentességet élvezők). A kártyaleolvasót azonban a támogatás elnyerése érdekében a beszerzést követő három hónapon belül üzembe kell helyezni. Ezután még egy hónap áll rendelkezésre a banki elfogadó szerződés megkötéséig. Ezeknek a feltételeknek a hiányában (illetve akár késése esetén) a kedvezményt az azt igénylőnek haladéktalanul vissza kell fizetnie.

Visszafizetendő a kedvezmény akkor is, ha a beszerzéstől számított három éven belül a POS-t annak tulajdonosa értékesíti vagy üzemeltetését másnak engedi át. A gazdálkodói tevékenység megszüntetése vagy egy éven túli szüneteltetése esetén szintén vissza kell fizetni a berendezésre igénybe vett támogatást.

Kártyáznak

A friss bankkártya-tulajdonosok többsége, miután megcsodálja a színes, hologramos plasztiklapocskát, ellenőrzi nevének dombornyomását, esetleg megpróbálkozik azzal, hogy megjegyezze kártyaszámát, nemigen fordít figyelmet a kártyája szélén feltüntetett, apró betűkkel szerénykedő cégnévre. Ő a kártyáját bankjától kapta, probléma esetén ide fordul, s nem keres kapcsolatot azzal, aki a kártyát elkészítette.

A Magyarországon forgalomba került mágneskártyák többsége egyetlen hazai gyártó, a Multicard Kft. üzeméből kerül ki. A céget a Pannonplast Rt. és a Pénzjegynyomda alapította, s nemcsak bankkártyák, hanem mindenféle ügyfélkártya, biztonsági kártya, tagkártya gyártásával is foglalkozik. Az egyéb célra készült kártyák mellesleg jóval nagyobb számban kerülnek forgalomba, a bankkártyák csak a teljes kártyaki-

bocsátás mintegy 10 százalékát teszik ki. Piacuk azonban a gyors növekedés, a különlegesen szigorú, nemzetközileg előírt minőségi és biztonsági követelmények s az ebből fakadó referencia miatt mégis a legfontosabb.

A nemzetközi kártyatársaságok logóit viselő plasztiklapok gyártására a bankok csak olyan céggel szerződhetnek, amely bírja a megfelelő minőségi tanúsítványokat, s a kártyatársaságok engedélyét. A társaságok nem csupán szigorú minőségi feltételeket támasztanak a plasztiklapok gyártóival szemben, hanem folyamatosan ellenőrzik is, hogy az újonnan kibocsátott bankkártyák megfelelnek-e minden követelménynek és szabványnak. A Multicardnak néhány éve sikerült megkapnia az Europay szervezet licencét az EC/MC kártyák gyártására. Ennek birtokában a Multicardnak, amely 1995-ben mintegy 150 ezer kártyát gyártott, az indulást követően a hazai bankkártyagyártás mintegy 70 százalékát sikerült megszereznie. A cég várhatóan még az idén megkapja a jogosítványt a Visa kártyák gyártására is.

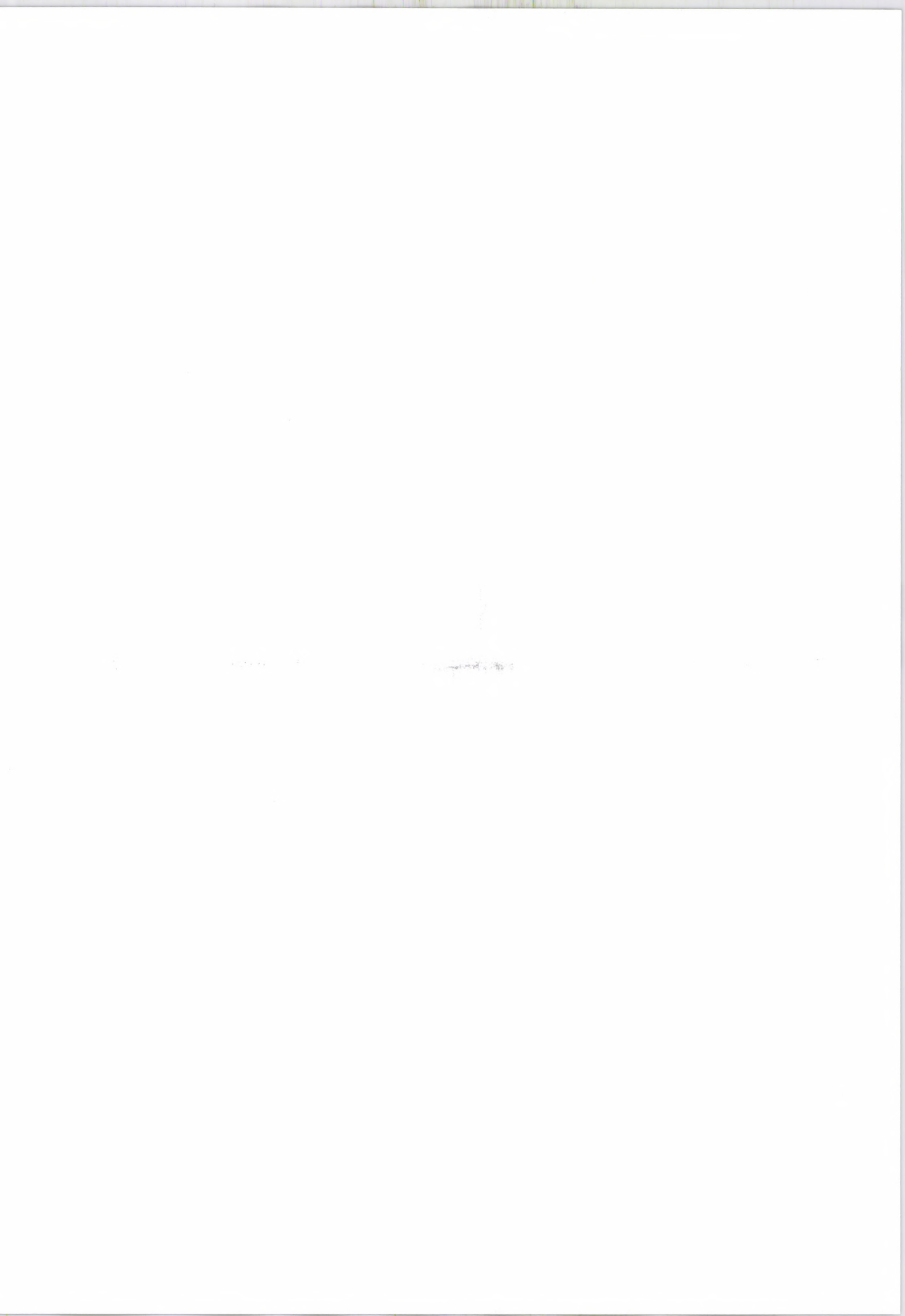
A kártyagyártás magyarországi piacának további részén külföldi cégek osztoznak. Szolgáltatásaikat elsősorban a külföldi érdekeltségű és a vegyes bankok veszik igénybe, de a hazai ellenőrzés alatt állók is gyakran fordulnak hozzájuk, bár többségük a Multicardot részesíti előnyben. Jelentős számban készíti a magyar bankok megrendelésére kártyákat az Austriacard, s fel-feltűnnek a plasztiklapokon a francia Gemplus, valamint német és spanyol cégek jelzései is.

Ez itt Amerika

Szerte a világon újabb lendületet vett a hitelkártyacégek konkurenciaharca a piaci részesedés növeléséért. A világ első számú hitelkártyapiacán, az Egyesült Államokban különösen nagy küzdelmet folytat egymással a Visa, a MasterCard, az American Express (AmEx) és a Discover.

A magánfogyasztók és a vállalatok körében a világ legtöbb országában igen népszerűek a készpénzkímélő plasztiklapocskák, amelyeket évtizedünkben már nemcsak a „kártyás” cégek bocsátanak ki a bankokkal közösen, hanem hatalmas áruházláncok, szállodaiipari vállalatbirodalmak is. A statisztikák szerint a világ legnagyobb és legérettebb hitelkártyapiaca az Egyesült Államok, ahol minden felnőtt állampolgárnak kilenc plasztiklapocskája van. Ettől az átlagtól Európa, Délkelet-Ázsia és még néhány más ipari ország is meglehetősen távol van, de kétségtelen, hogy minden kontinensen évről évre számottevően növekszik a forgalomban lévő kártyák mennyisége és a kártyatulajdonosok száma.

A készpénz-helyettesítő hitelkártya nagy vonzereje a vásárlók és az árucikkeket, valamint szolgáltatásokat kínáló számára egyaránt abban rejlik, hogy a plasztiklapocskára közvetlenül nem érzi a pénzki-



adást, s rendszeresen többet vásárol a szükségesnél, túlköltekezik. Ezt igazán csak akkor veszi észre, amikor kézhez kapja a havi egyenlegértesítőt. Amennyiben nem tudja befizetni előző havi vásárlásainak ellenértékét, élhet a késedelmes fizetés lehetőségével – persze jókora kamattal. A Visa, a MasterCard és a többi jelentősebb kártyacég Amerikában évi 17 százalékos kamattal mellett módot ad a késedelmes fizetésre. (Az AmEx kártya tulajdonosainak minden hónap végén ki kell egyenlíteniük tartozásukat, vagyis nincs mód az adósságok tovagörgetésére.)

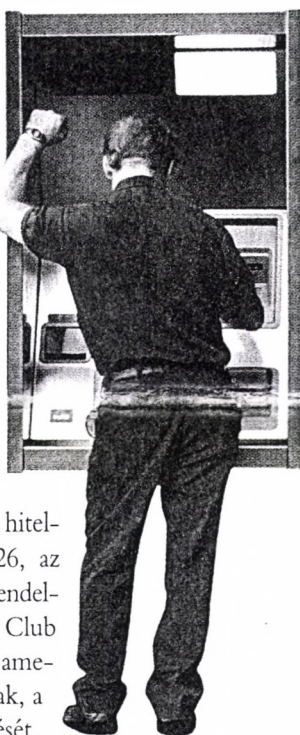
Az Egyesült Államokban a kártyacégeknek a hitelezés jó üzlet, hiszen ők a hazai piacon 7 százalékos kamattal mellett jutnak forráshoz, s ezt 17 százalékos kamattal adják tovább a késedelmes fizetőknek.

Más kérdés persze, hogy az amerikai hitelkártyacégek behajthatatlan követeléseik számtalán növekednek. 1995-ben a kártyacégek, illetve a velük együttműködő bankok csaknem 3 milliárd dollárnyi fizetési felszólítást postáztak.

A világon forgalomban lévő Visa kártyák száma meghaladja a 300 milliót. A kártyacégek toplistájának második helyét a MasterCard foglalja el, öt követi az AmEx és az elsősorban Európában ismert és használatos Eurocard. Az AmEx 1996-ban az egész világon átfogó offenzívát indított piaci részesedésének visszaszerzéséért. Jól jellemzi a kártyacégek háborúját az amerikai piacon fél évtized alatt bekövetkezett átrendeződés 1990-ben az Egyesült Államok hitelkártyapiacán a Visa 42,3, a MasterCard 26, az AmEx pedig 24,8 százalékos részesedéssel rendelkezett. (A maradékon a Discover és a Diners Club osztozott.) Az évtized közepén a Visa már az amerikai piac 49,4 százalékát tudhatta a magáénak, a MasterCard 27,3 százalékra növelte részesedését, az AmExé viszont 16,1 százalékra esett vissza.

1993-ban új vezérigazgató, **Harvey Golub** került az American Express élére, aki új stratégiát dolgozott ki a világcég újjáélesztésére. Egyik első teendője volt a működési költségek igen jelentős, 1,6 milliárd dolláros csökkentése. A cég újjászületésében a vezérigazgató támaszkodhat a vállalat nevére. A londoni Interband vállalat szerint az American Express a világ tíz legismertebb és legelismertebb márkáinak egyike. Az AmEx kártyák tulajdonosai főleg a jobbmódú rétegekből kerülnek ki. Ezt bizonyítják a statisztikák is: az AmEx kártyák tulajdonosai évente átlagosan négyezer dollár értékű árut és szolgáltatást vásárolnak, miközben a Visa és a MasterCard esetében ez az összeg nem haladja meg az 1500 dollárt.

A dinamikus Harvey Golub új szakaszt szeretne nyitni cége és a bankok együttműködésében. Eddig egyet-



len amerikai bank sem bocsátott ki AmEx hitelkártyát, Golub viszont nemrégiben együttműködést ajánlott fel a pénzintézeteknek. A házassági ajánlat szerte a világon sok banknak okoz gondot, ugyanis a Visa társaság belső utasítása szerint azok a bankok, amelyek Visa kártyákat bocsátanak ki, nem foglalkozhatnak az AmEx kártyáival. Golub szerint a bankok az AmEx kártyákkal több nyereségre tehetnek szert. (Érdemes megjegyezni, hogy mind a Visa, mind pedig a MasterCard kártyáit bankok bocsátják ki mind alacsonyabb kamatokkal és tagsági díjjal.) Végül soron az AmEx azért szeretne partneri kapcsolatra lépni a bankokkal (a legtöbb helyen jelenleg saját maga bocsátja ki kártyáit), mert a tapasztalatok szerint a pénzintézetek bevonása a piaci részesedés növekedésével jár együtt. Az American Express szerint mellesleg a pénzintézetek ügyfelei is igénylik az AmEx kártyákat, elsősorban a Platinumot és a Corporate Card cégkártyáit. Az átfogó piaci offenzíva keretében az American Express csökkentette a kártyaelfogadó-helyektől kért ügynöki díjat, s ezzel párhuzamosan a vállalat számos új céggel, hálózattal kötött és köt kártyaelfogadási megállapodást. Az éles versenyben az AmEx kénytelen csökkenteni igényeit, s már nemcsak a négycsillagos hotelek, az előkelő éttermek, hanem a kisebb presztízs jelentő szupermarket- és drugstore-hálózatok, a postahivatalok, a mozik és a kevésbé előkelő éttermek sorával is hajlandó megállapodást kötni.

Az aktív marketing jegyében az amerikai, az európai és a japán hitelkártyacégek új szolgáltatásokkal igyekeznek meghódítani a szupergazdagokat, a diákokat, a nyugdíjasokat s a piac egyéb szereplőit. A Visa és a MasterCard sorra bocsátja ki az úgynevezett alkártyákat vagy másodlagos márkákat. Nemrégiben jelent meg a kártyapiacra az Advanta, a Capital One, a First USA, valamint az MBNA plasztikalapcsalád. De az AmEx sem tétlenkedik ezen a területen. Egyik almárkája a kék színű Optima kártya, amelyre ugyan rányomtatják az American Express nevet, de a lapocskák mégis önállóknak tűnik. A cég véleménye szerint az Optima a tömegpiacot szolgálja, miközben a hagyományos zöld, arany és platina kártyák megőrizhetik presztízsmárka jellegüket. A legújabb kártyatermék az Optima True Grace, amelynél a kamatot csak a vásárlás utáni huszonötödik naptól kezdik számítani.

A mind több késés és nemfizetés ellenére a hitelkártyabiznisz jól jövedelmez. Gerjeszti a fogyasztást, a tulajdonosnak és az elfogadónak egyaránt kényelmes. A kibocsátók gyakorlatilag a késedelmes fizetések után felszámított kamatokból élnek: a statisztikák tanúsága szerint az amerikai hitelkártya-tulajdonosok csaknem 70 százaléka késve, tehát kamattal drágítva fizeti ki tartozását.

