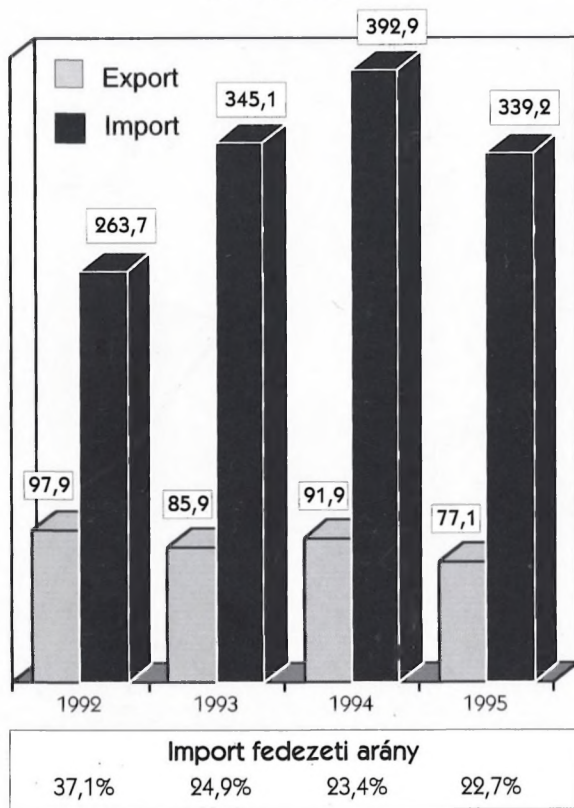


# Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

MAGYAR ÁRUFORGALOM JAPÁNNAL  
(millió USD)



## A TARTALOMBÓL

A MARKETINGSTRATÉGIÁK ÖSSZEFÜGGÉSEI

EXPORHTITEL-BIZTOSÍTÁS

KÖZÖSSÉGI AGRÁRMARKETING ÉS AZ EU

## MAGYAR–JAPÁN KAPCSOLATOK

A JAPÁN TAPASZTALATOK TANULSÁGAI

MAGYARORSZÁG MINT CÉLORSZÁG

JAPÁN BEFEKTETŐK MAGYARORSZÁGON



RSZÁGIMÁZS – POLITIKUS VÉLEMÉNYEK

# AD ASTRA

## Személyiség- és Szervezetfejlesztő Kft.

1115 Budapest, Bánk bán utca 17.

Telefon: 203-9311, fax: 203-9311, 203-9285

Alapítás: 1991. június 28.

Ügyvezető igazgató: **Dr. Pupos László** szakpszichológus,  
szervezet- és vezetésfejlesztési tanácsadó,  
főiskolai témakörvezető

Az **AD ASTRA Kft.**

az Európai Unió brüsszeli úgynevezett CCR listáján

**HUN-1262 szám alatt regisztrált**

**menedzserképző és tanácsadó cég,**

melynek szakmai tevékenysége – más szervezeti kerek között bár – 22 éves múltat tekinthet vissza.

A kft. az Emberi Erőforrás-gazdálkodási Tanácsadók

Országos Kamarája által is minősített társaság.

### Tevékenységi kör:

Különböző tematikájú kiscsoportos menedzserképzés

Szervezetátváltás

Stratégiai tervezés

Szervezettervezés

Személyügyi rendszerek kidolgozása

Vezető-, valamint munkatárs-kiválasztás

Humán erőforrás fejlesztése

Szervezetfejlesztés

Vállalati, vállalkozási szaktanácsadás

Pályaalkalmasság-vizsgálat

### Vezetők, illetve érdemi munkatársak számára tréningek:

• Társas készségek fejlesztése

• A kommunikációs készségek fejlesztése

• A problémamegoldó képesség/döntési készség fejlesztése

• A vezetői készségek fejlesztése

• Motivációfejlesztés

• A testbeszéd

• A sikeres fellépés

• A személyes munkastílus összetevői

• Az ügyfélkapcsolat

• Szervezetdiagnosztika és stratégiai tervezés

• Csoportépítés és vezetési technikák

• Szellemi alkotótechnikák

• Prezentáció

• Retorika

• Hatékony értekezletvezetés

• Vezetői időgazdálkodás

• Tranzakcióanalízis

• Magabiztos (asszertív) viselkedés

• Sikerorientáció

• Tárgyalástechnika

• Személyes üzletkötés

### Az **AD ASTRA Kft.** tevékenységének legfőbb célja:

a munkaszervezetek eredményességének (teljesítményeinek) és sikerességének (társadalmi elismertségének) elősegítése mind a munkavállalók, mind a cégek érdekében, valamint a munka világának humanizálása.

A kft. kiterjedt külföldi kapcsolatai ellenére rendszerint nem adaptál szakmai anyagokat, jóllehet alkotó módon felhasználja azokat új programok kidolgozásához. Programjai szervezet- és problémaszempikusak.

A külföldi anyagok – bizonyos oktatási tartalmak és formák – többnyire kultúra-idegenek Magyarországon.

Ezért a történelmi előzmények, nemzeti sajátosságok,

valamint a jelenlegi társadalmi-gazdasági helyzet figyelembevétele eddig gyümölcsözőnek bizonyult a kft. számára. Munkája során a folyamatosságot, a fejlesztési tartalmak egymásra épülését, a szervezetek egészének befolyásolását rendkívül fontosnak tartja.

Célja mindig valamilyen „receptgyűjtemény” oktatása helyett a fejlesztés (képessegek kibontakoztatása és készségek kialakítása, illetve magas szintre emelése).

### A tréningek módszere

Emberi, vezetői alaphelyzeteket modellező gyakorlatok, szerepjátékok, esettanulmányok, feladatmegoldások tanulságainak értelmező-elemző megbeszélése, valamint rövid elméleti összefoglalók.

A módszer lényege tehát az intenzív, tapasztalati úton való tanulás. Egy-egy gyakorlatsorozat résztvevőinek száma 12-14 személy.

### A tréningek időtartama

Három, illetve öt nap, napi nyolc-tíz órás elfoglaltsággal, rendszerint bentlakásos formában.

**Referencialista kívánságra megtekinthető.**

XXX. évfolyam, 1996. augusztus

Főszerkesztő:  
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:  
FOJTIK JÁNOS  
SZABADY CSABA

Alapító:  
SZABÓ LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor

Szerkesztőség és kiadóhivatal: Budapest VI.,  
Nagymező u. 21. Postacím: 1373 Budapest, 5.  
Pf. 617. Telefon: 153-1366; Telefax: 131-6343

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel

Kiadja: az MC – Országos Piackutató Intézet  
és a JPTE Közgazdaságtudományi Kar

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Tördelés: BOOK-MAKER '96. Bt.  
A kiadvány gondozásában közreműködött:  
a GENERÁL PRESS

Nyomás, kötészet: Borsodi Nyomda Kft.  
Felelős vezető: Ducsai György

Terjeszti a Magyar Posta Rt.  
INDEX 25545 HU ISSN 0237-1995  
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizethető a Kiadóhivatalban (Budapest VI., Nagymező u. 21.), bármely kézbesítő postahivatalnál, a kézbesítőknél és a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR, Budapest XIII., Lehel u. 10/a., Postacím: 1900) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint átutalással a Postabank Rt. 219-98636-021-02809 pénzforgalmi jelzőszámra. Előfizetési díj: egy évre 3000,- Ft + áfa

Szerkesztőbizottság:

ÁCS JÁNOS egyetemi tanár, Bécsi Műszaki Egyetem • AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁCS IVÁN egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem • BIENERTH GUSZTÁV partner, Price Waterhouse • BOD PÉTER ÁKOS igazgató, EBRD, UK • BOTOS BALÁZS vezérigazgató-helyettes, Magyar Exporthitelt Biztosító Rt. • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, Janus Pannonius Tudományegyetem • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem • KÁRPÁTI TAMÁS vezérigazgató, Terimpex Rt. • LÁSZLÓ ANDRÁS elnök-vezérigazgató, Co-Nexus Rt. • OROSDY BÉLA egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem • REKÉTTYE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem, a szerkesztőbizottság elnöke • SÁNDORNÉ SZENNYESSY JUDIT tanszékvezető főiskolai tanár, KVIF • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC-Országos Piackutató Intézet • SOÓS KÁROLY ATTILA államtitkár, Ipari és Kereskedelmi Minisztérium • TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt. • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem

## TARTALOM

Kedves Olvasó! \_\_\_\_\_ 3

### MAGYAR-JAPÁN KAPCSOLATOK

Economic Growth Potential and Growth Strategies – Tsuneo Morita	4
Összefoglaló: Gazdasági növekedési potenciál és növekedési stratégiák	9
Productivity and Quality – Lessons from Japanese Experience – Atsuo Ishiwara	11
Összefoglaló: Termelékenység és minőség. A japán tapasztalatok tanulságai	14
Japanese View of Hungary as an Investment Destination – Shinken Kawakita	17
Összefoglaló: Magyarország mint befektetési célország – japán szemmel	22
The Role of Japan in Central Europe in an Emerging Multipolar World – Judit Berényi	25
Összefoglaló: Japán szerepe Közép-Európában, egy „feljövő” multipoláris világban	30
Can We, Should We Adopt Japanese Management Methods? – András Hernádi	32
Összefoglaló: Tudjuk-e adaptálni, kell-e alkalmaznunk a japán menedzsment-módszereket	33
Japán befektetők Magyarországon	36
Interjú a Toyota Hungary Kft. általános igazgatójával	36
a Nomura Research Institute kutatójával	37
a Sony Hungária ügyvezető igazgatójával	39

### ORSZÁGIMÁZS

Interjú Takács Ildikóval	42
Katona Bélával	43
Szekeres Imrével	44
Magyar Bálinttal	46

### AGRÁRMARKETING

A közösségi marketing szükségessége és lehetőségei az Európai Unióban – Gaál Béla	47
A nyugat szerepe agrártermékeink közvetítésében – Szabó Jenő	51

### VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ nemzetközi programjai	58
--	----

### BIZTOSÍTÁSI MARKETING

A marketingstratégiák összefüggései: a biztosítási marketing példája – Fojtik János, P. Maros Erzsébet	59
Exporthitel-biztosítás Magyarországon – Botos Balázs	65

### KÖNYVISMERTETÉS

The Emerging Knowledge Economy – Dany Jacobs	74
--	----

# CONTENTS

To the Reader! ..... 3

## HUNGARIAN-JAPANESE ECONOMIC RELATIONS

Economic Growth Potential and Growth Strategies	
– <i>Tsuneo Morita</i> .....	4
<i>Summary in Hungarian</i> .....	9
Productivity and Quality: Lessons from Japanese Experience – <i>Atsuo Ishiwa</i> .....	11
<i>Summary in Hungarian</i> .....	14
Japanese View of Hungary as an Investment Destination – <i>Shinken Kawakita</i> .....	17
<i>Summary in Hungarian</i> .....	22
The Role of Japan in Central Europe in an Emerging Multipolar World – <i>Judit Berényi</i> .....	25
<i>Summary in Hungarian</i> .....	30
Can We, Should We Adopt Japanese Management Methods? – <i>András Hernádi</i> .....	32
<i>Summary in Hungarian</i> .....	33
Japanese Investors in Hungary. Interviews with:	
The General Director of Toyota Hungary Kft. ....	36
A Senior Research Fellow at Nomura Research Institute .....	37
The Managing Director of Sony Hungária .....	39

## COUNTRY IMAGE

Interviews with:	
<i>Ms. Ildikó Takács</i> .....	42
<i>Mr. Béla Katona</i> .....	43
<i>Mr. Imre Szekeres</i> .....	44
<i>Mr. Bálint Magyar</i> .....	45

## AGROMARKETING

Need for and Opportunities of Cooperative Marketing in the European Union – <i>Béla Gaál</i> .....	47
The Role of West in the Marketing of Hungarian Agricultural Products – <i>Jenő Szabó</i> .....	51

## BUDAPEST ENTERPRISE AGENCY

International Programs .....	58
------------------------------	----

## INSURANCE MARKETING

Marketing Strategies in Connection: The Case of Insurance Marketing – <i>János Fojtik, Erzsébet P. Maros</i> .....	59
Export-Credit-Insurance System in Hungary – <i>Balázs Botos</i> .....	65

## BOOK REVIEW

72

The Emerging Knowledge Economy – <i>Dany Jacobs</i> .....	74
---	----

# Ha Önnek már van egy diplomája...

**A Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara**

várja az Ön jelentkezését is szakdiplomát nyújtó posztgraduális kurzusaira.

Marketing menedzser szakoklevél

Közgazdasági szakokleveles mérnök, jogász, agrármérnök

# MBA

Programtájékoztató és Információ:  
JLTE Közgazdaságtudományi Kar  
dr. Lajtal Jánosné

7622 Pécs, Rákóczi u. 80.  
Telefon: (72) 211-433. Fax: (72) 233-129

„Készen áll arra, hogy felvegye a kesztyűt? Ez a program nagy sikereket ígér Önnek, és nagy megterhelést jelent. Gondolja át, és ha úgy dönt, vállalja, szívesen látom akár személyesen is, hogy válaszolhassak az Ön kérdéseire.

Mi segítünk Önnek, hogy elkötelezettségének hozadéka a legnagyobb legyen.”

Dr. Vörös József  
egyetemi tanár, programigazgató

# Kedves Olvasó!

**K**ét minőségemben is üdvözlöm Önt a **MARKETING & Menedzsment** 1996. évi 4. számának megjelenése alkalmából. Mint a folyóirat szerkesztőbizottságának elnöke kötelességemnek érzem, hogy alkalmanként beszámoljak arról, mi történik a lapnál, miben tudtunk előrelépni, mik a törekvéseink, milyen gondokkal küszködünk. A másik tisztem pedig ezáltal az, hogy mint a Magyar–Japán Gazdasági Klub elnöke, e szám magyar–japán rovata elé írjak bevezető szavakat.

*De haladjunk sorban!*

Úgy gondolom, hogy a **MARKETING & Menedzsment** ebben az évben ismét egy kicsit megújult: új tördelési-szerkesztési stílust vezettünk be, más papírt használunk. Remélem, az új stílus az Ön tetszését is elnyerte.



**A** szép forma persze mit sem ér a tartalmi színvonal nélkül. Szerecsére ma már van módja a szerkesztőségnek a cikkek közötti válogatásra: egyre több szerző – a gyakorlat és a tudomány képviselői egyaránt – érzi fontosnak, hogy témánkba vágó írásait a **MARKETING & Menedzsment** hasábjain közölje. Tartjuk magunkat az eredeti célhoz: egyidejűleg szólni a gyakorlathoz, a tudományhoz és az oktatáshoz. Be kell vallanom, hogy e kérdésben több vita folyt a szerkesztőségben.

Vannak olyan vélemények is, hogy a kevésbé tudományos, inkább aktuális megközelítés jobban hasznunkra lenne, javítaná a lap eladhatóságát. Én magam – ezzel szemben – azt az elvet vallom, hogy a tudományos megközelítés a gyakorlat számára is többet nyújt.

**F**riss híreket közlő, aktuálpolitikai megközelítéssel dolgozó lap nagyon sok van a magyar piacon, a **MARKETING & Menedzsment**-hez hasonló tudományos-szakmai folyóirat azonban nincs. Nekünk az ilyen lap előállításában van a versenyelőnyünk, és a gyakorlatot is ezzel szolgáljuk a legjobban. Ne feledjük azt sem, hogy előfizetőink között több száz posztgraduális menedzserhallgató is van. Az ő szakmai igényességük fejlesztése az egyik záloga annak, hogy a magyar menedzsment felzárkózhassék a nemzetközi – vagy legyünk aktuálisak – a japán gyakorlathoz.