Pénzpiaci szakemberek véleménye szerint a következő esztendőkből a készpénzfizetés még inkább visszaszorul majd. Ezzel párhuzamosan még élesebbé válik a küzdelem a kártyacégek között az ügyfelek

számának növeléséért, illetve átcsábításáért. Különösen nagy összecsapásra számítanak a szakemberek az ezredforduló után a kártyacégek között Ázsiában és Kelet-Európában, mindkét régió ugyanis hatalmas terjeszkedési lehetőségeket kínál. S az új piacok meghódítása érdekében a világ vezető kártyacégei valószínűleg számos kedvezményt, többletszolgáltatást hajlandók majd nyújtani, amelyek haszonélvezői az új kártyatulajdonosok lesznek. Persze a Visát és a többieket nem kell féltetni, hiszen ők is megtalálják számításait a kártyatulajdonosok számának bővülése, valamint a forgalom növekedése révén.

Gonda György

Európai módi

Európában is hódít a bankkártya. A nemzetközi, logóval rendelkező plasztikpénzek száma 1995 végére elérte a 700 milliót, a hitelkeretet is adó, úgynevezett saját logós bankkártyák száma mintegy 800 millió volt. 1966 és 1990 között Európában 78 millió, az ezt követő 5 év alatt pedig 133 millió Eurocard-emblémű kártyát bocsátottak ki. A közép-kelet-európai régióról, illetve a térség legfejlettebbnek számító országairól elmondható, hogy a kártyapiac az európai átlaghoz hasonló ütemben fejlődik. Bulgáriában és Romániában is megkezdődött a kártyapiac kiépítése.

A kártyák számának növekedése és a fizetési szokások megváltozása között egyértelmű az összefüggés. Vezet az Egyesült Államok, ahol 1995-ben a lakossági pénzforgalom 19 százaléka bonyolódott le kártyával, 43 százaléka pedig csekkel. Németországban az arány a kártyahasználatnál 8 százalékos, ugyanakkor még a lakosság 32 százaléka fizet készpénzzel.

A készpénzkímélő fizetési eszközök különböző típusai közötti megoszlás is változóban van. A VISA

Sok a készpénz ♦ A Nemzetközi Elszámolások Bankja (BIS) felmérést készített arról, hogy az egyes országokban mennyi készpénz forog a gazdaságban. Magyarország a hatodik lett. Kínában, amely a listavezető, az évi GDP 16,6 százalékának megfelelő pénztömeget bocsátanak ki. Magyarországon a GDP 9,6 százalékának felel meg a pénztömeg. Kínát egyébként Spanyolország (11,1 százalék), Észtország (10,4 százalék), Lettország (10,4 százalék), Szaúd-Arábia (10 százalék) követi. Érdekes módon Magyarország mögött Japán a hetedik a sorban.

International a közelmúltban végzett fogyasztói felmérést, amelynek eredménye szerint Európában (10 országot alapul véve) még mindig több mint 40 százalék tartozik a kártyanélküliek táborába. A szóródás persze nagy, Olaszországban 77 százaléknak, Törökországban 69 százaléknak, miközben Hollandia majdnem minden lakosának van valamilyen kártyája. Elemzők szerint Európában ma mintegy 300 millió kártya van, tehát annyi, mint a lakosság. A legnépszerűbb kártyatípus a debitkártya, ugyanakkor kevésbé használatos még a hitelkártya. A készpénzkiadó automaták használatára feljogosító plasztiklapok a felmérések szerint a lakosság kétharmadának életét könnyítik meg. Mindennek megfelelően egyre csökken az embereknél készpénzben levő összeg. Ausztriában például 107 dollárnak, Spanyolországban csak 48 dollárnak megfelelő összeg lapul az átlagpolgár bukszájában.

Franciaországban tavaly átlagosan 102 tranzakció jutott egy kártyára. Azt is hozzá kell persze tenni, hogy Franciaország élenjáró a kártyák elterjedésében kontinensünkön. Portugáliában más a helyzet. A 10 millió lakosú ország gazdasági fejlettsége viszonylag közel áll Magyarorszáéhoz, főként a fejlődési trendeket nézve. Ugyanakkor az ország a kártyák számát tekintve szakértők szerint 10, a POS-terminálokat tekintve pedig hat évvel ezelőtt tartott ott, ahol ma Magyarország.

Gyorsan szaporodnak a pénzautomaták is Európában. Míg 1990-ben összesen csak mintegy 20 ezer ATM működött, s néhány 10 ezer kártyaelfogadó-hely dolgozott úgynevezett kézi lehúzókészülékkel, addig a szakemberek szerint 1996 végére mintegy 140 ezer ATM és 1,3 millió elektronikus, úgynevezett POS-terminál működött. Magyarországon a pénzkadó automaták száma meghaladja a 600-at, s mintegy 3 ezer POS-készülék van, s ezenkívül több ezer elfogadóhelyen is lehet kártyát használni, igaz, csak a kézi lehúzás, s kevésbé megbízható módszerrel.

N. V. Zs.

Európai kártyakörkép (%-ban)

Ország	Debit-kártya	Késleltetett fizetésű kártya	Hitel-kártya	Terheléses kártya	Egyik sem
Ausztria	57	24	6	5	30
Belgium	51	13	14	12	39
Franciaország	39	23	4	3	36
Németország	57	6	3	7	36
Olaszország	7	2	15	2	77
Hollandia	91	6	15	4	8
Spanyolország	38	7	15	20	45
Svédország	43	8	9	15	43
Törökország	19	6	14	5	65
Egy. Királyság	43	5	54	14	28
Átlag	45	10	15	9	41

Forrás: BISA International



Az informatikai forradalom hadállásai

A harmadik évezred küszöbén szinte az egész világot elérte az informatikai forradalom, amely gyökeresen megváltoztatja az emberek, a vállalatok, s többek között a pénzügyi szféra életét és működését. Az információtechnológiai (IT) ágazat fejlettsége, illetve helyzete már most döntő befolyással lehet egy-egy ország vagy térség gazdaságának alakulására. A nemzetközi gazdasági és műszaki fórumokon, valamint a sajtóban mind több szó esik az Egyesült Államok, Európa és Japán IT-versenyéről, amelyben mind több jel mutat arra, hogy kontinensünk lemaradása növekszik.

Andy Grove, az Intel vezérigazgatója a legutóbbi davosi világgazdasági fórumon rámutatott: aggasztó szakadék tátong Európa, illetve az Egyesült Államok és Japán információtechnológiai versenyképessége között. Ez azzal fenyeget, hogy – érezhető változás híján – az európai vállalatok versenyképessége igen nagy mértékben romolhat. A Pentium-processzorokat gyártó Intel vezérigazgatója nincs egyedül az Európára korántsem hízelgő véleményével, hasonló megállapításokat tettek nemrégiben az IBM és a Computer Associates cégek vezetői is az európai IT-állapotról vonatkozóan.

A száraz statisztikák is jobbra azt bizonyítják, hogy az európai informatika lemaradóban van. 1996-ban az



Egyesült Államokban mintegy 26 millió új személyi számítógép talált gazdára, Nyugat-Európában 15 millió, Japánban és Ázsia csendes-óceáni partvidékén pedig 16 millió egység. Kontinensünk nyugati felén tavaly mindössze 5 százalékkal bővült a személyi számítógépek értékesítése, s ez az ütem lassúbb az előző évekenél. Ugyanakkor az

Egyesült Államokban és Ázsiában az európainál évről évre jóval dinamikusabban növekszik az eladott PC-k száma.

Amerika vezet

Az Egyesült Államokban a háztartások 40 százaléka rendelkezik személyi számítógéppel, Nyugat-Európában ez az arány nem haladja meg a 20 százalékot. Az óceán két partja között az on-line kapcsolattal rendelkező háztartások arányát tekintve négyszeres a különbség Amerika javára, s amennyiben a jelenlegi tendenciák folytatódnak, még 2000-ben is kétszeres lesz.

Jól jellemzi az amerikai és az ázsiai hardvergyártók fölényét, hogy idén januárban az utolsó nagy európai számítógépgyár, az Olivetti is értékesítette ezt az üzletágát. Sokatmondó az is, hogy az Egyesült Államokban tavaly 271 információtechnológiai cég részvényeit vezették be a tőzsdére 13,6 milliárd dollár értékben, Nyugat-Európában pedig mindössze 9 IT-vállalat került tőzsdére 450 millió dollár részvényértéssel. Összehasonlításképpen: Izraelben a vonatkozó tavalyi adat 11 cég és 298 millió dollár. A londoni Financial Times szerint az izraeli IT-cégek több pénzhez jutottak a tőzsdéi bevezetés révén, mint az azonos műfajban tevékenykedő francia vagy brit vállalatok.

A tekintélyes Siemens Nixdorf cég szakértője szerint az európai cégek azért is fordítanak viszonylag kis összeget IT-beruházásokra, mert a munkaerőpiac túlszabályozott, vagyis nem egyszerű feladat a fölösleges munkaerő leépítése. A német vállalat szakértője szerint Európa abban az értelemben is elmarad az Egyesült Államoktól, hogy vonatkozik az emberi munka technológiával való felváltásától.

Dőreség volna persze az amerikai és az ázsiai IT-iparág részéről, ha európai versenytársaikat egyszerűen leírnák vagy éppen figyelmen kívül hagynák. Az amerikai Scwaab brókerház és a Wells Fargo Bank az első között tették lehetővé, hogy ügyfeleik az Interneten keresztül is hozzáférjenek számláikhoz. De a pénzügyi szolgáltatások területén néhány európai csoport is IT-élvonalba tartozik. A brit Halifax Building Society például úgynevezett neurális hálózati technikát alkalmaz, amely az egyes hitelezési döntések nyereségességének megítélésénél az emberi agy tevékenységét utánozza. Az ugyancsak szigetországbeli Direct Line biztosítótársaság pedig olyan marketingsoftvert alkalmaz, amelynek segítségével viszonylag nagy biztonsággal ki tudja választani a potenciális ügyfeleket, valamint azokat, akik várhatóan felmondják a biztosítási szerződést. A softvert persze hatalmas adatbázis támogatja. A példákat még hosszasan lehetne sorolni, de más is mutatja, hogy az európai IT-ipar még nem veszett el.

nak olyan helyzetek, amikor a kommunikáció aranyat ér – a Magellan-féle berendezés ehhez képest alig 7999 dolláros árával a legolcsóbbak közé tartozik. (Az érdeklődőbb közvélemény a műholdas telefonról eddig háromszor hallhatott: az Öböl-háború idején a szétbombázott Bagdadból ilyen készüléken tudósított élőben a CNN; a szerbek által körülrzárt Sarajevóból a Soros György által finanszírozott műholdvonal volt szinte az egyetlen kommunikációs lehetőség a külvilággal, és Dudajev csecsen felkelővezér is épp műholdas telefonon beszélt, amikor – bemerve, hogy pontosan hol tartózkodik – halálos rakétatámadás érte.)

Percek alatt

Az adatátviteli technológiák közé oda kell sorolnunk a televíziót is. Az teljesen természetes, hogy képet és hangot egy időben kapunk. A dekóderes készülék a teletext (a képváltások időközében sugárzott digitalizált alfanumerikus adatok) vételére is alkalmas. Lényegében erre az elvre épül a Magyarországon 1996 nyarán bemutatott DataBroadcast (DBC) technológia is, amellyel Externet-hálózatok építhetők ki. A DBC egy pontból számtalan (akár több tízmillió) Externet-pontba képes egyidejűleg adatot továbbítani, közvetlenül a felhasználó számítógépének a merevlemezére. Ehhez ma már vevőoldalon is elegendő egy

TeleCard (amely, ha már lúd, legyen kövér, természetesen közönséges és műholdas tévéműsorok vételére is alkalmas, a hangkártyával ellátott komputer tehát tényleg igazi multimédiás eszköz: igazi televízió is). A TeleCard dekódolja a tévéadáshoz kevert jeleket, s továbbítja – azonnali továbbfelhasználásra kész állapotban – a számítógép memóriájába. Az Externet a nagy tömegű adatok nagy sebességű (64 Kb/s) továbbításának ideális technológiája, egész adatbázisokat lehet így egy időben eljuttatni az előfizetőhöz – óriási előnye továbbá, hogy az információt kizárólag az a készülék kapja meg, aki jogosult rá (a küldemények tehát „címezhetőek”). Az a nagyvállalat, amely több tucat vagy sok száz beszállítóval dolgoztat, a perc töredéke alatt megkaphatja a cégbíróshoz beérkezett napi változásjelentést, amiből kitűnhet, hogy kivel nem kívánatos a továbbiakban (fizetéseképtelenség, végelszámolás stb. miatt) az együttműködés. Az információkat kódolva sugározzák, és csupán az arra jogosult előfizető gépében olvashatók ismét az adatok, de – szükség esetén – a mainál még egy lépcsővel szigorúbb (gyakorlatilag feltörhetetlen) titkosítás is lehetséges. Az Externet-hálózaton már ma is számos fontos információt továbbítanak (real time – azonos idejű – tőzsdejelentés, árfolyamok stb.), és felhasználásának tényleg csak a képzelet szab gátat.

Ballai József

CHRONOS

Világszínvonalú naptárak kiadása, kiadványszerkesztés, nyomdai kivitelezés.

CHRONOS KIADÓ
 1124 Budapest XII., Apor Vilmos tér 5.
 Telefon/Fax: 214-9095, 214-9096, 214-9097

Arról van szó, hogy az elmúlt években Európában néhány kivételesen fejlett informatikai vállalat is született. Ezek sorába tartozik a német SAP, amelynek készletgazdálkodási szoftverét a világ vezető olaj-, vegyi és gyógyszeripari óriásai is használják. A brit Mondex által kifejlesztett úgynevezett intelligens kártya technológiát pedig a Mastercard is megvásárolta. S nem hagyható figyelmen kívül az sem, hogy a mobiltelefonokban olyan világszínvonalú készülék- és berendezésgyártók vannak az élvonalban, mint a svéd Ericsson és a finn Nokia.

Európa erősít

Ezek a kedvező jelek arra utalnak, hogy a nyugat-európai informatikai vállalatok ma már könnyebben juthatnak kockázati tőkéhez. Ez utóbbi hiánya ugyanis korábban sok gondot okozott az ágazat európai cégei számára. Ismeretes, hogy az IT-forradalmat döntő részben az Egyesült Államokban is a kockázati tőke finanszírozta. A kockázattőke-társaságok például csak tavaly 1,8 milliárd dollárt fektettek be a kaliforniai Szilícium-völgy vállalataiba.

Európában elsősorban a brit kockázati tőke meghatározó, amely az európai kockázati befektetések felét adja. A brit kockázati tőke a GDP 0,8 százalékát investálja évente, ez arányaiban megegyezik az amerikaival. A számottevő különbség ott van, hogy míg 1995-ben a brit forrásoknak csak 48 százaléka jutott a csúcstechnológiát képviselő vállalatoknak, Amerikában ez az arány 78 százalék volt.

Az elmúlt években a brit kockázattőke-társaságok azt tanácsolták ügyfeleiknek, hogy először forduljanak az amerikai kockázati tőkéhez. Amennyiben a tengerentúli kockázattőke-társaságok hajlandók egy-egy európai vállalkozás finanszírozására, a brit tőke is betársul. Kedvező jelenség, hogy az európai IT-ágazatban már megjelent az amerikai kockázati tőke is. Ehhez persze olyan sikeres befektetésekre volt szükség, mint amelyre például 1993-ban került sor a General Atlantic Partners részéről. Az amerikai kockázattőke-társaság jelentős mennyiségű pénzt fektetett be a holland Baan szoftverfejlesztő vállalatba. A Baan többek között olyan készletgazdálkodási és forgalmi előrejelzésre használatos szuperszoftvereket fejlesztett ki, amelyeket többek között a Boeing és a Hitachi is alkalmaz. Érdemes megjegyezni, hogy a General Atlantic Partners investíciója óta a Baan piaci tőkésített-seg harmincszorosára növekedett.

A tőke is kockázatot

Az amerikai kockázattőke-vállalatok – többek között az Oak Investment Partners, az Advent, a Warburg Pincus és a New Enterprise Associates – Európába nemcsak pénzt hoztak, hanem kapcsolatépítési lehetőségeket is.

Ez utóbbiak segítségével a feltörekvő, új amerikai kisvállalkozások európai ügyfeleket, menedzsereket s nem utolsósorban publicitást kaptak, illetve találtak. Tavaly számos amerikai befektetési bank tett ajánlatot európai IT-cégeknek értékpapírjaik tőzsdén kívüli bevezetésére, forgalmazására az Egyesült Államokban, ahol a Baan és a francia Dassault Systemes részvényeit már jegyzik a New York-i tőzsdén.

Az európai kockázati tőke korábban – és bizonyos fokig ma is – azért tartózkodott a csúcstechnológiát képviselő vállalatokba való investálástól, mert más befektetésekhez – például vezetői kivásárlás – képest ezen a területen alacsony volt a megtérülés. Az



Internet elterjedése óta Európában is sokkal könnyebb elérni azt a terméknagyságot és gazdaságosságot, amely a befektető számára már elfogadható megtérülést ígér. Az európai IT-ipar abban reménykedik, hogy az új technikai lehetőségek kontinensünkön is megváltoztatják az informatikai üzleti kultúrát. Zavaró az ágazat számára, hogy Európában még ma sincs olyan csúcstechnológiai központ, mint a Szilícium-völgyben vagy Izraelben. S az sem zárható ki, hogy a tőzsdék részvényárfolyam-alakulási fejleményei megállíthatják az amerikai kockázati tőke beáramlását az európai vállalatokba. A részvénypiacok

Európában egyelőre kedvezőek az amerikai befektetők számára, de természetesen nincs arra garancia, hogy hosszabb távon is kedvezőek maradnak a folyamatok.

Egyelőre azonban az amerikai kockázattőke-társaságok úgy vélik, hogy az európai IT-beruházás jó nyereségforrás számukra. Véleményük szerint az IT-ágazatban Európában is erősödik a vállalkozási szellem és készség, s a szakemberek kiváló tudással rendelkeznek. Ezt a folyamatot az amerikaiak hajlandók finanszírozni, de Európa jobban örülne, ha saját kockázati tőkéje nagyobb aktivitást mutatna. Ez a tény ugyanis egyike lehetne azon biztosítékoknak, amelyek segítségével nem szélesedne tovább az IT-szakadék az Egyesült Államok és Japán irányába.

Ma még persze korai lenne előre jelezni, hogy Európa fel tud-e kapaszkodni a robusztos IT-expresszre. Csak annyi bizonyos, hogy az ezredforduló bombaüzlete az ipari országokban az informatika. Jól támasztja alá ezt a megállapítást, hogy a világ tanácsadási cégei bevételeinek már 57 százaléka származik informatikai, illetve informatikával kapcsolatos tanácsadásból. S az előrejelzések szerint a következő tíz évben ez az arány meghaladja majd a 75 százalékot...

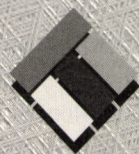
Gonda György

SZIGET-COM

Sziget-Com
Műszaki Szolgáltató Kft.

Mikrohullámú összeköttetések
kivitelezése,
digitális rendezők telepítése
és
rádiótelefon-bázisállomások
építése

2330 Dunaharaszti
Pázmány Péter u. 11/A
Telefon: (24) 491-999
Fax: (24) 492-999



E+TECH

**Postai engedélyes
faxmodemek**

Adatforgalom közben
ugyanazon a vonalon
telefonálható=ASVD



**ISDN eszközök a
disztribútortól
és országos
dealerhálózatától!**



**Ingyenes telefonos szaktanácsadás
az általunk forgalmazott termékekre!**

INFORMATIKA
GAMAXNET

1122 Budapest, Csaba u. 24/A
Tel.: 214-1408, 212-2523, 24
Fax: 175-3134

NETT PARTNER AZ ADATKOMMUNIKÁCIÓBAN

CÉGVEZETÉS

Mellékletek 1997

Hónap	1.	2.
Január	Nyugdíjpénztárak	Üzletközpontok
Február	Bankok, befektetési piac	Bankkártyák
Március	Távközlés, telekommunikáció	Építőipar
Április	Számítástechnika, informatika	Életmód, egészség
Május	Ingtatlanpiac	Hobbi, szabadidő
Június	Távközlés, telekommunikáció	Iroda és lakberendezés
Július	Energiapiac	Személy és vagyonbiztonság, biztosítási piac
Augusztus	BNV és szakvásárok	Fejvadászat, szakember-közvetítés
Szeptember	Távközlés, telekommunikáció	Autópiac
Október	Számítástechnika, informatika	Cégszolgáltatók
November	Lízingpiac	Cégajándékok
December	Távközlés, telekommunikáció	Szórakoztatóelektronika, játék



- UTAZÁSHOZ
- ÜZLETI PARTNEREK fogadására
- Speciális projektek kivitelezéséhez
- Szakkiállítások, vásárok SZERVEZÉSÉHEZ
- TV és film produciókhoz
- Teljeskörű GSM szolgáltatások
- Alacsony napi-, heti- és havidíjak
- Speciális igény ESETÉN EGYEDI ÁRAK



Információ:
06-20/365-000

Referenciánk:
MADONNA (Evíta Produkció), JIMMY CARTER, BM, HM,
NATO, ESSO, TDK, IBM, Phillips, SIEMENS, MOTOROLA,
PIONEER, EXPRESS, GÁLA TOURS, HENKEL, PROCTER & GAMBLE,
HILTON, KEMPINSKI, FRIDERIKUSZ Produkció, stb.

aki 1994 márciusában már meglátogatta ugyanezt a fiókot, és négy és fél millió forinttal távozott büntetlenül. A férfit tudomásunk szerint azóta sem fogták el.

1995. augusztus 23-án három fegyveres hatolt be az OTP Rt. komáromi fiókjába. A biztonsági őrköt leütötték, az ügyfeleket és az ügyintézőket felszólították, hogy feküdjenek a földre, majd pillanatok alatt táskájukba pakoltak tízmillió forint értékű (hazai és idegen valutát). Az egyik rablót a rendőrök még menekülés közben elfogták. A történetre a rendőrök a légiosztrációként emlékeznek. A tettesek ugyanis korábban mindhárman az idegenlégióban szolgáltak.

1995. november 14-én ismét pénzz szállító autó volt a célpont. Ezúttal a posta pénzz szállító kocsiját (és az abban levő 15 millió forintot) vitték el a tettesek Budapesten, a Szent István körüti Rotschild élelmiszer-áruház előtt. A két elkövető azután – állítólag – önként jelentkezett a rendőrségen, és beismerte, hogy a pénzz szállító sofőrje cinkostársuk volt.

1995 decemberében a kiskőrösi OTP-fiókból egy ismeretlen, fegyvernek látszó tárggyal fenyegetőző férfi ötmillió forintot rabolt.

1996 nem jól kezdődött a Magyar Posta számára. A társaság kilenc nap alatt több mint hárommillió forintot veszített a fegyveres rablótámadások következtében. Csak a fővárosban három postahivatal ellen támadtak rablók. A Budakeszi úton levő 21-es számú hivatalból például január 9-én két fegyveres vitt el egymillió forintot. A január további része sem volt szerencsés. Január 19-én a főváros III. kerületében levő egyik postahivatalból közel hatmillió forintot zsákmányolt a fegyveres rabló.

Néhány nappal a Budakeszi úti rablást követően három férfi ismét pénzz szállító kocsit ellen támadott. Kibabolták a Secab biztonsági cég ötvenmillió forintot rejtő páncélozott autóját. A zsákmánynak azonban nem sokáig örülhettek, mivel a rendőrök feltartóztatták a meneküléshez használt Trabantot. A rutinszerű ellenőrzés során a járőrök érdeklődni kezdtek a hátsó ülésre dobott, degeszre tömött sporttáska felől. Az ötvenmillió forintot így a hatóság emberei mintegy tíz perccel a bejelentést követően megtalálták.

Lába kelt a millióknak

1996 februárjának vége felé az Ormánsági Takarékszövetkezet pécsi fiókjából a tetthelyről gyalogosan

elsétáló férfi hatszázezer forintot vitt el. A maga után hagyott, bombának titulált szerkezet huzalokkal, zseblámpaégőkkel és elemekkel tűzdelt szappan volt.

A főváros XI. kerületében 1996 márciusában postát raboltak ki. A Kemenes utcából ötmillió forintos zsákmánnyal távozott egy feltűnő lila ruhába öltözött, Surda-sapkás, napszemüveges férfi. Azóta senki sem látta.

1996 áprilisában a székesfehérvári Kossuth Lajos Mgtsz dolgozóinak fizetését (mintegy hárommillió forintot) vitték el a rablók. A pénzz szállítót gázsprayvel fújták le, majd elmenekültek.

Egy évre rá, 1997. április 17-én harisnyaalarcos férfi próbálta meg kirabolni a budapesti 103. számú postahivatalt. A műanyag játékpisztoly azonban, amit ehhez használt, nem igazán tudta megfélemlíteni a hivatalsegédet, aki azt igyekezett a tettes kezéből kicsavarni. A pórul járt rabló dolgavégezetlenül elmenekült. A kőbányai Újhegyi sétányon levő postahivatal ellen nem ez volt az első támadás. Több mint öt évvel ezelőtt közel négymillió forintot vittek innen el az akkori tettesek, akik a rablást (eddig) következmények nélkül megúszták.

1997. április 24-én Budapesten a XVIII. kerületi Vasút utcai OTP-fiókból vitt el két zöld overallos férfi mintegy hárommillió forintot.

Az egyébként udvarias, a személyzetet azonban pisztollyal sakkban tartó tettesek a helyszínre taxival érkeztek, és azzal is távoztak.

Fehérgalléros háború

A huszadik század utolsó éveinek egyik legnagyobb kihívása az úgynevezett intelligens – más szóval fehérgalléros – bűnözés elleni küzdelem. Az elektronikai és információtechnikai forradalom robbanásszerű fejlődést hozott a bűnözésben is. Természetesen nem pihennek a zsebesek, a lakásbetörők, az autótolvajok, valamint a hagyományos bűnözési műfajok tettesei sem, ők azonban mind technikájukban, mind módszereikben, s nem utolsósorban a bevételek tekintetében kis halnak számítanak a fehérgalléros bűnözők cápihoz képest.

A fehérgalléros bűnözés célpontjai általában a bankok, a bankszámlák, a hitelkártyák, a különféle adat-



bázisok, az üzleti, a vállalati kutatási és fejlesztési titkok. Külön kategória az ipari kémkedés, amely ma már a cégek stratégiájára, üzletmenetére, feltéve őrzött adatbázisaira, árpolitikai elképzeléseire stb. is kiterjed.

Diszkrét ellenfelek

A magasan képzett elektronikai és számítástechnikai szakemberek közül mind többen szakosodnak az intelligens bűnözésre, egyrésztől haszonszerzésből, másrésztől pedig amolyan szenvedélybetegségből. A fehérgalléros bűntettek bölcsője az Egyesült Államok, de ebből a szempontból már kontinensünk nyugati fele is számos „eredményt” mutathat fel. Törségünkben is megjelent az intelligens bűnözés, elsősorban a hitelkártyabiznisszel kapcsolatban.

Gyakran jelennek meg híradások arról, hogy az Egyesült Államokban vagy Nyugat-Európában bejutnak a bankok számítógépes rendszerébe, megváltoztatják a számlaegyenlegeket, leemelnek jelentős összegeket cég- és magánszámlákról, rákapcsolódnak szigorúan titkos katonai és polgári adatbázisokra, nagy mennyiségben hamisítják a hitelkártyákat, s a sort még hosszasan lehet folytatni. A fehérgalléros bűneseteknek azonban csak elenyésző töredéke kerül nyilvánosságra. Érthető okokból ugyanis a bankok, a vállalatok és az állami intézmények igyekeznek elhallgatni a fehérgalléros

bűneseteket, hiszen ezzel egyrésztől további tippeket, ötleteket adnának a „szakembereknek”, másrésztől pedig megrendülhet a közönség bizalma a cégek, a pénzintézetek, valamint az állam intézményei iránt. Az imázsrombolás, illetve -romlás pedig már-már mérhetetlen anyagi károkat tud okozni az üzleti és a társadalmi életben.

Külön kategória a fehérgalléros bűnözésben az ipari, üzleti kémkedés. A versenytársak természetesen szeretnék megtudni egymás üzleti, műszaki, fejlesztési titkait, s ezek megszerzésére jelentős összeget is hajlandók áldozni. Vállalati tanácsstermekben mind több lehallgatóberendezést fedeznek fel, újabban pedig divatba jött a hangpuskás lehallgatás: a beszéd rezgést vált ki az ablakokon, s a hangpuska ezt hallgatja, illetve fordítja le. Ugyancsak kedvelt fürkészesi célpont a személyi számítógépek billentyűzete, amelynek hangja, rezgése ugyancsak fontos információkat nyújthat – megfelelő fordítás után. A miniatűr kamerák, a titkosított számítógépes levelezés, a hitelkártyák mágnescsíkjának megfejtése, illetve lemásolása nemkülönböztet értékes és jól jövedelmező információkat nyújt.

A vállalatok mind gyakrabban élnek a versenytársak legális fürkészesével is. Az elmúlt 10 esztendőben az ipari országokban új szakma alakult ki, a legális hírszerzés a konkurenciáról, angol szóval a competitive intelligence. Szerke a világon cégek ezrei hoztak létre olyan részlegeket, amelyek sajtóhírekből, kiadványokból, elbocsátott vagy a konkurencia által átcsábított munkatársak elbeszéléseiből, piackutató-intézeti felmérésekből és más legális forrásokból fontos információkhoz jutnak a versenytársak terveiről, fejlesztéseiről, termeléséről, üzletpolitikájáról. Ez az információszerzés teljesen elfogadottá vált. A kíváncsiskodó ipari kémek számára azonban ez a módszer lassú és körülményes, így ők inkább az elektronikus eszközök és a számítástechnika legkorszerűbb generációját vetik be.

Elemzések szerint egyetemi végzettségű mérnökök és számítástechnikai szakemberek ezrei foglalkoznak a világon fehérgalléros bűnözéssel. A legkorszerűbb eszközöket és szoftvereket fejlesztik ki az áthatolhatatlannak tűnő számítástechnikai rendszerek feltörésére, a mágneskártyák leolvasására és reprodukálására, az elektronikus biztonsági záruk kódjainak megfejtésére stb. Ismeretes, hogy a bűnözés technikája általában fejlettebb, mint a védelemé. Nyugati rendőrségi elemzések szerint a fehérgalléros bűnözők sok esetben egy lépéssel megelőzik a biztonságtechnikai szakembereket. A vállalatok és az állami intézmények dollárszázmilliókat fordítanak a biztonsági technika hatékonyságának javítására. Az intelligens bűnözés azonban szinte nem ismer lehetetlent. A szakértők a biztonságtechnikát a hadiiparhoz hasonlítják: mire elkészül a rakétaelhárító rakéta ellenszere, már létre is jött az ezt semlegesítő fegyver. Valami hasonló történik az intelligens

A
**Praesidium Vagyonvédelmi,
Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.**

1995. június 1-jén alakult.