Ugyanilyen vitákat vált ki az az általam is képviselt törekvés, hogy a **MARKETING & Menedzsment** minden alkalommal jelentősen meg egy-egy (vagy több) angol nyelven írt dolgozatot is. Úgy gondolom, ez feltétele annak, hogy folyóiratunk meginduljon a nemzetközi elfogadtatás felé, bekerüljön a nemzetközi vérkeringésbe. Ugyanakkor az angol nyelven való megértés képességé-

nek fejlesztése a magyar menedzsment előrelépését is szolgálja. Az angol nyelv, akár szeretjük ezt a tendenciát, akár nem, ma már az üzlet, a marketing és a menedzsment világnyelve. Aki ez elől ma Magyarországon elzárkózik, az a provincializmus csapdájába esik.

**K**edves Olvasó!

A **MARKETING & Menedzsment** e számának tekintélyes részét Japánnal és a magyar–japán kapcsolatokkal foglalkozó cikkek teszik ki. Ennek aktualitását az adja, hogy ez év szeptember 30-án ünneplik fennállásuk negyedszázados évfordulóját a Magyar–Japán és a Japán–Magyar Gazdasági Klubok. A budapesti székhelyű MJGK és a tokiói székhelyű JMGK az elmúlt 25 évben meghatározó szerepet játszott a két ország közötti gazdasági együttműködés fejlesztésében. A Magyarország és Japán között 1975-ben megkötött kereskedelmi és hajózási egyezményig a klubok jelentették az egyetlen kereskedelempolitikai fórumot a két ország között. Ezt követően egészen a rendszerváltozásig a klubok elsősorban a kereskedelmi tevékenység bővítésére koncentráltak.

A kétoldalú gazdasági kapcsolatok a nyolcvanas évek második felében – nem kis mértékben a klubok tevékenységének is köszönhetően – komoly fellendülésnek indultak. 1985 és 1990 között a Japánba irányuló magyar export, a korábbi időszakhoz képest megkétszereződve, 110 millió dollárra emelkedett, és a forgalom korábbi évekre jellemző magas magyar passzívuma csökkent. Ebben szerepet játszott az is, hogy Magyarország 1985-ben megkapta a GSP elbánást Japántól. Az export felfutása mellett élénk volt a magyar hitelfelvételi tevékenység, és a magyar vegyesvállalati jogszabályok liberalizálásának eredményeképpen ekkor jöttek létre az első, és mindmáig komoly nagyságrendet képviselő, japán vegyes vállalatok Magyarországon – közöttük azok is, amelyek most megszólalnak a **MARKETING & Menedzsment** hasábjain.

**A** rendszerváltás után a klub tagsága úgy határozott, hogy önálló, nonprofit jellegű szervezetként újjáalakul és tevékenységét a jövőben jellemzően saját bevételéből (tagdíjbefizetésekből) fogja finanszírozni. Az MJGK ma mintegy 60 tagvállalatot számlál. Legfontosabb feladata – a kétoldalú gazdasági kooperáció előmozdítása – mellett zászlajára tűzte a menedzsmentismeretek kölcsönös terjesztését is. A **MARKETING & Menedzsment** nagyon jó fórum lehet annak, hogy a magyar gyakorlat megismerje azokat a japán módszereket, amelyekkel ez a viszonylag kis ország ilyen komoly gazdasági sikereket ért el a világpiacokon. A Toyota „Just in Time” szervezési rendszere, az emberekre építő és az állandó korszerűsítést célba vevő „kaizen”, és a többi japán vállalatvezetési módszer olyan lehetőségeket kínál a magyar érdeklődők számára, amelyek adaptálásával gazdasági teljesítményünk fokozható.

*Rele...*

# Economic Growth Potential and Growth Strategies

How should the growth potential of Central European economies be assessed during the process of structural change? We believe that the determination of medium-term growth in Central European economies will require the consideration of special factors. Such factors will be identified to project the medium- and long-term economic growth of Hungary.

---

## Re-emerging Economies

---

We define Central European countries, including Hungary, as re-emerging economies. Unlike other so-called emerging economies, Central European countries are rated highly in both regarding GDP and social life (including education and culture). However, income flow is disproportionally low compared with the existing level of social life. Economies characterized by such unbalanced aspects may be properly defined as re-emerging rather than by the usual concept of emerging.

Central European countries have already possessed fundamental conditions which may not exist in typical emerging economies. In this sense, their societies have reached a certain stage of maturity. Even though the dynamic growth potential of emerging economies, required to create fundamental special conditions, cannot be expected from them, they are expected to grow steadily to a high level.

In other words, they are able to achieve moderate and steady growth by building a system to utilize the existing fundamental conditions in a more effective and efficient manner. In this respect, they are re-emerging economies. The on-going structural change is necessary for these countries to build a system for operating the existing economic growth factors effectively.

Is this definition applicable to all economies in transition? With regards to having the fundamental conditions for social development, countries that have been subordinated to the former Soviet Union generally lack the necessary conditions, this however is not a uniform assessment. Former Yugoslavia (excluding Slovenia), Bulgaria, and Rumania have a

lower level of social development in general, compared with Central European countries. They are unable to achieve substantial economic growth easily because of both the low level of existing growth factors and the lack of conditions for operating these factors effectively. This matter will be discussed in detail in the following section.

Therefore, economies defined as re-emerging here are Hungary, the Czech Republic, Poland, and the Slovak Republic. Obviously, these four countries are under the strong influence of Germany as well as the historical heritage of the Habsburg Empire. It may be safe to say that their historical backgrounds make them re-emerging economies. In more symbolic usage of words, re-emerging economies in Central Europe might be defined as "the modern resurrection of the Habsburg Empire".

---

## Growth Factors in Transforming Economies

---

There is "a gap in the market evolution" of economic factors in transition economies. Since their national economies were virtually closed to the rest of the world, the economic factors in these countries were not properly evaluated in market terms. The revaluation process of undervalued economic factors within the framework of market value is the economic substance of the structural change. In other worlds, this is a way of changing the value rating system.

This process is focused on the changing of the relative price system and the absolute level of prices. Prices which were previously determined by the administration will be reviewed in accordance with market conditions, and this revaluation will continue for a long time. This should not be considered, as western economists have argued, to be simply an administrative process which can be carried out in one stroke by abolishing administrative restrictions on prices. Instead, it should be regarded as a long-term process of economic adaptation parallel with the institutional change and economic growth, since the change of value in economic factors is inevitable.

In this case, the domestic price system will be revised first through imported products, and the revision will be reflected in exported products. On the other hand, domestic products for domestic markets exempt from administrative restrictions will be subjected to repeated price revisions to compete on the market with imported products. This is a process of repeated gradual interaction and may continue for at least a decade from the initiation of structural change.

Among other things, the revaluation of labor resources is important. This will be initiated by the influx of foreign companies as a direct factor which will continuously push up the level of wages. In the long term, the wage gap between the West and the East will disappear. The revaluation of labor resources is expected to continue for a very long time. In 1995, six years after the structural change began, the level of wages in Central European countries remains one-seventh or one-tenth of that in Germany or Austria. This fact makes us recognize that the leveling of wages between the West and the East will take a considerably long time. It should be remembered that the transfer of capital and technology from the West to the East is still in its early stage.

Table 1

**Comparison of Minimum Wages among Central and Eastern European Countries (monthly wages in 1995)**

Poland	\$ 100
Hungary	\$ 90
Slovak Rep.	\$ 79
Czech Rep.	\$ 78
Rumania	\$ 35
Bulgaria	\$ 33

Note: Generally, average wages in these countries are in the range of two or three times of minimum wages. Source: ILO

The above-mentioned revaluation of products and labor resources is a significant factor which will certainly elevate the GDPs of re-emerging economies in the medium to long term.