Cégjegyzékszám: Cg. 01-09-460377.

Tevékenységi körünk legfontosabb elemei a következők:

- különféle vagyonvédelmi feladatok végzése, pl.: komplex objektumvédelmi, biztonsági őri, járőri tevékenység; fegyveres pénz- és érték kíséret; recepciószolgálat; üzemi-rendészeti tevékenység, portaszolgálat ellátása; monitorrendszer felügyelete, kezelése stb.,
- lakosság és cégek, közületek részére 24 órás hozzáférési lehetőséggel széfszolgáltatás,
- nyomozási megbízások teljesítése,
- épülettakarítás, kert és udvar, zöldterület ápolása,
- ingatlankezelés, üzemeltetés,
- szoftverkészítés, szaktanácsadás és ellátás.

Felelősségbiztosítással a Providencia Osztrák–Magyar Biztosító Rt.-nél rendelkezünk.

Iroda és levelezési cím:

1016 Budapest, Naphegy tér 8. Telefon: 266-7237

bűnözés területén is, s a versenyfutásból sok esetben a fehérgalléros bűnözők kerülnek ki győztesen.

Biztonsági fegyvertár

Minden embernek, cégnek és államnak vannak olyan értékei, információi és titkai, amelyek különleges védelmet igényelnek. Az intelligens bűnözés terjedésével párhuzamosan ezért forradalmi fejlődés következett be a biztonságtechnikában is. A biztonságtechnika a világ egyik legjövödelmezőbb iparága lett. Ebben az ágazatban nagyfokú a szakosodás, s egyes cégek világhírnévre tettek szert. Valóságos fegyvertár ma a biztonságtechnika, amely többek között fizikai és elektronikai eszközök, valamint szoftverek százait öleli fel. Számos eszköz, berendezés nem is ismert szakmai körökön kívül, épp abból a megfontolásból, hogy ne készítse a fehérgalléros bűnözőt saját technikájának továbbfejlesztésére.

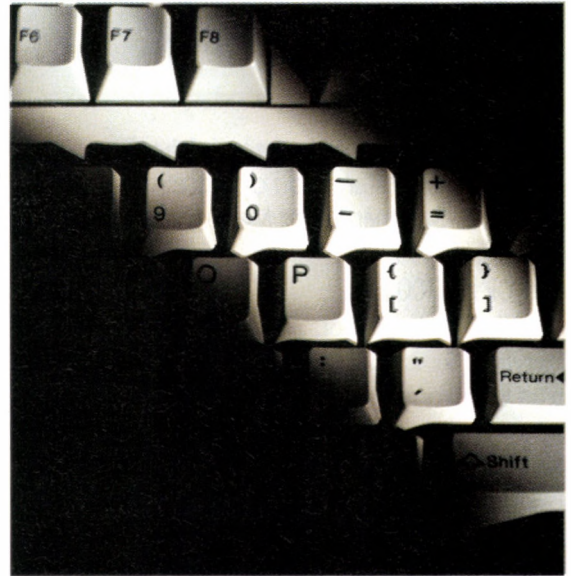
Teljes biztonság az elektronikai és számítástechnikai forradalom korában természetesen nem létezik, de számos rendszer feltérése nemcsak csúcstechnikát, hanem hosszabb időt is igényel. S ez már elegendő arra, hogy a beépített többszörös védelmi rendszerek jelezzék a veszélyt. A biztonsági eszközök közül érdemes kiemelni az adatbázisok elméletben áthatolhatatlan fizikai és számítástechnikai rendszerét, a lehallgatásbiztos (?) telefonvonalakat és adatátviteli rendszereket, valamint az úgynevezett csendes szobákat, amelyek biztonságot nyújtanak az ott beszélgetőknek. Az elektronikus zárok, a hangfelismerő rendszerek, az ujjlenyomat azonosítása után nyíló zárok, az intelligens beléptetőrendszerek és még számos eszköz ma már nem tartozik a tudományos-fantasztikus irodalomba, hanem valóság. Érdemes megjegyezni, hogy a biztonságtechnikai eszközök nagy része a hadiiparból került át a polgári életbe.

Persze az emberi megvesztegethetőség, a meg gondolatlan és a szándékos fecsegés ellen nincsen biztonsági eszköz. A konkurencia, a versenytárs kémszervezetek jó pénzt fizetnek a fontos információkért, s a fecsegőket még a titkossági nyilatkozat, illetve a várható büntetés sem rettentí el.

A fehérgalléros bűnözők ritkán dolgoznak magányos farkasként. Kiterjedt nemzeti és nemzetközi hálózatot alkotnak, s ez tudásukat, lehetőségeiket megsokszorozza. Ebből a szempontból sok esetben előnyt élveznek a célpontokkal szemben, amelyek – biztonsági okokból – nem tájékoztatják versenytársaikat saját biztonságtechnikai rendszereikről és intézkedéseikről.

A fehérgalléros maffiák előnyben részesítik bűncselekményeik során a pénzintézeteket, illetve az ott vezetett számlákat. Ezek manipulálására sok esetben csak a behatolás után néhány órával vagy nappal jönnek rá, így nehéz megtalálni a számítástechnikai bűnözőket.

A biztonságtechnikát a jelek szerint tovább kell javítani a bankjegynyomtatásban is. Ma olyan korszerű másológépek vannak kereskedelmi forgalomban, amelyek tökéletesen hamisítanak pénzt, s nem okoz gondot (elég itt csak a magyar példára



eredeti, fémszálas bankjegypapírt szerezni. A biztonsági szálak hamisítása is kezd divatba jönni, s más, a bankjegyek eredetiségére utaló rejtett megkülönböztetések is hamisíthatók. Állítólag jelenleg csak az új 100 dolláros a kétségtelenül hiteles – egyelőre.

A biztonságtechnika a világon több tízmillió embernek nyújt megélhetést. Csak az Egyesült Államokban mintegy kétmillió biztonsági őrt foglalkoztatnak a vállalatok, intézmények s egyre gyakrabban a családok. A fehérgalléros bűnözés visszaszorításával, illetve a biztonságtechnika javításával ugyancsak tömegek foglalkoznak, s ez jellemzi a védelmi eszközök és berendezések gyártását, iparát is.

Szakmai küzdelem

Egyszerűen fogalmazva: szakmák háborúja ez. A rabló-pandúr párharcból mindig az kerül ki győztesen, aki korszerűbb biztonsági vagy azt feltörő technikát, technológiát fejleszt ki. A jelek arra utalnak, hogy a biztonságtechnikának és a fehérgalléros bűnözésnek hosszú párharcra kell berendezkednie. Az állam és a vállalatok – s természetesen a családok – egyre nagyobb összegeket költenek titkaik védelmére, biztonságuk erősítésére. Ezt az újabb versenyt is az adófizetők és a vásárlók, a szolgáltatásokat igénybe vevők pénztárcájából fizetik. A vállalatok, a bankok és az üzleti szféra egyéb szereplői ugyanis a biztonság költségeit beépítik a termékek és a szolgáltatások árába. Enélkül viszont az állami, a cég- és a magántitkok még inkább sebezhetőek lennének. A biztonságtechnika és az intelligens bűnözés különháborúja szakértők egybehangzó véleménye szerint a technika fejlődésével csak erősödik. Ezért nem kell rossz üzletmenetől tartani azoknak a vállalatoknak, amelyek biztonságtechnikával foglalkoznak.

Gonda György

Könyvespolc

Az érzések nem számszerűsíthetők

Dr. Baracska Zoltán: Profi döntések
Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak
Egyesülés, 1997.
125 oldal, 700 Ft

„Félek a fölöttébb élvezetes, a tartalom nem kevésbé színvonalas. Ezzel együtt sem állítható, hogy az olvasó a könyv forgatása után hiánytalanul tájékozott lesz a címben jelzett témában, annál is kevésbé, mert maga a szerző sem eléggé otthonos a maga választotta diszciplínában. A senki földje című írásban ezt be is vallja, miután felszólították, hogy adjon nevet műfajának. „Igaza volt, a diszciplína, ami tanítható és egy ember fejébe beférhet, megérdemel egy nevet. Megígértem, hogy megteszem (már ti. nevet ad a tárgynak), de azt, hogy mikor, nem. Ebben a könyvben még adós maradok vele.” A szerző – mint írja – valójában nem tudja, hogy mit kutat. Ha tudná, kutatásainak nem lenne értelme, ha ugyanis a problémára (vagyis valamely dolog ismeretének hiányára) tudnánk a megoldást, akkor nem volna problémánk. A magyarázat az olvasó számára első pillanatban tautologikusnak tűnik, de valójában nem az, mert való igaz: „Aki úgy kezdi a problémamegoldást, hogy tudja az eredményt, annak nincs mit megoldania. Tehát ha tudom, hogy a hetedik, »zárófejezetben« a megoldás neve például »divizionális szervezet«, akkor nincs problémám.”

Nos, az olvasónak lesz problémája, Baracska Zoltán ugyanis messze nem kínál kész recepteket a gyakorlatban untalan ismétlődő döntési dilemmák megoldására. De segít abban, hogy megtanuljunk a kor szellemének és igényeinek megfelelően gondolkodni a problémákról. A könyv mind ismeretanyaga, mind stílusa, mind eredetisége okán jó szívvel ajánlható minden olvasónak.

Nos, az olvasónak lesz problémája, Baracska Zoltán ugyanis messze nem kínál kész recepteket a gyakorlatban untalan ismétlődő döntési dilemmák megoldására. De segít abban, hogy megtanuljunk a kor szellemének és igényeinek megfelelően gondolkodni a problémákról. A könyv mind ismeretanyaga, mind stílusa, mind eredetisége okán jó szívvel ajánlható minden olvasónak.



Lee Wallek: Maffiamenedzser. Egy út a sikerhez
Bagolyvár Könyvkiadó, 1997. 127 oldal, 890 Ft

Lee Wallek nyomdatulajdonos (valamint hajdani whiskykereskedő, illetve ruhatisztítási vállalkozó) nyíltan összehasonlítja az amerikai üzletmenetet és az üzletszerűen működő maffia módszereit – és hasonló vonásokat fedez fel közöttük. A hetvenes éveiben járó férfi nem titkolja, hogy sokszor a törvényen kívüli szervezet eljárásait tartja hatékonyabbnak, főleg azért, mert célratörőek, s tekintet nélkül eszközeikre, elszántan profitorientáltak és megszállottan eredménycentrikusak.

Saját tapasztalataiból leszűrte nézeteit akár cinikusnak is lehet nevezni. De – ellentétben más tanácsadókkal – a pályáján a harmincas évek (Al Capone utáni) Chicagójában indult szerző nem ígér karriert a menedzseri hivatásban azoknak, akiknek illúziói szerint e munkakörben elegendő a rátermettség, a becsületesség s az ügybuzgalom.

Meghökkenítő, már-már fejbe kólintó kijelentésekkel teli könyve harmadik részéből válik világhosszá,

Meghökkenítő, már-már fejbe kólintó kijelentésekkel teli könyve harmadik részéből válik világhosszá,

Meghökkenítő, már-már fejbe kólintó kijelentésekkel teli könyve harmadik részéből válik világhosszá,

Meghökkenítő, már-már fejbe kólintó kijelentésekkel teli könyve harmadik részéből válik világhosszá,

Mindenki elcsábítható

Az ipari országokban az elmúlt két-három évtizedben valóságos művészetté fejlesztették a fejedászatot és a vezető kiválasztást. A módszerekről és eszközökről könyvtárnyi a szakirodalom. A statisztikák szerint a fejedászzal és menedzserek kiválasztásával foglalkozó több tízezer cég közül az első húsz bonyolítja le a forgalom mintegy háromnegyedét, s ezek a patinás vállalatok tudhatják a magukénak a bevételek csaknem negyötödét. A fejedászzal foglalkozó vállalatok többsége az ipari országokban is szakosodott. A megbízók általában ágazatonként más-más céget kérnek fel sztármenedzserek, valamint középvezetők kereséséhez és kiválasztásához.

A hírnév is számít

Az Egyesült Államokban különösen fontos a fejedászat. Az amerikai szakcégek működési és üzletfilozófiája szerint mindenki elcsábítható, de nem mindegy, hogy mikor és milyen feltételekkel. Az amerikai fejedászok széles körű információkkal rendelkeznek a kiszemelt vezetők anyagi helyzetéről, munkahelyi közérzetéről, szakmai és anyagi vágyairól, s nem utolsósorban az őket alkalmazó cég, valamint a megbízást adó vállalat üzletmenetéről és lehetőségeiről. Sok-sok tényező egybeve-

tése után keresik meg a delikvenst, s a próbálkozás az esetek döntő többségében sikerrel is jár. Mindenki elcsábítható vagy a magasabb jövedelem, vagy a bónuszprogramok, a szakmai előmenetel ígéretével, egyebekkel. A sztármenedzserek számára a tapasztalatok szerint a nagyobb anyagi lehetőségeknél már fontosabb a feladat, valamint az őt hívó vállalatok hazai és nemzetközi hírneve, illetve megítélése.

A fejedász-birodalmak adatbázisa hatalmas. (Egyes cégeknél a nyilván tartást káderistállónak is hívják.)

Ezeket rendszeresen felfrissítik és bővítik, a sikertelen vezetőket törlik. Nyugaton minden magára valamit is adó vezető elvárja, hogy szerepeljen több adatbázisban is, s hogy a fejedászok rendszeresen megkeressék ajánlatokkal. Rangot jelent huzamosabb ideig szerepelni és a felszínen maradni a vezető fejedászok „istállójában”.

A fejedászzal foglalkozó nemzeti és nemzetközi vállalatok tevékenységüket a lehető legnagyobb diszkréció mellett végzik. Munkatársaik kiválasztásánál is a rátermettségen, a magas fokú szaktudáson kívül fontos szempont a diszkréció. A fejedászok folyamatos továbbképzésben részesülnek, ismereteik, szaktudásuk s emberi kapcsolataik építésének készsége s képessége egyre finomodik, s ez meglátszik a módszerekben is.



Karrierrek, jó tanácsra ♦ A nagyvilágban megszokott dolog, hogy a pályakezdeők vagy az új alkalmazottak nem csak az attraktív juttatásokat figyelik. Arrafelé bevett dolog: a jelentkező előtt felvázolják, hogy a munkaadó által megjelölt követelmények teljesítése esetén 3-5 év múlva milyen pozícióban tevékenykedhetnek tovább a cégnél. Egy belga társaságnál megessett, hogy a kiszemelt menedzser már évekkel korábban megkezdhetette a magyarországi kiküldetésével kapcsolatos felkészülést, pedig a társaság hivatalosan még nem is volt jelen a magyar piacon. ♦ Az amerikai, német többségi tulajdonba került Matáv Rt.-nél is az ilyen példák alapján döntöttek arról, hogy a 16 000 embernek munkát adó társaság a korábbiaknál alaposabban foglalkozik a személyzeti kérdésekkel, a munkaerő-fejlesztéssel. A cég emberierőforrás-ágazatán belül az idén januártól jött létre a karriertámogató központ, amely a hosszú távú utánpótlás-nevelést és a hatékony munkaerő-kiválasztást kapta feladatául. A hatfős központ vezetője, Herczku Monika olyan szakembereket választott maga köré, akik között fejedász, vállalati munkaügyi kérdésekben járatos munkatárs is van. A központ csak az Rt. vezérigazgatóságának személyi utánpótlásával foglalkozik, de nem csak a topmenedzserek nevelésére-kiválasztására specializálódott. Ahogy mondják, a társaság életében legalább ennyire fontos, hogy középvezetői szinten is a feladatnak megfelelő alkalmazottak tevékenykedjenek. ♦ Az egyébként költséges belsőerőforrás-fejlesztés során a távközlési mamutcégnél nemcsak a szak-

mai tudást, életutat, hanem – többek között – a beszédkészséget, kezdeményező-készséget, fellépést is figyelembe veszik a rangsorolásnál. A kötelező nyelvismeret itt már nem is kérdés, mivel a társaság felső szintjén a kommunikáció nyelve az angol. Másik idegen nyelv ismerete emellett újabb jó pontokkal jár. ♦ A Karriertámogató Központ többféleképpen gondoskodik a tehetségek kiválasztásáról. Az egyik szisztéma szerint a vezetők javaslatai alapján az induláskor száz, a későbbiekben évi 30-40 tehetséget választanak ki azzal a céllal, hogy képességeik továbbfejlesztésével megalapozzák a vezetői utánpótlást. Létezik a sajátos tehetségbank is, ahová a kellő önbizalommal és szaktudással rendelkező önjelöltek is jelentkezhetnek. Végül akadhatnak olyan feladatok, amelyek megoldására a fejedászok segítségével találnak szakértőt. ♦ Egyetlen kiválasztott tehetség sem számíthat automatikusan vezető beosztásra. Arra viszont igen, hogy megfelelő tudásbéli gyarapodás mellett 3-5 év múlva nagy valószínűséggel választhat. Profi cégnél természetesen a jelenlegi vezetők sem sértődnek meg az utódképzés miatt, már csak azért sem, mert fejlődésben levő komolyabb társaságnál megszokott dolog a helycsere. Vagyis a felső szintű vezetők is abban érdekeltek, hogy tudásukat fejlesztve újabb feladatot vállalhassanak. Nemzetközi tulajdonban lévő társaság esetében ez már a külföldi megbízatást is magában foglalhatja.

♦ **Simonyi Lilla**

Általában persze a fejevadászat és a vezető kiválasztás a fejlett ipari országokban is hasonlóan zajlik, mint térségünkben. A fejevadászcég vagy konkrét személy(ek) megszerzésére kap megbízást, vagy pedig részletes kívánságlista alapján jár el.

Hirdetéssel is lehet

Mind gyakrabban fordul elő, hogy ez utóbbi esetben az alkalmazottat kereső vállalatok, intézmények nem fordulnak szakcéghez, hanem maguk adnak fel hirdetést. A beérkezett válaszokat saját humánpolitikai részlegük szelektálja, s a kiválasztás ugyancsak házon belül történik meg. (Ehhez persze arra van szükség, hogy a humánpolitikai részleg olyan felkészült munkatársakkal rendelkezzen, akik döntően külső segítség nélkül is képesek telitalálatot elérni.)

A világ tekintélyes gazdasági kiadványaiban (Financial Times, Wall Street Journal, Business Week, The Economist, Handelsblatt stb.) nemcsak naponta jelennek meg álláshirdetések, hanem a hét valamelyik napján külön mellékletben is. Ezekben a rangos mellékletekben általában fejevadászcégek hirdetnek, s minden esetben részletesen közlik a követelményeket, valamint ezek ellentétét (éves fizetés, bónuszok, gépkocsi stb.).

Új jelenség a szakmában, hogy az elmúlt 6-8 évben a világ vezető könyvvizsgáló és vezetési tanácsadási

cégei is bekapcsolódtak a fejevadászatba, a vezetők kiválasztásába. Az úgynevezett Big Six emellett más humánpolitikai szolgáltatásokat is nyújt, többek között munkahelyilégkör-elemzést, kompetenciavizsgálatot. A Price Waterhouse, az Arthur Andersen, az Ernst and Young, a KPMG, a Coopers and Lybrand és a Deloitte and Touche ma már fontos tényező a humán erőforrás-piacon, s elsősorban auditügyfelek számára végeznek fejevadászatot és vezető kiválasztást. (A megbízó cégek részéről merült fel e szolgáltatások iránti igény évekként elelőtt a Big Sixnél, az ügyfelek ugyanis szeretnek sok szolgáltatást – könyvvizsgálat, vezetési és adótanácsadás, vállalatfinanszírozási és jogi tanácsadás – egy „szupermarketben” megkapni.) A könyvvizsgálók jól ismerik az általuk auditált vállalatok igényeit, lehetőségeit, ezért logikus volt, hogy a Big Six gyorsan reagált az új piaci igényre. Ma már a Big Six komoly konkurenciája a régi fejevadászvállalatoknak, s ez utóbbiak igyekeznek szolgáltatási palettájukat folyamatosan bővíteni annak érdekében, hogy ne csökkenjen piaci részesedésük.

Szakosodás

A vezető kiválasztás és a fejevadászat technikája minden szakmabeli cégnél jól őrzött titoknak számít, de az ágazat elemzői szerint a nagyágyúk között nin-



DUNA-ORION

Ügyviteli és Szolgáltató Kft.

1214 Budapest, Orion u. 14. Tel./fax: 276-8822/111

Vállaljuk nyílt iratanyagainak rendezését, selejtezését, tárolásra való előkészítését, a történeti értékű iratok levéltári beszállítását, tárolását.

- Az iratok selejtezéséről a levéltárat értesítjük, a selejtezésről jegyzőkönyvet készítünk és azt a levéltárral jóváhagyatjuk. A selejtezett iratok elszállításáról gondoskodunk.
- A történeti értékű iratokat levéltári szabályok szerint átadjuk, vagy ha azt a levéltár – helyszűke miatt – nem fogadja, azokat az átvételig elkülönítve tároljuk.
- A tovább őrizendő iratokat ügykörönként csoportosítva, irattartó dobozokban jelölten elhelyezzük és erről jegyzéket készítünk. A tárolást, a ránk bízott iratokat az eredeti iratkezelési rendszerben – ha ez nincs, adaptált szabályzat szerint – mindaddig megőrizzük, amíg a szerződés hatályban van.
- A maradandó iratanyag őrzését a levéltári rendelkezéseknek mindenben megfelelő műszaki adottságú helyiségben, polcrendszeren, irattári dobozokban, ügykörönkénti bontásban tároljuk. A dobozokat megfelelő azonosító jelzésekkel látjuk el.
- Az ügyviteli értékű iratokat a vonatkozó irattározási terv szerint az előírt időközönként selejtezzük, illetve a tervben előírt ideig őrizzük. Az iratokról a kötelező adatszolgáltatást határidőre teljesítjük.
- Őrzési idő tekintetében 6 év átlagidőt számítunk.
- Helyi iratrendezési, ill. irattározási igény esetén azt szolgáltatás formájában is elvégezzük.

Amennyiben ajánkozásunk felkeltette figyelmét, kérje árajánlatunkat. Személyes megbeszélésre hívja Poór Csaba ügyvezetőt a 06-30/640-168 vagy a 276-8822/111-es telefonszámon.

A minőségi munka garanciája és referenciánk a nagy gyakorlattal rendelkező szakembereink és az eddig végzett munkáink.

csen lényeges különbség. A megbízók inkább a szakosodás és az adatbázis minősége szerint válogatnak. A megbízók versenyztetés, előszelektálás után általában több céget is felkérnek a feladat végrehajtására. A fejdász kiválasztását minden esetben ajánlatkérés előzi meg, s az esetek többségében fontos szempont a díjazás. (Persze, ha egy cég sztármenedzsert akar szerezni, akkor nem kicsinyeskedik a „vadászati díjjal”.) A világ vezető fejdászvállalatai díjazásuk mértékéről diszkréten hallgatnak, így a tarifákról nem lehet pontos és megbízható képet alkotni. Anyoni bizonyos, hogy vannak egyedi esetek, bevezető árak, s az üzleti életben szokásos díjkonstrukciók is. A tapasztalatok szerint a fejdászok kombinálják a fix és sikerdíjat.

Viszonylag szerény mértékű fix díjat, illetve költségtérítést kapnak abban az esetben, ha a kialakított határidőn belül nem tudják eredményesen végrehajtani a feladatot. Némi túlzással szólva, a sikerdíj határa a csillagos ég. Egyes cégek a megszerzett vezető negyedévi jövedelmének megfelelő összeget kérik sikerdíjként, más cégek ennél többet, de nem ritka az éves jövedelemnek megfelelő sikerdíj sem.

Amennyiben a fejdászati megbízást szakcég kapja és nem meghatározott személyről van szó, a jelöltek előszűrését a vezető kiválasztó cég végzi. A megbízónak általában már csak három-négy jelöltet mutatnak be. Az esetek többségében a végső kiválasztás felelőségét a megbízó vállalja, de a tesztek, a pszichológiai, rátermettségi vizsgálatok elvégzéséhez igénybe veszi a fejdász szakértelmét.

Mindinkább terjed az a gyakorlat, hogy a fejdászvállalat garanciát vállal jelöltjéért. Megállapodás kérdése, hogy amennyiben fél vagy egy éven belül kiderül a kiválasztott vezető alkalmatlansága, a fejdász cég díjazása egészét, illetve annak egy részét visszafizeti, sok esetben pedig díjmentesen vállalja újabb jelölt felkutatását.

A nyugati fejdászvállalatoknak nincsen okuk sem az üzletmenettel, sem pedig a kiválasztható szakemberanyag mennyiségével és minőségével kapcsolatos panasza. Miután az ipari országokban mind nagyobb a két-három diplomások száma, szakmai oldalról nincsen hiány. Ami pedig a vezetői képességeket illeti, azok megállapítására, kiszűrésére sok módszer áll a szakemberek rendelkezésére. A legbiztosabb ajánlólevél, ha valaki előző munkahelyein sikeres, megbecsült személy, s az sem árt, ha már részese – esetleg kezdeményezője vagy vezetője – volt reorganizációnak, áramvonalasítási hadműveletnek egy jelentősebb vállalatnál.

A fejdászoknak nem kell attól tartaniuk, hogy a fiatal, pályakezdő generáció körében nem volna bőven kiválasztásra érdemes személy. Persze az ő esetükben fordított a helyzet: rendszerint ők keresnek meg fejdászvállalatokat.

Az is mind gyakoribb, hogy a fejdászok már az egyetemi évek alatt ügködnek, s kiválasztják a letehetségesebb diákokat. (Nekik jövendő munkahelyük nyújt ösztöndíjat és extra képzést.)

A pályakezdők, illetve az utolsó éves egyetemisták általában már tudják, hol szeretnének dolgozni. Az svéd Universum média- és kommunikációs vállalat minden esztendőben felmérést végez Európa végzős egyetemistái, főiskolási körében arról, hol szeretnének dolgozni, s mit várnak első munkahelyüktől.

Itt a legjobb

A mintául kiválasztott 4700 diák körében az idén is a legvonzóbb szakma a tanácsadás. A legnépszerűbb európai munkaadók listáját a McKinsey, a Boston Consulting Group és az Andersen Consulting vezeti. Az Egyesült Államokban a toplistán élén a McKinsey és a Boston Consulting áll, a harmadik helyre pedig a Goldman Sachs befektetési bank került. Három évvel ezelőtt a végzősök körében Európában a számítógép-ipari cégek voltak a legvonzóbb munkahelyek. Az akkori listát a Hewlett Packard vezette, az IBM a negyedik, a Microsoft pedig a tizenegyedik helyen végzett. Az idei felmérésben a HP a kilencedik, az IBM a tizenötödik, a Microsoft pedig a tizenegyedik helyen állt. (Az Apple három esztendő alatt a tizenkettedikről a negyvennyolcadik helyre szorult vissza.)

A vezetési tanácsadás a megkérdezettek 14 százalékánál volt abszolút első. A feldolgozóipar 10, a fogyasztási cikkek gyártó ágazat 8 százalékot kapott. Az álmvállalatok idei ötvenes toplistájára a következő új cégek kerültek fel: General Electric, Audi, SAS, Esso (Exxon Chemical), valamint a Deloitte and Touche. A tavalyiak közül idén már nem szerepel a listán a Renault, a Norsk Hydro, a Bosch és a Heineken.

A végzősök számára elsődleges szempont a munkahely megválasztásánál, hogy vezető cégnél kezdjék karrierjüket, amely kiváló referenciát ad majd további életpályájukhoz. (A munkahely biztonsága a megkérdezettek körében már nem elsődleges szempont!) Első munkahelyüktől a végzősök azt várják, hogy sokfajta feladatot kapjanak és változatos munkákban vehessenek részt.

A fejdász cégek természetesen nemcsak a mai feladatokkal és kereslet-kínálati viszonyokkal foglalkoznak, hanem nagy figyelmet fordítanak a jövőre is. Nemzetesen a várható szakemberigényre, az új vezetési, irányítási módszerekre, valamint a mostani végzősökre, a jövendő vezető garnitúrára. Számukra ezért is igen tanulságos minden évben a svéd Universum felmérése. Hiszen mindenki csábítható...

Gonda György

A nyugati fejdászvállalatoknak nincsen okuk sem az üzletmenettel, sem pedig a kiválasztható szakemberanyag mennyiségével és minőségével kapcsolatos panasza.

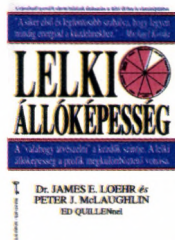
Könyvespolc

Mi történt velünk?

Magyarország politikai évkönyve
Szerkesztette: Kurtán Sándor, Sándor Péter,
Vass László
Demokrácia Kutatások Magyar Központja
Alapítvány, 1997.
894 oldal, 1600 Ft

■ Bármilyen hihetetlen is, kilencedik kötete jelent meg az évkönyvnek. Kisebb könyvespolcot megtölthetnek a vaskos könyvek. Mármint, ha valaki megvette és megtartotta őket. A föltételezés, nevezetesen az, hogy bármilyen selejtezés áldozatául eshettek a korábbi kiadványok, a kezdettől vállalt szerkesztői koncepcióból táplálkozik. Hiszen több feladatot megoldó könyvről van szó, bevallottan egy-egy esztendőre érvényesen. Jelen kötet az elmúlt esztendő történéseit, illetve azok értelmezéseit foglalja magában. Részben tehát kézikönyv, amelyben megtalálhatók az év politikai eseményei kronológiai sorrendben, minden kommentár nélkül. Megtudhatjuk, hogy mi történt a parlamentben, elolvashatjuk a közvélemény-kutatások eredményeit, a politikusok tisztségeit és így tovább. Ezek a lexikális ismeretek ma az átlagos tájékozottsághoz szükségesek, néhány év múlva politológusok, történészek érdeklődését elégíthetik ki, akiknek nyilván nem ez lesz az egyetlen autentikus forrásuk. Az aktuális kézikönyveknek már csak ilyen a sorsuk. A parlamenti pártok vezetőinek megnyilvánulásai is csak annyiban lesznek érdekesek, akár jövőre, hogy miben különbözik az, amit a fölkérés idején írtak, attól, amit a választási kampányban, majd a megmérést követően nyilatkoznak.