Besides these factors, there are also other factors which may raise the GDP. One of them is that economic activities which not conventionally existed will appear as a result of the transition to a market economy and raise the GDP. Another factor is that some existing national assets, which have not conventionally been evaluated in economic terms will acquire market value, in the course of transition to a market economy and thus, elevate the GDP.

An example of the former is a rapid increase in small enterprises. The liberalization of private enterprises banned under the old regime unleashes people's economic vitality and results in the rapid increase of added value. In 1995, about the one million self-employed people were registered in Hungary.

Many of them are engaged in retail and other various service industries. These are fields of business whose income flows are scarcely captured by official statistics, partly because they were not included in GDP statistics under the old system.

Similar problems also face advanced market economies. However, transition economies do not have much experience in statistical techniques and taxation and cannot capture added value produced in these fields. For this reason, the GDPs of transition economies are likely to be always underestimated. The nominal GDPs of re-emerging economies seem to be underestimated especially in comparison of those of Western countries. Examples of the case are real estate, tourist resources, inventions and specialties. Although some may be revaluated lower than before, the value of excellent companies' assets may rise following the transition to a market economy.

The above-mentioned factors will cause a real increase in the GDP only when prerequisites are satisfied: i.e., the steady development of a market economy, the development of foreign trade, the influx of capital and technology by direct investment, a favorable system for fostering private enterprises, and the steady promotion of privatization. Unless these requirements are met, the factors themselves will never be manifested. On this point, there is a large variance between Central European economies and other transition economies.

**Official GDP and Purchasing Power Parity GDP**

In the previous section, the main feature of re-emerging economies was described as the process by which structural change facilitates the revolution of economic factors and eventually raises the GDP. To clarify this point, the GDPs of Central European countries will be compared in terms of official exchange rates (official GDP) and purchasing power parity (purchasing power parity GDP).

Table 2

**Comparisons of Per-capita GDPs of Four Central European Countries in 1994**

(in USD)

	Czech Rep.	Hungary	Poland	Slovak Rep.
a. Official rate GDP	3489	3981	2294	2324
b. Purchasing power GDP	8883	6332	5040	5989
c. a/b	0,39	0,63	0,46	0,39
d. a/EU average	0,21	0,24	0,13	0,14
e. b/EU average	0,52	0,37	0,30	0,35

Note: Data on purchasing power parity GDPs were obtained from the Vienna International Comparative Economic Research Institute. EU averages used in calculations (d. e.) was USD 17 000.

Judging from purchasing power parity GDPs, it is obvious that the economic strength of Central Europe is currently underestimated. What should be noted is, that it is a mistake to simply argue that "the current exchange parity is undervalued" by referring to the current official exchange rate which is much lower than the purchasing power parity. Purchasing power parity is merely a theoretical calculation, which does not provide appreciation for the real flow of income. It cannot be said that the real exchange rate is always low because the parity from calculations is low. Purchasing power parity merely represents potential but does not determine the real flow of income. The gap does not determine the real flow of income. The gap between the purchasing power parity and the official exchange rate is interesting only when projecting a long-term trend of exchange rates, which should be distinguished from short-term fluctuations.

As shown in the preceding discussion, the very process of revaluation of economic factors is the process by which the GDPs of Central European countries will approach purchasing power parity GDPs. Exchange rates will be adjusted for purchasing power parity as economic transition, privatization, and foreign capital flow are promoted. These countries' GDPs in dollar terms will tend to rise at a higher rate than the rate of increase in value added.

In this process, the GDPs in dollar terms can be expected to rise at a very high rate. As discussed in the next section, this trend is already clear in the Czech Republic whose GDP in dollar terms has increased by over 10% annually despite the sluggishness of the real GDP. As shown in this case, the increase differs from that in domestic value added. Transition economies are characterized by "the effect of raising exchange rates through the revaluation of economic factors". The increase of GDP in dollar terms will continue until the completion of economic transition.

If the process continues steadily, Central European countries will not take much time to achieve half the EU average GDP per capita (USD 8 500). In particular, the Czech Republic and Hungary will probably achieve such a level in about five to seven years. Of course, as is repeatedly stated, conditions

for promoting the revaluation of economic factors must be provided for its achievement.

### Paradox of GDP Growth

As far as the official GDPs of Central European countries are concerned, a rapid growth in GDP is not in sight. As you can see easily by simple calculation, it is impossible to make their GDP double by a few percentage annual growth in five to seven years. To the contrary, according to official GDP statistics, even Central European countries recorded minus growth until 1993. In this situation, how can they raise their GDPs?

Table 3

		1990	1991	1992	1993	1994
<b>Two Types of GDP Growth Rates</b>						
<b>Hungary</b>	Real growth rate	-3,50	-11,90	-3,0	-0,8	2,0
	GDP per capita (USD)	3189	3221	3595	3727	3981
	Dollar-based growth rate	-	1,0	11,6	3,67	6,82
	Deviation rate	-	12,9	14,61	4,47	5,32
<b>Czech Rep.</b>	Real growth rate	-1,20	-14,2	-6,4	0,9	2,6
	GDP per capita (USD)	3050	2358	2713	3024	3489
	Dollar-based growth rate	-	-22,69	15,06	11,46	15,38
	Deviation rate	-	-8,49	21,46	12,36	-12,78
<b>Poland</b>	Real growth rate	-11,60	-7,0	2,6	3,8	5,1
	GDP per capita (USD)	1547	1999	2198	2232	2294
	Dollar-based growth rate	-	29,22	9,95	1,55	2,78
	Deviation rate	-	36,22	7,35	-2,25	-2,32
<b>Slovak Rep.</b>	Real growth rate	-2,50	-14,5	-7,0	4,1	4,8
	GDP per capita (USD)	2702	1902	2055	2074	2324
	Dollar-based growth rate	-	-29,61	8,04	0,92	12,05
	Deviation rate	-	-15,11	15,04	5,02	7,25

*Note:* Real growth rates were taken from official statistics issued by these countries. Deviation rates represent dollar-based growth minus real growth rates.

However, as was stated in the previous section, it should be noted that growth rates in these countries' dollar-based GDPs are extremely high, as they have continuously revaluated their currencies to the dollar in real terms. This is the very "effect of raising exchange rates in the process of economic revaluation".

As far as this region is concerned, official GDP growth rates show a contradictory tendency to dollar-based GDP growth rates. There is, a "paradox of GDP growth". This phenomenon is notable.

Table 3 compares growth rates in rwal GDPs based on the domestic currency with dollar-based GDPs. Generally, dollar-based GDP growth rates



may be expressed as the summation of real growth rates and real exchange rates in parity to the dollar as follows:

$$DGDP (USD) = DGDP (REAL) + DFOREX (USD)$$

Obviously, deviation rates in Table 3 are nothing but real change rates in parity to the dollar.

As shown in Table 3, Central European countries have continuously revalued their own currencies to the dollar, with some exceptions. At least the Czech Republic and Hungary have shown very high growth rates in their dollar-based GDP. As long as this trend continues, it will not be difficult for them to double their dollar-based GDPs in five to seven years. According to our projections, the revaluation of their currencies to the dollar will continue until the completion of economic transition. The rate of growth may be determined by the pace of the transition to market economy and privatization.

Another phenomenon observed in Table 3 is that the growth rate of Poland's dollar-based GDP is not high, contrary to recent commonly held views. In the case of Poland, it is notable that the zloty has actually tended to be bearish to the dollar, and the growth rate of its dollar-based GDP is lower than that of its real GDP. Nevertheless, the currency will probably be revalued to the dollar in the long term.

The influx of short-term capital into the Czech Republic to profit from exchange differences can be also interpreted under these circumstances. Even if the upward trend of exchange parity continues, it is needless to say, that the parity will not rise at all times.