Nem fenyegeti-e még inkább az elavulás veszélye a kötet tanulmányait? Vélhetőleg igen, ám észre kell vennünk, hogy az események értelmezői – csak kis részben e kötet által, hiszen a szerzők napilapoktól folyóiratokig, valamint rádióban, televízióban hozták nyilvánosságra nézeteiket ugyanezekről a kérdésekről – bevallva-bevallatlanul hatnak ránk az események megítélésében. A tömegkommunikáció hatalmát divat felül- és alulértékelné. Ám az tagadhatatlan, hogy a kötet tanulmányíróinak véleményét a politika, a gazdaság iránt érdeklődők nem kerülhetik meg. Olyannyira nem, hogy e sorok írója a cím és a szerző nevének olvastán nagyjából sejtette a tanulmányok mondandójának lényegét. Lengyel László, Tőkéczi László, Ágh Attila elemzése nem okozhat meglepetést a korábbi publikációk ismeretében, mint ahogy a privatizációnak a Matolcsy György-Diczházi Bertalan szerzőpáros által bemutatott folyamata is teljességgel más, mint Sárközy Tamás



megközelítésében. Petschnig Mária Zita sem tér el eddig megismert értékelési szempontjaitól. Éppen az lehet izgalmas, hogy az egymást követő vélekedések meggyőznek-e vagy sem. Melyik áll közelebb az olvasó tapasztalataihoz, képesek vagyunk-e elfogulatlanul mérlegelni az érveket?

A kérdést még szikárabban megfogalmazva: átél-tük 1996-ot is, a könyv révén tükörképet kapunk róla. Mit kezdünk a tapasztalatokkal és a tükörképpel? Némi töprengés után, melyik, miként módosul, véglegesen (?) elfogadhatóvá? A kötetet, mint segédeszköz, érdemes kézközlelben tartanunk. Folyamatos olvasása reménytelen – már csak terjedelme okán is –, ám ha valami éppen a tavalyi dolgainkkal kapcsolatban foglalkoztat, kikereshetjük akár az eseményt, akár értelmezését is. Olykor ez is segít a gondolkodásban.

M. D.

A csúcsteljesítmény titkai

Dr. James E. Loehr–Peter J. McLaughlin:
Lelki állóképesség
Bagolyvár Könyvkiadó, 1997.
159 oldal, 790 forint

■ Canio zokogva kacagja-dalolja el a Bajazzókban, hogy a bohócnak mulattatnia kell a közönséget, lett légyen bármilyen szomorú. A nagyérdemű ugyanis teljesítményt követel, mit sem érdeklí a bajazzo bánata. S merthogy e követelménynek szerfölkött nehéz eleget tenni, ezért hát Canio panasza. Nos, ennek vége! A pillanatnyi lelkiállapot, az emberi hangulat immár nem befolyásolhatja teljesítményünket, mert lelkiállapotunk tudatos megváltoztatására van mód. Tizenegy esztendő kutatómunka gyümölcszeként a fenti cím alatt megszületett könyv a mindenkori csúcsteljesítményhez vezető módszert rejti, az olvasónak egyéb dolga sincs, mint az irományt gondosan áttanulmányozni, s követni annak előírásait. Mindennél hitelesebben jelzi ezt a mű előszavának első három mondata: „E könyv alapja egy olyan felismerés, amely visszafordíthatatlanul megváltoztathatja életedet. A lényege: nem a teljesítményed eredményeként érzed magad nagyszerűen. A dolog fordítva működik: akkor teljesítesz kiemelkedően, ha nagyszerűen érzed magad.” Ennyi. Mármost jómagam ki nem állhatom a zseniális „felismeréseket”, amelyek bajaimra a bölcsek követ garantálják, s mellesleg nem szenvedhetem azt a fajta tegezödő szerzői közvetlenséget sem, amellyel az egész mű megíratott. Ez azonban magánügy, ítésként csak azért írom le, mert a stílus és az előljáró szó másokat is megriaszt-hat, miként engem megriasztott. Nem vághattam azonban sarokba a könyvet, mert tisztem szerint értékelő szókkal kellett ajánlanom, vagy óvnom tőle az olvasókat, nekiálltam tehát a sűrűn szedett, apró

Az idő szorításában Kalendáriumok – igényeseknek

„Mélységes mély a múltnak kútja” – írta Thomas Mann a József és testvérei-ben. Valóban, a múlt nem más, mint a történelem, az események időbeli sorrendje. A kulcsszó az idő. Az idő, amelyet számon kell tartani, amit be kell osztani, amit ki kell használni. Az idő szorításában élünk, s hogy jusson és maradjon, a másodperceket is mérjük, előre kiszámítjuk, hogy a közeli s távolabbi pillanatokban éppen mivel fogjuk eltölteni. Íróasztalunkon naptár áll, benne részletezve a hónapok, napok és órák, ki-ki tudhatja, ha beírja, hogy mikor mit tesz. A naptár életünk része, már-már nélkülözhetetlen velejárója – némi képzavarral szólva –, tennivalóink zsinórmértéke.

A **Kalendart** Kiadó 1989-ben arra találtott ki a világra, hogy naptárakkal szolgáljon mindenemű rendű, rangú és elfoglaltságú embereknek, de mégis csak olyanoknak, akik számára fontos, hogy mindennapjaikban, munkájukban is igényes kivitelű, egyszersmind a célnak leginkább megfelelő tárgyak vegyék körül őket. A **Kalendart** gondozásában megjelenő **TopTimer** és **Saturnus** márkajeleket viselő naptárak az igényes emberek munkaeszközei. Amint azt Mezei Vladimír ügyvezetőtől megtudtuk, a cég az idén több mint hatszáz ezer naptárt visz piacra, összesen mintegy félmilliárd forint értékben. Az adatok jelzik: az alapítók jól számítottak, amikor felmérték az igényeket és a piaci távlatokat.

Az igényesség természetesen egyformán érvényes a kiadványok megjelenítésére és tartalmára.

A nagy vevők testre szabott megrendelést adnak fel, olyan naptárt készíttetnek, amelynek használója nap nap után szembeül valamely, a cégtől szóló információval. Kedvelt ügyfeleknek szóló ajándéknak szánják ezeket, érthető tehát, ha szerfölött kényesek a portéka minőségére. A kívánt eredmény e naptárakkal csak akkor érhető el, ha az ajándék a megajándékozottnak is tetszik, ha azt az asztalán tartja, használja, s így emlékezetében frissen él az ajándékozó cég neve.

A **Kalendart** forgalmának mintegy 65 százalékát a vevő konkrét igényei szerint készült naptárak eladása teszi ki. A Mezei Vladimír vezette grafikai alkotócsapat a március-április táján elkészülő katalógusban kínálja vevőkörének a naptárak alapváltozatait, s az ügyfelekkel folytatott részletes megbeszélések alapján készül el a testre szabott változat. Különleges igények teljesítését is vállalják, egyik nagy vevőjük éppen a minap rendelt a cégtől a '48-as forradalom és szabadságharc 150. évfordulójára naptárt. Vagyis a **Kalendart** teljes körű szolgáltatást nyújt vevőinek, tartalmi és formai tanácsaikra éppúgy számíthatnak, mint a kiváló kivitelre. Viszont nem engednek a minőségi követelményekből. Ha a vevő – a grafikusok minden javaslata ellenére – olyan elképzeléseket kívánna érvényesíteni, amelyek nem egyeztethetők össze a **TopTimer** és a **Saturnus** márkajelhez tapadó, már megszokott minőségi követelményekkel, akkor sajnálattal bár, de elutasítják a megbízást.

Apropó – **Saturnus**. A formatervezett, bőrből készült, gyűrűs kalendáriumok lapjai cserélhetőek. A kalendárium alkalmas jegyzetelésre, naplővezetésre, mindennapi teendők, programok nyilvántartására. Szóval mindenre, ami szem-szájnak ingere. A kalendárium által felkínált lehetőségeknek, pótlapoknak szintén nincs korlátjuk. Mezei Vladimír szerint a **Saturnus** amolyan LEGO-naptár, amelyet ki-ki egyéni ízlése szerint építhet fel, tölthet meg információkkal. Gondoltak a diákokra is. Számukra készült el a **TopTárs**, amely jóval olcsóbb, mint felnőtteknek készült társai.

Míg tavaly a **Saturnus**-ból négyezer darabot adtak el, addig az idei terv ennek több mint kétszerese.

Aki a **TopTimer** és a **Saturnus** márkajellel ékesített portékákkal meg kíván ismerkedni, látogasson el a budai Fő u. 37. vagy a belvárosi Báthory u. 22. sz. alatti üzletkebe, a **Kalendart** saját boltjaiba, de szívesen látják a kiadóban is.

Ajándékapály Nyugaton

A nyugati cégek és intézmények többsége az ajándékadást és -elfogadást – hasonlóan a munkahelyen megkövetelt öltözködési előírásokhoz – belső utasításban szabályozza. Még hozzá igen szigorúan. A szabályok filozófiája az, hogy különbséget kell tenni ajándék és figyelmesség, valamint a reklám céljait szolgáló tárgyak között. Miután a munkatársak többségét jól megfizetik, az ügyfelektől nem fogadhatnak el 10–20 dollárnál értékesebb ajándékot. Emellett elvben az üzleti élet tisztasága sem teszi lehetővé, hogy egy-egy nagyobb értékű ajándék kapcsán a vállalat gyanúba kerüljön.

Az üzletfelek tehát a fejlett ipari országokban ritkán ajándékozzák meg egymást, a sikeres bizniszt inkább közös ebéddel vagy vacsorával ünneplik meg. Persze ezen a téren is jelentős változások mentek végbe az elmúlt esztendőben. Az Egyesült Államokban például véget ért az úgynevezett hárommartinis ebédek és vacsorák korszaka, az adóhatóság ugyanis különadót vet ki az üzleti étkezések során elfogyasztott alkoholtartalmú italokra – bizonyos (meglehetősen alacsony) értéken felül. Ez is közrejátszik abban, hogy az óceán túlsó partján az üzleti étkezések legnépszerűbb itala az ásványvíz citromkarikával és jégkockával. Nyugati cégek üzletfeleiknek kizárólag olyan kisebb értékű, praktikus ajándékokat adnak, amelyeken ott van a vállalat neve és logója. Ebbe a kategóriába tartoznak többek között a mappák, az iratgyűjtő táskák, a mutatós tollak, a névjegytartók, a baseballsapkák, a filléres kar- és faliórák, az ugyancsak olcsó zsebkalkulátorok, s a mütyürök sorát még hosszasan lehetne folytatni. A leggyakoribb ajándék azonban a cégprospektus és az éves jelentés...

Ajándéktárgyakat azonban nem minden dolgozó adhat, csak bizonyos szint fölött lehet igényelni azokat a marketingrészlegtől. A nyugati üzletember elsősorban cége kiváló termékeit és szolgáltatásait ajánlja a tárgyalásokon, s ezek értékesítésére összpontosít.

A magasabb beosztású vezetők egy-egy üzlet kapcsán gyakrabban ajándékozzák meg egymást. Értékesebb ajándékokról azonban ezekben az esetekben sincs szó: egy-egy gyártmánymakett, dízscsomagolású zsebkés, ital, kommersz – de a cég logóját viselő – pohárkészlet az ajándék. Gyakori a vállalat történetét bemutató könyv, valamint a vállalat országáról, illetve székhelyéről szóló szép kiadvány. Megkülönböztetett figyelmet fordítanak a csomagolásra, ami sokszor többre kerül, mint maga az ajándék. A vállalat

TopTimer  **Saturnus**

Kalendart Kiadó * Telefon: 202-1010

Canon

Együtt a csapat

GP 215 nagy felbontású digitális fénymásoló

Fénymásol



- 21 másolat percenként
- nincs bemelegedési idő (surf system)
- kétoldalas másolási funkció, alapfelszereltségként
- 1200x600 dpi felbontás

Faxol

- küldés és fogadás A/3-as méretig
- kétoldalas küldési és fogadási képesség
- nagy felbontású adás 400 dpi-ig
- PC-fax

Nyomtat

- nyomtatási méret A/6-tól A/3-ig
- 1200x600 dpi felbontás
- kétoldalas nyomtatási képesség
- automatikus szortírozás/tűzés a B2-es multi papírtálcával

Már számítógépes hálózatokhoz is csatlakoztatható!

Minden információt papírra vet. A GP 215 páratlan kombinációja a nyomtatónak, faxnak és fénymásolónak – egy egységben, tökéletes színvonalon. Az egyedülálló digitális nyomtatási technológiának köszönhetően Ön a kristálytisztá másolás, a briliáns nyomtatás és a kifogástalan képminőség valamennyi előnyét élvezheti. Ráadásul a GP 215 már számítógépes hálózatokhoz is csatlakoztatható!

Budapest: ANT Tel.: 131-5354 • DELTA ELEKTRONIK Tel.: 250-4275 • HOLLAND SZERVIZ Tel.: 319-5167
 • INTERELEKTRONIK Tel.: 390-3900 • LÉZER Tel.: 214-8090 • MŰSZERTECHNIKA Tel.: 262-6666 • ROWEX Tel.: 129-1600
 • TONER Tel.: 215-1687 • Békéscsaba: MŰSZERTECHNIKA Tel.: (66) 324-760 • Bonyhád: INTERELEKTRONIK Tel.: (74) 451-111
 • Debrecen: DELTA Tel.: (52) 451-452 • MŰSZERTECHNIKA Tel.: (52) 414-156 • Győr: MŰSZERTECHNIKA Tel.: (96) 316-998
 • Kecskemét: MŰSZERTECHNIKA Tel.: (76) 322-128 • Miskolc: MŰSZERTECHNIKA Tel.: (46) 411-416 • ROWEX
 Tel.: (46) 358-310 • Nyíregyháza: INTERELEKTRONIK Tel.: (42) 314-073 • Pécs: DELTA Tel.: (72) 336-779 • MŰSZERTECHNIKA
 Tel.: (72) 333-987 • ROWEX Tel.: (72) 336-193 • Szeged: MŰSZERTECHNIKA Tel.: (62) 326-800 • Székesfehérvár:
 MŰSZERTECHNIKA Tel.: (22) 349-338 • Tatabánya: MŰSZERTECHNIKA Tel.: (34) 310-004 • Veszprém: DELTA
 Tel.: (88) 402-194 • MŰSZERTECHNIKA Tel.: (88) 426-506 • ROWEX Tel.: (88) 407-201 • Zalaegerszeg: ROWEX Tel.: (92) 316-804

Canon
Öröm vele dolgozni

CANON HUNGARIA Kft.
 1134 Budapest XIII., Váci út 37.
 Tel.: 465 - 8020 Fax: 270 - 4080

lati statisztikák tanúsága szerint a reklámáruk és az ajándékok éves költségvetése általában igen csekély. Az üzletfeleket ugyanis nem ajándékokkal, hanem jó árral, kiváló minőséggel, pontos szállítással kell megnyerni.

Akadnak kivételek

A szép elmélet, az ajándékozás tiszteletre méltó filozófiája azonban többször csorbát szenved. A mind élesebb piaci verseny miatt a vállalatok egy része piaci részesedése megtartása, bővítése érdekében kénytelen nagyobb ajándékokkal kedveskedni beszállítóinak, vevőinek. Az elmúlt években több világcégnél pattant ki botrány amiatt, hogy munkatársaik ajándéknak nehezen nevezhető tárgyakat és szolgáltatásokat adtak leendő vevőiknek az üzlet elnyerése érdekében. Nem ritka az sem, hogy az importőr a konkurencia árainak kifürkészésére ad extra ajándékot a szállítónak. A leggyakoribb az, hogy egy-egy szállító a vételár emelése érdekében nagy értékű ajándékokkal kedveskedik a vevő képviselőinek. Ez azonban igen távol áll az ajándékozástól, úgy hívják: korrupció.