### Hungary's Growth Rates in Two Periods

Looking at Hungary's GDP up until 1994, its growth may be clearly divided into two periods. One is a three-year period from 1990 to 1992. In this period, other countries suffered a substantial decline in industrial output and a fall in GDP due to the collapse of COMECON. However, a huge amount of foreign capital flowed into Hungary, imports from abroad increased suddenly, and consumer prices rapidly soared. At the same time, the favorable trade account and the flow of foreign capital contributed to a two-

digit real revaluation against the dollar. This had a reverse effect on the dollar-based GDP, which rose in spite of a fall in real GDP.

The other period is from 1993 until the present. The deficit in the trade account swelled, and the devaluation rate against the dollar became large, exceeding the rate of increase in production prices. As a result, the parity was devalued in relation to producer prices but somewhat revalued in a real sense in relation to consumer prices as before. In this period, the dollar was continuously devalued against the German mark and the Japanese yen. This trend has helped Hungary's dollar-based GDP to continue to rise.

As shown in Table 4, GDP deviation rates are not completely consistent with real revaluation rates to the dollar. However, it may be said that the variance is due to a tolerable error in calculation (a problem seems to arise in calculating GDP deflators to determine the real GDP).

Although the dollar-based GDP is likely to grow continuously in 1995, the rate of increase will probably be small compared with that in 1994 because of significant devaluation by crawling peg. However, it

Table 4

### Indices Related to Hungary's GDP

	1990	1991	1992	1993	1994
Real growth rate (%)	-3,50	-11,00	-3,00	-0,80	2,00
Dollar-based growth rate (%)	10,30	1,00	11,61	3,67	6,82
Consumer price elevation (%)	28,90	35,00	23,00	22,50	18,80
Producer price elevation (%)	22,00	32,60	12,30	10,80	11,30
Devaluation to the dollar (%)	6,94	18,70	5,60	16,51	14,21
Real devaluation to the dollar (%)					
a.	21,96	16,30	17,40	5,99	4,59
b.	15,06	13,90	6,70	-5,71	-2,91
GDP deviation rate (%)	13,80	12,90	14,61	4,47	4,82

Note: Price elevation rates are on the annual average. Devaluation rates to the dollar are on the annual average. Real evaluation rates in row a. are consumer price elevations minus devaluation rates to the dollar. Real evaluation rates against the dollar.

is very likely that a nearly two-digit real revaluation against the dollar will be registered in 1996 because the external equilibrium is recovering. The dollar-based GDP is expected to grow against a high rate.

As long as the transition to market economy, privatization, and the flow of foreign capital continue at a steady pace, the current trend will remain for at least five to seven years. If an annual growth rate of 10% in dollar terms is achieved, the per capita GDP will exceed \$ 8000 by the turn of the century and reach about half the EU average. Unless this scenario is significantly interrupted mid-process, Hungary will be able to join the EU in the early 21st century.

### *1. Setting Up a Division for Long-Term Strategies*

After the end of the World War II, the Japanese government has announced medium-term growth targets from time to time, providing guidelines on the direction of the Japanese economy to private companies. In the case of Hungary, the Planning Agency in charge of long-term economic strategies was abolished in order to abandon the so-called planned economy. It is gradually becoming clear that the economy is managed under a three-year short-term plan prepared mainly by the Ministry of Finance.

On the other hand, the initiatives of the Ministry of Finance are severely criticized by members of the Socialist Party. They propose that a minister or a new division should be established to draw up economic strategies. However, this proposal has not been put into action because the Liberal Democratic Federation is opposed to such a post or division. As long as its economic management focuses on short and medium term fiscal revenue and expenditure, the directions and goals which Hungary should pursue will remain uncertain.

Joining the OECD and EU is a political goal rather than an economic one. These developments will be the results of economic growth but will not produce any economic results. Determining economic goals is a necessary step for Hungary to join the EU. Moreover, in a wide perspective of strategies, the country needs to determine very-long-term goals and visions targeting economic growth after joining EU.

Accordingly, a permanent division or department needs to be established to develop long-term economic strategies and create policies for implementing them. It is recommended that this matter should be discussed again within the government.

### *2. Long-term Strategies in Two Phases*

When considering long-term economic strategies, a total of 15 years may be assumed to be a significant period. This period of time may be divided into two phases: a seven-year phase from 1996 to 2002 as a gestation period for joining the EU; and an eight-year phase from 2003 to 2010 for actually joining the EU. Generally, medium term is five years, long term is eleven years, and a super long term is fifteen years. Hungary as a transition economy should consider long-term strategies in such a time span.

In the above mentioned two phases, Hungary will apparently have different problems regarding economic strategies. For, as already stated, in 1996 the country will enter the final stage of structural change and privatization and this phase will last five to seven. At that point, the country will make more progress in reevaluating its economic resources and will be able to achieve a relatively high growth in dollar-based GDP. Economic growth may be achieved wit-

hout much difficulty, owing to the undisturbed completion of transition to a market economy and privatization.

However, if the structural change and privatization are to be completed, the surplus energy for growth will be used up in the completion. The re-evaluation of economic factors will be brought to an end, and the effect of real exchange parity revaluation will gradually disappear. How can Hungary as an ordinary market economy develop further in an expanded Europe? This question will have to be seriously considered in the final stage. To respond to this question, the country needs to develop long-term strategies for further development after joining the EU.

### *3. Growth Strategies Prior to Joining the EU*

In brief, Hungary's target for growth is to double its GDP in the seven years from 1996 to 2002. That equals a per capita GDP of about \$ 8 500. As previously stated, the target can be achieved not only by growth in real GDP but also by continuous real revaluation against the dollar.

Of course, this target cannot be achieved automatically. Hungary must base its economic development on exports, just as Japan does. On the assumption that the transition to market economy and privatization will be successfully completed, Hungary must determine an export target corresponding to the GDP target and strongly promote policies for achieving such a target. In the case of Hungary, the value of exports equivalent to a GDP of \$ 8 500 per capita is \$ 30 billion. Conversely, the GDP per capita may exceed \$ 8 500 if productivity rises to a level such that, exports of over \$ 30 billion per year can be achieved.

To achieve the above mentioned target, Hungary needs to develop strategies to triple exports in the coming seven years. This target cannot be achieved simply through the transition to market economy and privatization. The country needs to expand productivity and export capacity further, by inviting direct investment from abroad. It is essential to reinforce Hungary's productivity and export capacity by receiving new direct investment of at least about \$ 20 billion in the coming seven years.

The Hungarian government is required to determine such a target and to develop policies and an organization for achieving it as soon as possible. For this purpose, the government must achieve a national consensus on long-term strategies by all means.

### *4. Economic Strategies After Joining the EU*

In the second phase (from 2003 to 2010), before which the surplus energy for growth would be used up, Hungary will have no choice but to depend on scale expansion and improvement in productivity for further growth in GDP. The second phase will be a turning point in its development: i.e., whether the country as an ordinary market economy will continue to develop as a medium-developed country (region)

in Europe or develop into an advanced country in Eastern region of Europe with some special features distinguished from others. In terms of GDP, it will be a daring attempt to increase GDP per-capita from \$ 8 000 to the EU average of \$ 17 000.

The first factor in economic growth in the second phase will be the capital accumulated in the first phase. That is to say, capital accumulation between 1996 and the early 21st century will determine economic growth capacity in the early 21st century. Accordingly, the transfer of capital and technology by promoting direct investment and introducing foreign capital in the coming five to seven years is a major factor, which may determine whether Hungary becomes a medium-developed country in Europe in the early 21st century or not. Regarding this point, the promotion of direct investment is particularly important.

If Hungary can introduce \$ 20 billion of foreign capital in the coming seven years, it will become a country (region) which will play the role of a hub in Eastern Europe after its joining in the EU. This means the realization of Hungary's desire to become a gateway to the East and the West or the North and the South. The country will acquire a clear role in Europe. Therefore, the government should determine national goals to become the hub of Eastern Europe and explore measures to attain them. It is an essential requirement that Hungary should attract an overwhelming sum of foreign capital and develop a policy for inviting foreign companies.