A szállítói tenderek elnyerése érdekében ugyancsak gyakori a nyakló nélküli ajándékozás, a kenőpénzek átadása. Az elmúlt esztendő nagy nyugat-európai, észak-amerikai és japán ajándékozási botrányaiban a kenőpénzek mellett előkelő helyet foglalt el a luxusautók, a tengerparti villák s a családi üdülések ajándékozása. Ezeket általában indokolatlan árengedmények, milliókat érő információk fejében adják és fogadják el. De érdemes ismételt hangsúlyozni, hogy ezekben az esetekben nem ajándékozásról van szó... Ráadásul a megvesztegetések nem maradnak titokban, előbb-utóbb kipattan a botrány. S ez szerfölött kellemetlen a megvesztegető vállalat és a juttatást elfogadó számára egyaránt. Az előbbit meghurcolja a sajtó, a szakma és a bíróság, a tisztességtelen elfogadónak pedig egy ideig befellegzett az üzleti életben. Sok esetben persze nem derül fény a vesztegetésekre, a titkos bankszámlák még mindig jól működnek...

Egyre szerényebb és praktikusabb

A nyugati vállalatok ajándékozási gyakorlata valóban puritán. „Üveggyöngyökre”, szóró-golyóstollakra nem tartanak igényt, s ilyeneket maguk sem adnak. Viszont mindinkább terjedőben vannak az úgynevezett jópofa ajándékok, figyelmességek: az ördöglakat, az összecukható esernyő, a laposüveg, a praktikus úti varró- és manikűrkészlet, az iratrendező stb. Ezek a csekély értékű ajándékok egyben kiváló reklámhordozók is, elég itt a cégnévvel ellá-

tott esernyőre gondolni. Persze komolyabb vállalat dolgozója nem fogja az esőben másik cég esernyőjét kinyitni, ezért a láthatóan reklámhordozó ajándékok többnyire a családtagoknál, az ismerősöknél kötnek ki.

A nyugati vállalatok számos felmérést készítettek ajándékaik sorsáról. Ezek szerint a kisebb értékű, inkább reklámjellegű ajándékok a kamrákban, a gyerekeknél vagy éppen a szeméttartóban kötnek ki; tollakkal, hamutartókkal, poharakkal, mappákkal stb. ugyanis minden üzletembert bőségesen ellátnak. A munkahelyen pedig nem illik másik cég tollal írni, nem illik más vállalat öngyújtóját használni. Ennek ellenére az ajándékozás Nyugaton sem megy ki a divatból, csak egyre szerényebb, egyre praktikusabb lesz. Magára valamit is adó üzletember nem várja el, hogy megajándékozzák. Persze a potyát mindenki szereti, ezért divatba jött az ügyfelek részére rendezett – fogadással egybekötött – kocképarti, hangverseny, újévi köszöntő.

Változatlanul népszerű ajándék az üzleti étkezés, amelyre akkor is sor kerülhet, ha nincs kilátás üzletre. Persze a főkönyvnek két oldala van: a vállalatoknál a pénzügyi részleg nyilvántartja, ki mennyit ebédel és vacsorázik cégpénzen, mennyi és milyen ajándékot vásárol, illetve ad üzletfeleinek. Évente egyszer eljön az igazság pillanata, összevetik a főkönyv két oldalát. Az első számú kérdés: mennyi üzletet hozott? S aki csak étkezik, ajándékozzat, de az üzlet tartósan elkerüli, azt nem sokáig tűrik meg a cégeknél.

Nyugati üzletemberek egybehangzó véleménye szerint a fejlettebb közép-európai országokban is levonulóban van az ajándékozási hullám. A vállalatok nem szórják a pénzt ajándékokra a korábbi mértékben, az új menedzsernemzedék pedig nem tart igényt céges öngyújtókra és szemüvegtokokra. A jelek szerint térségünkben e területen is kialakulóban vannak az egészséges arányok és szokások. Természetesen amíg üzlet lesz a világon, addig ajándékozás is lesz. Ez a partner elismerése. Alapelv, hogy az üzletfelet ne hozzuk kellemetlen helyzetbe. Az ajándék tehát legyen szerény, jelképes, szolgálja a vállalat érdekeit. Ugyanez vonatkozik annak elfogadására is. Nagyobb értékű ajándék kikényszerítése, elfogadása Nyugaton már lekenyerezésnek számít, s nem vet jó fényt sem az üzletemberre, sem cégére. A nagy értékű – többnyire kikényszerített – ajándékok ellenértékét belátható időn belül meg kell szolgálni. Egy csokor virágért, egy falióráért vagy egy cégemlékmát hordozó nyakkendőért pedig egyik fél sem kerül kényelmetlen, kellemetlen helyzetbe. Valahol itt van tehát az elfogadható, tisztességes üzleti ajándék határa...

Gonda György

Könyvespolc

A bankvezetés gyakorlata

Bankmenedzsment

Szerkesztette: dr. Fogaras István

Saldo Kiadó, 1997.

432 oldal, 4500 Ft

Magyarországon a privatizáció következtében az állami jelenlét fokozatosan csökken, a külföldi tőke viszont egyre szélesebb körben van jelen a gazdasági életben, így a bankokban is. A gazdasági és jogi feltételek változása – a többször módosuló pénzügyi törvény, az új jegybanktörvény – gyökeres fordulatot hozott a magyar bankrendszer szerkezeti átalakulásában. Nem lehet figyelmen kívül hagyni az integrációs törekvéseket, a pénzügyi innováció jelentőségét sem. Teret hódítanak a bankbiztosítási ügyletek, a bankári tanácsadás különböző formái. Mindezek jelentős befolyást gyakorolnak a bankok tőkeszerkezetére, és megkövetelik a banküzemtan tartalmi bővítését, folyamatos korszerűsítését.

A banküzemtan foglalkozik a bankügyletekkel kapcsolatos szolgáltatásokkal, teljesítményekkel, ezek elszámolásaival, számviteli rendszerével, valamint a gazdaságossági, jövedelmezőségi elemzésével és az ügyfelekkel, a tulajdonosokkal fennálló kapcsolatrendszerrel.

Elemzi a feladatok végrehajtása során a különböző gazdasági törvényszerűségek és gazdasági összefüggések mikroökonómiai, vagyis banküzemtan hatását. Ugyanakkor figyelembe veszi, miként hatnak az állandóan fejlődő külső makroökonómiai körülmények és technikai változások a banki üzem belső folyamataira. A banküzemtan egyes fontos kérdései: a kontrolling, a bankszámvitel, a bankmérlegtan, az elemzés, az ellenőrzés és a revízió. A bankmenedzsment feladata mindezek tervezése, végrehajtása, ellenőrzése, azaz a vezetés tudományának banki gyakorlati alkalmazása, amely a belső üzemtan elemzés eredményeinek felhasználásával irányító szerepet tölt be.

A kiadvány részletesen vizsgálja az üzletpolitikai célok elemeit, a mágikus háromszöget, azaz a jövedelmezőséget, a likviditást és a biztonságot. Elemzi a tervezés és az ellenőrzés, a döntés és az ellenőrzés, a szervezet és az ellenőrzés, valamint a humán erőforrás-gazdálkodás és az ellenőrzés összefüggéseit.

A bankmenedzsment feladatai között kiemelkedő jelentősége van a passzív bankügyletek irányításának és lebonyolításának, hisz ennek folyamán szerzik be a pénz- és hitelintézetek az idegen tőkét. A hagyományos aktív üzletágak, hitelügyletek mellett külön foglalkozik a könyv a speciális aktív üzletágakkal, azaz a faktoring-, a forfeting- és a lízingügyletekkel.



Az interbankügyleteket a kamatpolitika, a kamatprognózis, a korszerű fizetési forgalom fejezetei után a kötet bemutatja az integrált cash-menedzsment rendszerét. Ez utóbbi magában foglalja mindazon intézkedések tervezését, végrehajtását és ellenőrzését, amelyek garantálják a vállalatok mindenkori fizetőképességét. Segítségével kezeli a pénzügyi vezetés a vállalkozás likvid eszközeit és pénzügyi tartalékait. Figyeli és ellenőrzi a büdzsé előirányzott, valamint tényleges bevételeit és kiadásait. Szükség szerint igénybe veszi a bankhiteleket, illetve törleszti azokat, ebből következően középpontba állítja a vállalkozás mindenkori rövid távú fizetőképességét. A cash-menedzsment alkotóelemei: a likviditás, a cash-flow és a működőtőke.

A portfóliómenedzsmentet, a bankmarketinget, a bank logisztikus vezetését, valamint a bankkontrollíngot vizsgáló fejezetek után következik a magyar bankok rendszerének, vezetésének, működési szabályzatának és felügyeletének bemutatása. Érdekes színpontja a könyvnek az a rész, mely adatokat és adalékokat szolgáltat a világ vezető bankjairól. A könyv zárófejezete a '90-es évek kihívásait, az elmúlt évek eseményeinek banki tevékenységre gyakorolt hatását mutatja be, s prognózist ad arról, milyen irányba halad a bankvilág a XXI. század küszöbén.

Krämer Ágnes



FRANCIS FUKUYAMA
Bizalom

A kultúra mint hajtóerő

Francis Fukuyama: Bizalom

Európa, 1997. 615 oldal, 1200 Ft

Francis Fukuyama japán származású amerikai kutató kevés szót veszteget arra, hogy – hegeli ihletésű – társadalomfilozófiai műve, A történelem vége és az utolsó ember után miért ír csak azért is optimistának nevezhető közgazdaság-elméleti könyvet a kultúrával összefüggő társadalmi tőke jó hatásáról a Föld különböző országaiban.

Ebben a terjedelmes munkájában nyoma sincs az emberiségméretű katasztrófajóslatnak. Amiből csalhatatlanul rá lehet ismerni gondolkodásmódjára, az a türelmes következetesség, amelynek segítségével faltól falig kitölti bizonyító tényekkel alapfeltevése kereteit. Eszmerendszerének kiindulópontja nem új. El is árulja, hogy a századelő nagy szociológusa, Max Weber áll a háttérben. A német tudós mutatott rá arra a protestáns etika és a kapitalista fejlődés összefüggéseit vizsgálva, hogy az öncélú gazdagodást elvető puritánok erkölce, szokásai előnyösen befolyásolták, gyorsították a tőkefelhalmozást. Ugyanilyen lendítő szerepe van annak a bizalomnak, amelynek érvényesüléséről Fukuyama mindvégig beszél, mert elengedhetetlennek tartja a gazdaság(ok) huzamos és arányos fejlődéséhez. Felfogása szembeszáll azon közgazdászok nézetével, akik a dinamikus változás fő hajtóerejének a hagyománytól eltérő, független önérdeteket te-

veg, amely így szól: zsebre vágja a világot, ha van személyhívó készüléke.

Egyszerre sok helyre

Az egy időben egy pontból sok pontba eljuttatható üzenetek lehetősége a személyhívó-rendszerek páratlan előnye. Ez az, amit a GSM-rendszer nem tud, pontosabban a lehetőség abban is megvan rá, de a rádiótelefonokat értelmetlen és főleg túlzottan költséges lenne efféle kommunikációra használni. A hazai és külföldi felmérések tanúsága szerint az üzenetek 70 százaléka nem igényel azonnali választ, tehát a legtöbb esetben elegendőnek bizonyul az a kommunikációs lehetőség, amit a személyhívó rendszerek kínálnak.

A személyhívók távolról sem olyan ismertek és népszerűek, mint amennyire azt célszerűségük és gazdaságosságuk indokolná. Az utóbbi hét-nyolc év kommunikációs robbanását kiváltó egyéb hírközlők mellett alig jutnak szerephez. **Binder László**, az Operator Hungaria ügyvezető igazgatója szerint a személyhívókat a hajdani TIT, a Tudományos Ismeretterjesztő Társulat módszereivel – közérthetően oktatva – kellene propagálni, hogy minden réteg, minden korosztály számára nyilvánvalóvá váljanak a szolgáltatás előnyei. A személyhívókra nálunk manapság főleg az üzleti szférában tartanak igényt, pedig a szerkezet, illetve a hálózat nem csupán az üzletemberek életét könnyítheti meg. Franciaországban például az utóbbi két évben 300 ezerről 1,5 millióra nőtt a szolgáltatást igénybe vevők száma, ebből több mint 1 millióan nem üzleti, hanem magáncélra használják a készülékeket, köztük sok a diák, a fiatal.

A személyhívók között akadnak szögletesebb vagy kerekített formájúak, férfias szürkék és feketék, nőies és fiatalos harsány színűek. Az üzemben tartás költségei azonban kevésbé közelítenek a széles rétegek, főként a diákok kívánalmaihoz. A készülékek ára típustól és szolgáltatástól függően 1000–1500 forint, az üzembe helyezés ára újabb néhány ezer forint, az előfizetés havi díja pedig – különösebb extraszolgáltatások nélkül – 1500 forint körüli összeg. Ha a nem túlságosan hatékony hirdetések közül sikerül a szolgáltató cégek akcióiról értesülni, ennél olcsóbban is lehet a személyhívás előnyeiből részesülni.

Azok a régi előfizetők, akiknek ma már nincs szükségük a szolgáltatásra, gyakran panaszkodnak, hogy a megmaradt készülékeket nem tudják értékesíteni. Sok 3000 forint körüli összegért vásárolt csipogó porosodik valahol, mert ha a cégek rendeznek is visszavásárlási akciókat (az így visszakerült készülékeket többnyire a szolgáltatásra rászoruló szervezetekhez juttatják), azokról szinte lehetetlen időben értesülni.

L. Horváth Katalin

Világméretű versengés

Az ezredforduló előtti évek egyik legjövődélmezőbb és legnagyobb ütemben fejlődő ágazata a távközlés, amely az elmúlt két évtized technikai forradalma nyomán globalizálódott. A nemzeti és nemzetközi távközlési piac nemcsak a telefóniából áll, hanem felöleli az elektronikus adatátvitelt, az interaktív televíziózást, a home banking műveleteket, a műholdas és kábeltelevíziózást, a belföldi és külföldi videokonferenciázást, valamint a mind jobban terjedő otthoni munkavégzéssel kapcsolatos telekommunikációs szolgáltatásokat is.

Globális igények

A világ szinte minden országában megjelentek a globális termelő és szolgáltató vállalatbirodalmak, amelyek sorra építik ki belső távközlési és adatátviteli rendszerüket. Az elmúlt 5–8 évben a távközlési biznisz kiemelt területévé vált az üzleti szféra globális kiszolgálása. A nagy távközlési társaságok és a szaporodó nemzetközi telekommunikációs szövetségek stratégiájában elsőrendű cél a nagy nemzetközi vállalatok teljes körű ellátásának a megszerzése.

Miután a távközlés a magán- és az üzleti szféra minden területét behálózza, az ágazatban tevékenykedő vállalatok gyilkos versenyt folytatnak egymással az ügyfelekért. Mind több a kedvezményes szolgáltatás, csökkennek a díjtételek. Egyre több nemzeti és a kontinenshatárokon átnyúló távközlési üzleti szövetség szerveződik annak érdekében, hogy a távközlési cégek behatolhassanak egymás piacaira, s a nemzetközi vállalatoknak a világ minden pontján azonosan magas színvonalú szolgáltatásokat nyújthassanak.