For the leap into the 21st century, another significant problem along with the role of being a hub is to utilize human resources within the country. Hungary must make the best use of its comparative advantage on basic science. To do so, government must adopt a policy to encourage research and development which

will give rise to applied technology. The government should give research opportunities to qualified but unemployed scientists and technicians by reorganizing national research facilities on the one hand and take preferential measures for the advancement of national science and technology on the other. These initiatives should include maximum incentives for cooperation between research institutes and companies, and in-house research and technological development.

It is not difficult for Hungary to become an ordinary country or a second-class economy in Europe. To outgrow such a status, Hungary must have a comparative advantage in one field or another so that it will not be inferior to advanced countries. Switzerland and Austria, which do not have a strong industrial base, have achieved a high level of national income because of first-class tourist resources. To catch up with these countries, Hungary must have something as marketable as their resources. Excellent capabilities of research and technological development and an overwhelmingly influential function as the hub of the East will certainly change a small country in Central Europe into a first-class economy.

Bringing this idea to fruition will require strong political will and effort. In this respect, Hungary needs to learn from Japan how to develop the strong will to attain a goal by all means, and how to organize and fulfill its potential. It is not planning, but organization and implementation skills which Hungary lacks the most.

It is recommended that Hungary should set a goal to join EU by doubling its GDP in seven years and become one of the advanced countries in Europe in fifteen years, and it should also develop, organize and carry out necessary policies to attain this goal.

*Author: Research Adviser, NRI*

## ÖSSZEFOGLALÓ

# Gazdasági növekedési potenciál és növekedési stratégiák

Hogyan állapítható meg a közép-európai országok növekedési potenciálja a szerkezeti átalakulás időszakában? A közép-európai országokat (Csehországot, Lengyelországot, Szlovákiát és Magyarországot is) „újra feljövő” gazdaságokként határozzuk meg. E gazdaságoknak más, feljövőnek mondott országok-

hoz képest számos előnyük van a GDP alakulását és a társadalom életét tekintve, de a jövedelmek szintje a társadalom életének jelenlegi szintjéhez, érettségéhez hasonlítva aránytalanul alacsony. Ez a kiegyensúlyozatlanság különbözteti meg őket az általában feljövőnek tartott gazdaságoktól.

E gazdaságoknak tehát nem bizonyos sajátos feltételek kialakítására van szükségük ahhoz, hogy növekedési lehetőségeiket megalapozzák, hanem arra, hogy hatékonyabban és hatásosabban kihasználják a meglévő feltételeket, illetve újraértékeljék, megújult módon állítsák őket a növekedés szolgálatába. Másképpen szólva, meg kell változtatni az értékek rangsorolási rendszerét.



**Magyarország növekedési célja a GDP megduplázása az 1996–2002 közötti hét évben.**



E folyamat alapja az árarányok és az árszínvonal változása, a korábbi adminisztratív szabályozásról a piaci feltételekre való átállás. Ez hosszú időt igényel; az ugyancsak szükséges intézményi változásokkal és a gazdasági növekedést eredményező gazdasági alkalmazkodással együtt valósul meg.

A hazai árrendszer megváltozása az importárakból indul. Más szóval, az adminisztratív korlátozó-soktól mentes hazai piacra termelt hazai termékek árait folyamatosan revideálják, az importtermékek áraival történő verseny közepette. Ez évtizedes, fokozatos alkalmazkodási folyamat.

Ugyancsak fontos – más tényezők mellett – a humán erőforrások átértékelése. Hosszú távon a Kelet és Nyugat közötti bérkülönbség el fog tűnni. 1995-ben, hat évvel a struktúraváltás megkezdése után a bérek Közép-Európában változatlanul az osztrák, illetve német bérszínvonal hetedét, tizedét teszik ki. Nem szabad elfelejteni azt sem, hogy a Nyugatról Keletre irányuló tőke- és technológiatranszfer még csak korai stádiumban van.

Emellett még számos, a korábbiakban nem helyesen felhasznált, vagy nem célszerűen értékelt tényező segítheti a GDP növekedését, aminek egyik példája a kisvállalkozások szerepének, a GDP alakulásához való hozzájárulásuknak a növekedése. (Hozzá kell tenni, hogy – a statisztikai számbavétel problémái miatt – az átmeneti gazdaságokban a GDP minden jel szerint alacsony becsülve általában, és a nyugati országokhoz viszonyítva is.) A fenti tényezők azonban csak bizonyos előfeltételek mellett fejtik ki hatásukat, úgymint: a piacgazdaság, a külkereskedelem fejlesztése, a direkt külföldi tőke- és technológiabevonás, a magánvállalkozások támogatásának kívánatos rendszere és a privatizáció folyamatosságának fenntartása.

Az újra feljövő gazdaságok leírhatók azzal a folyamattal, amelyben a szerkezeti változás elősegíti a gazdasági faktorok újraértékelését és végső soron növeli a GDP-t. A dollárban számított GDP várhatóan magas ütemben fog emelkedni. Ez a trend Csehországban már érzékelhető. A dollárban számított GDP növekedése a gazdasági átalakulás befejezéséig folytatódik. Ha a folyamat fennmarad, a közép-európai or-

szágoknak nem kell túl sok idő ahhoz, hogy elérjék az EU-országok átlagos GDP-jének a felét. Magyarország és Csehország esetében ez öt-hét évre tehető.

A hivatalos statisztikák nem mutatják, hogy a GDP gyors növekedésnek indulna. Jelentős eltérés van a hivatalos és a dollárban számított GDP alakulásának nemcsak a mértékében, hanem az irányzatában is. Amennyiben a trend folytatódik, Magyarország és Csehország számára nem okoz majd nehézséget, hogy öt-hét év alatt megduplázza dollárban számított GDP-jét.

Magyarország esetében jól elkülöníthető két szakasz: 1990–92 között, illetve 1993-tól napjainkig, melyek jól láthatóan ellentétes irányzatot mutatnak. Ha a piacgazdaságra való áttérés, a privatizáció, és a külföldi tőke beáramlása folytatódik, a jelenlegi trend legalább öt-hét évig megmarad. Ha elérhető (dollárban számítva) évi 10 százalékos növekedés, akkor 2000-re az egy főre jutó GDP 8000 dollár lehet, ami kb. a fele az EU-átlagnak. Amennyiben ettől a forgatókönyvtől a középtávon ható tényezők miatt jelentősen nem kell eltérni, Magyarország a jövő század első éveiben képes lesz csatlakozni az EU-hoz.

Az úgynevezett tervezés feladásával Magyarországon felszámolták a hosszú távú tervezésért felelős Országos Tervhivatalt. Egyre világosabb, hogy azóta a többnyire a Pénzügyminisztérium által készített rövid távú, hároméves tervek alapján irányítják az országot. Az EU-hoz történő csatlakozásnak azonban fontos lépése a hosszú távú elképzelések és célok jó meghatározása. Szükséges lenne olyan állandó szervezet létrehozása, amely a hosszú távú gazdasági stratégia kialakításával és az alkalmazás módzatainak kidolgozásával foglalkozna.

A piacgazdaságra való átmenet befejezése után az a kérdés merül majd fel, hogy miképpen fejlődhet már rendes piacgazdaságként Magyarország a kibővült Európában? A válaszhoz a csatlakozás utánra is kidolgozott hosszú távú stratégiákra van szükség.

Röviden szólva, Magyarország növekedési célja a GDP megduplázása az 1996–2002 közötti hét évben. Annak feltevése mellett, hogy a piacgazdaságra való áttérés és a privatizáció sikeresen befejeződik, a GDP-céllal konzisztens exportcélkitűzésekre, és az azok elérését ösztönző politikák alkalmazására van szükség. Magyarország esetében az elérendő 8500 dolláros egy főre jutó GDP mellett 30 milliárd dolláros exportbevételre van szükség. Lehet azonban úgy is fogalmazni, hogy amennyiben a termelékenység növelése miatt az egy főre jutó GDP 8500 dollárra növekszik, elérhető az évi 30 milliárd dolláros exportbevétel. Ezek a célok nem valósulhatnak meg anélkül, hogy a termelékenység fokozódása mellett az exportkapacitások tovább bővüljenek, amihez a külföldi tőke további bevonása szükséges. A célkitűzés és a célok mindenáron való elérése érdekében szükséges nemzeti konszenzus megteremtése a kormány feladata. Japán módszerei éppen e téren jól felhasználhatók.