Az ágazat globalizálódásában – a műszaki és technikai forradalom mellett – nem kis szerepet játszik a liberalizáció. Az Egyesült Államokban már szinte teljes mértékben szabad a verseny a szélesebb értelemben vett távközlési piacon, az Európai Unió számára pedig a jövő év első napja hozza meg a régen várt premiért. A falak, amelyek több mint egy évszázadon át védelmezték a versenytől Európa távközlési csoportjainak többségét, 1998. január elsején végleg leomlanak.

Az egész folyamat katalizátora az Európai Unió, amely már jó ideje kampányt folytat a nemzeti telefontársaságok költséges, nehézkes és szétzúrozott hálózatának megszüntetése mellett. A nyolcvanas években kezdődött liberalizáció január 1-jén éri el tetőpontját, amikor a brüsszeli bizottság az EU legtöbb országát a távközlési piac megnyitására kötelezi. (Ez a dátum egybeesik a Kereskedelmi Világszervezet által

A személyhívók távolról sem olyan ismertek és népszerűek, mint amennyire azt célszerűségük és gazdaságosságuk indokolná.

a globális távközlési kereskedelem számos korlátozásának leépítésére vonatkozó határidejével is.) A szakmában senki sem várja, hogy a piac az egyik napról a másikra gyökeresen megváltozik. A kötelezettségek teljesítésének menetrendje országról országra változik. Görögország, Írország, Luxemburg, Portugália és Spanyolország – viszonylag csekély és fejletlen hálózatuk miatt – engedélyt kapott, hogy kitolja az 1998-as határidőt.

A szabad verseny kezdete előtt Európa távközlési tájképe már alig hasonlít a néhány évvel ezelőttihez. Valóságos privatizációs roham söpört, illetve söpör végig kontinensünk nyugati felén, amelynek keretében olyan mamutcégek jelentős hányada került magánbefektetők kezébe, mint a Deutsche Telekom, a France Télécom, a Telecom Italia, a Portugal Telecom és a Telefonía de Espana.

Az egyik legnagyobb vihar Németországban, Európa első számú – évi 60 milliárd dollár értékű – távközlési piacán söpört végig, amikor a nemrégiben magánosított országos szolgáltató, a Deutsche Telekom versenytársai felmérték a szabadpiaci esélyeket. Mára három nagy, egymással versenyző, úgynevezett alternatív szolgáltatócsoport jött létre: a német vasúttársaság, a Deutsche Bahn és a Mannesmann vezette konzorcium tulajdonában levő Mannesmann Arcor, az o. tel. o., amely a két nagy ipari óriáscég, a Veba és az RWE vegyesvállalata, valamint a Viag Interkom, amely a Viag ipari csoport és a British Telecommunications (BT) szövetsége. Nem maradt visszhang nélkül a spanyol országos szolgáltató, a Telefónica nemrégiben hozott döntése sem, amelynek értelmében a Concert – a BT és az amerikai MCI tervbe vett globális szövetsége – javára lemond a holland KPN, a svájci PTT és a svéd Telia társaságokból alakult európai szövetségben, a Unisource-ban betöltött tagságáról. Az ibériai országban eddig komoly versenytársnak számító Telefónica és BT számára ez a lépés azért előnyös, mert a spanyol partner csatlakozása révén a Concert vezető helyet vívhat ki magának a spanyol nyelvterületű országok távközlési szolgáltatói között.

Az MCI Communications azonban a napokban elfogadta a Worldcom 37 milliárd dolláros vételi ajánlatát, és a BT 7 milliárdért lemondott az MCI papírjairól. Jól jellemzi a nemzetközi távközlési vállalatok összefonódását és szövetségkeresését a világpiacon, hogy az amerikai MCI és a Telefónica viszont létrehozta a Telefónica International (Tisa) és az MCI vegyesvállalatát pánamerikai száloptikás hálózat kiépítésére, amely hang-, adat- és Internet-szolgáltatásokkal látja majd el az ügyfeleket.

Visszatérve a német távközlési piachoz: a német telefonelőfizetők lassan hozzászokhatnak a szabadpiaci versenyhez. Az 1990-ben liberalizált mobilte-

lefon-piacon eddig négy hálózat versenyzett az előfizetőkért, 1998-tól pedig újabban bővül a szereplők sora. A mélyreható változások jele, hogy az amerikai ACC Corporation telekommunikációs szolgáltató angol székhelyű leányvállalata, az ACC Telecom elsőként kapta meg a jogot arra, hogy nagykereskedelmi áron kapacitást vásároljon a Deutsche Telekomtól, s azt a német szolgáltató sztenderd díjaihoz képest kedvezményes áron adja tovább saját előfizetőinek, amelyek (akik) általában a kis- és közepes méretű németországi üzleti vállalkozások közül kerülnek ki.

Kiismerhetetlen erőviszonyok

Szakember legyen a talpán, aki azonnal kiismeri magát a mind kuszábbá váló nemzetközi távközlési piacon, hiszen szinte naponta kötetnek újabb és újabb szövetségek a szolgáltatók körében a piaci részesedés növelése érdekében. A már említett Unisource és Concert mellett a transzatlanti távközlési együttműködés harmadik példája a Deutsche Telekom, a France Télécom és az amerikai Sprint alkotta Global One nevű üzleti szövetség. Az ágazat elemzőinek egybehangzó véleménye szerint az egyesülési folyamatnak még koránt sincs vége: az évtized végéig Európában még számos komoly összeolvadásra lehet számítani, s a várakozások szerint ezek a fúziók váltják majd fel a lazább szövetségeket.

A közelmúltban létrejött új nemzetközi távközlési operátor vállalat, a Worldcom 200 millió dollárt költ többek között a Nagy-Britanniát Hollandiával és Franciaországgal összekötő páneurópai száloptikás rendszer kiépítésére. A beruházást a cég szerint az indokolja, hogy 2000-re az Internet és a multimédia miatt számottevően növelni kell az átviteli kapacitást. Az új hálózat követi majd a Gemini nevű programot, amelynek keretében nagy teljesítményű kábellel kötik össze Londont és New Yorkot. Érdemes megjegyezni, hogy ez utóbbi 700 millió dolláros projekt felét a brit Cable and Wireless fedezi. A Worldcom International elnöke szerint a páneurópai hálózat képessé teszi a céget, hogy ügyfeleinek integrált szolgáltatást, nevezetesen hang- és adatátvitelt, valamint Internetet nyújtson. Számítások szerint a projekt teljes beruházásigénye egymilliárd dollár lesz. A WorldCom véleménye szerint az infrastruktúra tulajdonlása elengedhetetlen ahhoz, hogy az ügyfeleknek alacsony áron kínálhassák a szolgáltatásokat.

A WorldCom egyébként 1997-ben alakult meg az Egyesült Államokban, s jelenleg mintegy 50 országban működik. Alapító tagjai az USA negyedik legnagyobb távközlési társasága, a WorldCom, az MFS, valamint azon amerikai távközlési cégek, amelyek száloptikás rendszereket építenek ki Euró-

Az Európai Unió már jó ideje kampányt folytat a nemzeti telefontársaságok költséges, nehézkes és széttöredezett hálózatának megszüntetése mellett.

pa jelentős üzleti központjai között. Elemzők véleménye szerint a WorldCom a nemzetközi operátorok új nemzedékének képviselője, amely a távolsági forgalmat helyi hozzáférési lehetőséggel kombinálja. (A cég vezetése arra számít, hogy a jövő évi liberalizálás után a WorldCom számottevően megnöveleli majd részesedését az európai telekommunikációs piacon.)

Japán és Dél-Amerika

A sok területet felölelő távközlés természetesen nemcsak az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában bombauzlet. (A teljes igazsághoz az is hozzátartozik, hogy ez az ágazat igen beruházásigényes. Számítások szerint a távközlési ágazatban évi 80–100 milliárd dollár beruházást hajtanak végre, s a befektetett összegek megtérülése viszonylag gyors.) Japánban is igen jól jövedelmez a telekommunikáció, s hosszabb távon nagyon ígéretes piacok Latin-Amerika és Délkelet-Ázsia újonnan iparosodó országai is. Kína a következő évtizedekben szinte korlátlan lehetőségeket kínál a külföldi távközlési vállalatok számára.

Jól mutatja a távközlési biznissz vonzerejét, hogy Japán első számú autóiipari óriáscége, a Toyota tárgyalásokat kezdett világméretű stratégiai szövetség létrehozásáról egy német távközlési vállalattal. A Toyota bevételeinek jelenleg 3 százaléka származik nem autóiipari tevékenységből, s ezt az arányt 2000-re 10 százalékra szeretnék növelni. A Toyota az ázsiai szigetországban három távközlési vállalatban bír jelentős érdekeltséggel. A nemzetközi forgalmat lebonyolító IDC-ben 17,5 százalékos tulajdoni hányada van. A hazai távolsági beszélgetéseket lebonyolító Jeleway Japánban 36,8 százalékos részesedést tudhat magáénak, míg az IDO Mobil távközlési vállalat részvényeinek 27,2 százalékát birtokolja.

A Toyota ugyan rendelkezik számottevő távközlési portfólióval, maga azonban eddig nem volt aktív szereplő a piacon.

A hazai távolsági beszélgetéseket lebonyolító Japan Telecom – amely több vasúttársaság távközlési rendszerével is együttműködik – nemrégiben bejelentette, hogy a jövőben hang- és adatátviteli szolgáltatásaival részt kíván venni a nemzetközi piacon. A vállalat a minél szélesebb és teljesebb kiszolgálás érdekében stratégiai szövetségre lépett egy szingapúri műholdas távközlési céggel és egy dél-koreai telekommunikációs szolgáltató vállalattal.

A Japan Telecom kilépése a nemzetközi piacra rávilágít, hogy a japán távközlési vállalatok között erősödik a verseny. A dereguláció megszünteti a merev határokat a regionális, a távolsági és a nemzetközi operátorok között. Ebben a helyzetben nem késlekedhet a szigetország első számú távközlési cége, az NTT sem,

amely már lépéseket tett a nemzetköziesedés irányába. Az ország legnagyobb nemzetközi távközlési szolgáltatója, a KDD kilenc regionális távközlési vállalattal lépett szövetségre annak érdekében, hogy a nemzetközi mellett regionális szolgáltatásokat is nyújtson előfizetőinek.

A latin-amerikai távközlési piacon rejlő üzleti lehetőségek egyik jó példája Brazília, ahol egy nemzetközi konzorcium – amelynek tagja a spanyol Telefónica is – 656 millió dollárért 35 százalékos részesedésvásárlása nyitánya lehet annak a programnak,



amelynek keretében a brazil szövetségi kormány 100 milliárd dollár befektetésre számít a következő hat esztendőben a reorganizálásra és értékesítésre váró távközlési ágazatban. A Telefónica-konzorcium – amelyben részt vett a helyi RBS befektetői csoport, a Citicorp, a chilei CTC és a Telefónica de Argentina – egy másik nemzetközi konzorciumot utasított a versenyben maga mögé. (A brazíliai siker továbbá növeli a Telefónica piaci jelenlétét és imázsát Latin-Amerikában. A spanyol cég már ma is az első számú külföldi operátor a térségben, ahol számottevő tulajdoni hányaddal rendelkezik argentin, chilei, perui és venezuelai távközlési vállalatokban.)

A privatizációs és a stratégiai szövetségek kialakítását szolgáló hullám nem vonja el a világ vezető távközlési cégeinek figyelmét Kelet-Európáról, amely ugyancsak a gyorsan fejlődő és az igen ígéretes piacok sorába tartozik. Magyarországon, Csehországban és Jugoszláviában külföldi szakmai befektetők már jelentős tulajdoni hányadot szereztek a volt állami távközlési monopóliumokban, Lengyelországban és Romániában nemrégiben kezdődött meg a privatizáció ebben az ágazatban.

A lengyel kormány 1998 második felében tervezi az állami távközlési vállalat, a Telekomunikacja Polska SA (TPSA) magánosításának megkezdését. A varsói kormány magánosítási terve a korábbiakkal ellentétben nem számol stratégiai befektető bevonásával. A 20 milliárd dollárra értékelt cégben a háromlépcsős magánosítást követően is megmarad az 51 százalékos többségi állami tulajdon. 1998 második felében a ter-



vek szerint az alkalmazottak kapják meg térítés nélkül a TPSA részvényeinek 15 százalékát, 5 százalékot pedig egy alapba fognak helyezni. (Ez az alap hivatott az elmúlt rendszerben végrehajtott államosítások kapcsán esetleg adódó kártérítési kötelezettségek rendezésére.) A privatizáció következő fázisában kerül majd sor az egyelőre nem ismert összegű tőkeemelésre, s a megemelt részvénytőke 20 százaléka jut majd nyilvános jegyzés formájában intézményi, illetve kisbefektetők-

nek. A kormány a részvények egyharmadát odahaza, kétharmadát pedig külföldön szeretné értékesíteni.

A témában nemrégiben kiadott kormányközlemény nem tér ki a második és a harmadik privatizációs szakasz részleteire. Annyi azonban bizonyos, hogy a korábbi tervekkel ellentétben a szervezés alatt álló lengyel nyugdíjalapok a távközlési vállalatban nem jutnak 10 százalékos tulajdoni hányadhoz.

Románia is befektetőket keres távközlési vállalatai számára, amelyek térségünkben a legkevésbé fejlettek közé tartoznak. Ennek következtében a sokoldalú fejlesztési igények jelentős befektetési lehetőségeket kínálnak a külföldi investoroknak. 1993-ban a lakosság 14,5 százalékának volt telefonja, s a várható fejlesztések eredményeként 2003-ra ez az arány meghaladja majd a 30 százalékot. A nyár elején Romániában két GSM-hálózat kezdte meg működését, mindkettőben külföldi befektetők kezében van a többségi tulajdon. Az egyik szolgáltatóban a France Télécomé, a másikban pedig a kanadai Telesystem International Wireless és az amerikai AirTouch Communications alkotta konzorciumé a többség.

Július végén kezdetét vette az állami távközlési vállalat, a Rom Telecom magánosítása, amely a térség egyik legnagyobb privatizációs tranzakciójának ígérkezik. A 4-6 milliárd dollár értékű vállalat iránt igen nagy az érdeklődés a nyugat-európai és az észak-amerikai távközlési cégek körében. A külföldi stratégiai befektető az első fordulóban a részvények 30 százalékát vásárolhatja meg. Szakértők véleménye szerint a magánosítás első szakasza legkevesebb 1,5 milliárd dollár bevételt hozhat a román államkasszájának. Ugyancsak az első szakaszban a Rom Telecom dolgozói megvásárolhatják a cég részvényeinek 3-5 százalékát. A tervek szerint a magánosítás első szakasza 1998 első negyedében zárul majd le. A kormány által kitűzött telefonsűrűség eléréséhez 2002-ig mintegy 5 milliárd dollár beruházás szükséges. A jelenlegi 3,1 millió vonalból csak egymillió digitális. Az országban három és fél évet kell várni egy telefonvonal beszerelésére. Tavaly 163 ezer új vonalat létesítettek, az idei célkitűzés félmillió.

Műholdas átvitel

A hagyományos (vezetékes) távközlés mellett gigantikus ütemben fejlődik szerte a világon a mobiltelefonia, amelynek legújabb változata, az 1800-as, néhány éven belül meghódítja a világot. A műholdas mobiltelefonia, a műholdas adatátvitel ma már nem tartozik a tudományos-fantasztikus regények birodalmába, hanem a távközlés robbanásszerű fejlődésének szerves része, amely a sok-sok technikai újdonsággal valósággal összezsugorítja a világot a telekommunikáció szemszögéből.

Gonda György