*Szerzőnk az NRI kutatási tanácsadója*

# Productivity and Quality – Lessons from Japanese Experience

## Why I Am Here

I came to this country in February this year as a JICA (Japan International Cooperation Agency) Expert and detailed to Hungarian Productivity Center (HPC). My mission is to help HPC to promote Productivity Movement in this country.

HPC is a public foundation established in 1995 as the National Productivity Organization (NPO) for this country. The Japanese Government promised the Hungarian Government to assist HPC by sending experts to this country, inviting Hungarian trainees to Japan and by providing some materials and equipment. Back in Japan, I am a counsellor of Japan Productivity Center for Socio Economic Development (JPC-SED), the NPO for Japan. But, while I am here in Hungary, I am an Expert of JICA because I am dispatched to Hungary under the government mission.

In the past, I have been to many countries in Western Europe. However, I had never been to Central or Eastern Europe so I had some anxiety before I came to this country. But since I came here I met so many nice Hungarian people, I am happy to be here and enjoying my work and hoping to do my best.

## Japan – Yesterday and Today

Today, people say that Japan is a rich country and Japanese are rich people. Being a Japanese myself, I am happy to admit it. However, it was not so in the past. Japan was a miserably poor country in the past.

I was born in 1933. That means, my generation is very lucky because we could have the opportunity to see and experience the changes which took place in Japan during the period when Japan changed from a very poor country to a rich country.

How could Japan make such changes? There is no single answer. If you wish, you can argue almost endlessly. However, I think I am lucky because I can talk about such changes which took place in Japan based on my own observation and experience.

In my view, a nation's economy is sustained by a

number of entities engaged in economic activities. Those economic entities are called "companies". And in a successful economy, there exists a greater number and higher proportion of successful companies and they are giving vitality to the economy. On the other hand, there are fewer and smaller portion of successful companies in a less successful economy.

When Japanese were poor, there were not many successful companies in Japan. But today, you can find many successful Japanese companies operating everywhere. So, you can say that one big change which took place in Japan was that many unsuccessful smaller companies changed to successful companies or unsuccessful companies had to disappear because they could not cope with competition.

## A Comparison between More and Less Successful Companies

The following table shows a comparison between more successful companies and less successful companies.

A comparison between more and less successful companies		
More successful companies		Less successful companies
higher	profitability	lower
active	investments	inactive
faster	business growth	slower or negative
higher	employee's wages and salaries	lower
better	employee's welfare schemes	poorer
more	employee's chances for promotion	less

It will be very nice if you were a member of a successful company. Then you can enjoy stable and above average income, benefits from better welfare schemes and more chances for promotion (because the organization keeps growing).

Many people say that there is a system called "Life Time Employment System" in Japan. I think this opinion is not correct. Because, no company employs their employees for life time and the employment statistics of Japan is showing the fact that many Japanese are also changing their jobs.

However, I admit myself there exist such a tendency that many people stays with the same company for long time. For example, I, myself worked for the same company for more than thirty years. Why I worked for the same company such a long time? My answer is that, although I had freedom to change my job, I did not prefer to change the company myself because my income kept increasing every year, the company had kept providing me with interesting and challenging job opportunities and my social status had kept going up. In addition, the company gave me a lot of opportunities to participate in training courses. So, it was not necessary at all for me to move the company. I was lucky that I was recruited by a successful company and I am proud and happy that I also had contributed in making the company successful.

If you look into the employment statistics in Japan carefully, you will find that more employees of smaller companies are changing their jobs more frequently. I think it is understandable that, if the company could not give security and hope for the future, it is natural for any person to think of changing the job and look for the better opportunities.

In my view, the reason why many Japanese prefer to stay with the same company is that there are so many successful companies that people do not feel the necessity of changing their jobs for better opportunities.

---

#### What Makes the Difference

---

Then, what are the factors which make company more successful than others? The answer is, in my view, very simple. Productivity (or Value Added per employee) of that company is higher than others. In addition, in those companies, distribution of the productivity gains is fairly made among the members. Even Japanese work for themselves and their families. No one likes to work hard for making already rich person even richer. High productivity and fair distribution is the key to success. Then, next question will be how can you improve productivity? I would like to come back to this point later.

---

#### Quickest and Most Effective Way of Development a Country and Improving the Welfare of the Nation

---

Accordingly, in my view, one of the quickest way is developing a country and improving the welfare of its people is, again, very simple. It is possible by increasing the number of successful companies and increase their proportion in the country.

Why is it the quickest way? Because, it is easier and faster to change a company than to change the society. A company is much smaller than a society, hence, it is more manageable. In addition, a company is, usually under one leadership, it is much easier to change a company if the management is committed to do so.

HPC, as the national productivity organization for this country, wishes to facilitate to make such changes in as many companies as possible in this country.

---

#### What is Productivity?

---

However, without understanding and support by the employees, management alone can not do anything. In this regard, I would like to quote the following statement by an American businessman named Clarence Francis. This statement was made in 1930's. Even so, many businessmen are not yet giving good answer to this challenging statement up till now.

*"You can buy a man's time,  
You can buy a man's physical presence at a given place;  
You can even buy a measured number of skilled  
muscular motions per hour or day.*

*But you can not buy enthusiasm;  
you can not buy initiative;  
you can not buy loyalty;  
you can not buy the devotion  
of hearts, mind and souls.*

*You have to earn this things ... "*

In order to start making the changes in the company, it is necessary for the management to convince the employees that to make the changes is benefit to everybody. In fact, productivity movement in Japan also had met great difficulty because many workers did not support the movement until they understood what is productivity and convinced themselves that to improve productivity is also beneficial for them.

So, it is extremely important for the management people to establish correct recognition on what is productivity before they start talking about productivity.

The problem is that productivity is not a simple concept, but is an sophisticated concept of technical, social and economical elements. And, even today, many people only look at its technical aspects. A lot of misunderstanding starts from here. Productivity is usually explained by the following formula.

**OUTPUT / INPUT**

Yes, in the narrowest sense, productivity is synonymous to efficiency or utilization ratio. But, it is not enough. It tells physical and technical aspects only. Productivity is, more importantly, a social concept. It can be conceptualized by the following statement.

*productivity is, above all, an attitude of mind. it seeks to continually improve what already exists. it is based on the belief that one can do things better today than yesterday and better tomorrow than today.*

It means that, the objective of productivity movement is to make everyone's tomorrow better than today. Everyone means management, workers and consumers. Accordingly, when productivity is understood as the objective of the people, it can also become a common objective of the management and the employees of a company.

But, how can you make your tomorrow better than today through economic activities? Although money is not everything, it is better if you could increase your income in order to make your tomorrow better than today. And, it is possible if you could successfully increase value added generated by your company. value added is the source of income for everybody. Therefore, productivity, as an economic concept, means to generate as much value added as possible through your economic activities and distributing it fairly later among those people concerned.

Today, in my view, 90% of the workers in Japan understand productivity in this way and support and participate in productivity improvement activities positively.

---

### **Quality – The Key to Generate More Value Added**

---

Nevertheless, the road to better today than miserable yesterday in Japan was never smooth. We, Japanese had to learn many severe lessons and had to overcome many problems.

The land of Japan is four times bigger than this country, but, the population of Japan is twelve times bigger. In addition, because the land in Japan is so mountainous that usable land space is very limited. And, Japan produces almost no natural resources. That means, Japan must import foodstuff and energy from abroad. In order to pay import bills, Japan must export something. But, because there is nothing to export, Japanese have to manufacture something for export. In order to make manufactured goods, then, Japanese must import raw materials. Then you have to pay import bills again. This explains how Japanese economy operates.

Although many young people do not know, but there was a time when products made in Japan were known as cheap but poor quality. In order to make income from export, Japanese worked very hard for finding buyers. But in those days, it was not easy for Japanese to find buyers because quality was poor. And, even when there were some buyers, price had to be very low. That means, value added had to be

very small or sometimes even negative so that Japanese had to stay poor.

Through such hard experience, Japanese had to learn the following lessons.

---

#### **Quality and customers**

---

*One can not steal customers from others.  
It is the customers who select a supplier.  
It is quality (and reputation on quality) which leads customers to make selection.*

Quality improvement in Japan started from such recognition. However, although a lot of technical efforts were made, quality did not improve as expected. Then the next lesson Japanese had to learn.

---

#### **Quality and people**

---

*Quality of products manufactured and quality of services provided by people with no hope and no future is low.*

*Quality of products manufactured and quality of services provided by people with hope and future and who have willingness to work is always high.*

Such recognition as above brought many changes in many companies in Japan. For example, changes in management style, from autocratic to democratic. One way top-down flow of communication to two ways. Narrowing of the distance between management and employees. Enhancement of team spirit among all member of the company. And so on.

Eventually, quality changed from something to be inspected at the last moment to something to build into at every stage by everyone. Then, quality of made-in-Japan products started to improve.

---

#### **People – One of the Key Factors which Affects Quality**

---

When people discuss about quality, many of them think it is a matter of technology or material. But, in reality, you will find something very strange or interesting which you can not easily find answer. For example, there are such cases that two companies operating in two different countries using the same machines, same technology and same design produce different products in quality? Why such could happen? If quality is only a matter of technology and material, such should not happen.

What makes such difference is people. Experiences tell us that properly motivated, educated and trained people can make better products.

This discussion does not imply that technology is less important. Technology is already essentially important. But, what some Japanese found was that people is also as important as technology.

In accordance with such recognition as above, various ways and means of motivating people and upgrading capability of people not only at management level but at foremen/workers level have been developed and practiced in many Japanese companies.

Such efforts made fruits and generated by some successful Japanese companies increased, and as a result of fair distribution of increased value added in such companies, income standard of average Japanese started to go up.

### The Role of Management in Improving Productivity and Quality

The foregoing discussion confirms the following points. To improve productivity or to generate more value added, it is essential to improve quality. And, to improve quality, there are two essential factors. They are technology and people.

But in practice, these two are not enough. There must be another factor and that is management. Excellent management can combine technology and people for generation of optimum value added. On the other hand, poor management can not utilize both technology and people thus bringing the business to failure.

These observation lead my discussion to the following formula.

$$\text{VALUE ADDED} = \frac{\text{output} \times \text{quality}}{\text{management (technology + people)}}$$

Therefore, a lot of challenging opportunities are there for Hungarian management people.

### Lessons from Japanese Experience

I hope if I could have explained to my Hungarian friends about the changes which took place in many Japanese companies during the period when Japan changed from a poor country to a rich country as present. As I mentioned earlier, the road which we came through was never smooth at all. We had to learn many lessons and we had to overcome many problems.

But, today, I must say I am lucky for being a Japanese. At the same time, I am very grateful to many teachers who taught us how to find problems and how to solve them. Without teachers, most of them were Americans, I think it was not possible for Japanese to enjoy their position today.

Today, I am here in Hungary and my mission is to help my Hungarian friends in the area of improving productivity of the industry in this country. I am not alone at Hungarian Productivity Center. I came with some Japanese colleagues and we all brought with us a lot of valuable lessons from Japanese experience.

What I would like to say is that you do not have to learn things from Japanese. But, in my view, there are a lot to learn from Japanese experience. We shall be very happy to help you by explaining to you about the lessons we have learned from our experience. Those Hungarian friends who are interested in learning from Japanese experience, please do not hesitate to tap the door of the Hungarian Productivity Center.

*Author: JICA Expert detailed to Hungarian Productivity Center  
(Counsellor, Japan Productivity Center for Socio Economic Development)*

## ÖSSZEFOGLALÓ

# Termelékenység és minőség. A japán tapasztalatok tanulságai

Ez év februárjában érkeztem Magyarországra, mint a Japán Nemzetközi Együttműködési Ügynökség szakértője, hogy – egy korábbi kormányközi megállapodás alapján – segítsem a Magyar Termelékenységi Központ munkáját.

### Japán tegnap és ma

Ma az emberek Japánt gazdag országnak tartják, s én mint japán ezt örömmel fogadom. De nem szabad el-



felejteti, hogy ez nem mindig volt így. Japán a múltban igen-igen szegény ország volt. 1933-ban születtem. Az én generációm szerencsés, mert nemcsak látta, hogyan válik Japán nagyon szegény országból gazdaggá, hanem tevékeny részese is volt annak. Nincs azonban egyetlen válasz arra a kérdésre, hogyan hajtotta vége Japán e nagy változtatásokat.

Nézetem szerint egy nemzetgazdaság attól sikeres, hogy benne több jól prosperáló, mint sikertelen vállalat működik, s ők adják a gazdaság életerejét. A kevésbé sikeres gazdaságokban a jólmenő vállalatok aránya kicsi. A Japánban végbement változások lényege is összefoglalható abban, hogy sok, korábban rosszul működő kisebb vállalat sikeressé vált, vagy pedig eltűnt, megsemmisült a versenyben.

Sokan úgy gondolják, hogy Japánban az élethosszig tartó foglalkoztatás rendszere dívik. Ez így nem igaz, a statisztikák is igazolják, hogy sok japán változtat állást. Kétségtelen azonban, hogy létezik a törekvés: minél tovább egy munkahelyen maradni. Magam is példa vagyok erre, én is több, mint 30 évig dolgoztam ugyanannál a vállalatnál. A miéltre azt válaszolhatom: mert a fizetésem emelkedett, a cégem érdekes és embert próbáló feladatokkal bízott meg, társadalmi státusom folyamatosan javult. Nem lett volna értelme továbbállni. Szerencsém volt, hogy annak idején egy sikeres vállalathoz kerültem, és büszke vagyok arra, hogy a segítségemmel még sikeresebb lett.

Mi tesz egy vállalatot sikeresebbé másoknál? A válasz szerintem nagyon egyszerű: a másokénál magasabb termelékenység (egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték). Hozzátehetjük ehhez még, hogy a termelékenység „terjesztése”. A termelékenység a siker kulcsa; a japánok magukért és a családjukért dolgoznak.

Egy ország fejlesztésének, az emberek jóléte növelésének a leggyorsabb módja a sikeres vállalatok számának, azok gazdaságban elfoglalt részesedésének a növelése. Miért? Mert könnyebben és gyorsabban lehet megváltoztatni egy vállalatot, mint az egész társadalmat. Kisebb, ezért könnyebben irányítható. Ráadásul a vállalatnak többnyire egy vezetője van, egyszerűbb a változtatás.

Fontos ugyanakkor azt is tudni, hogy a munkavállalók megértése és együttműködése nélkül a menedzsment egyedül nem tehet semmit. Ha meg akarod változtatni a cégedet, meg kell győznöd a munkavállalókat arról, hogy a változások mindenki számára előnyösek lesznek. Tény, hogy kezdetben a termelékenységi mozgalom Japánban is nagy nehézségekkel kellett, hogy szembenézzen, mert sok munkás – mivel nem értette meg, hogy a termelékenység növelése mindenki számára hasznos – nem támogatta. Talán nem tudták, hogy mi a termelékenység lényege.

A probléma az, hogy a termelékenység nem egyszerű kategória, hanem technikai, társadalmi és gazdasági elemek kifinomult összessége. Sokan csak a technikai aspektust látják, s ez sok félreértés forrása. A legszűkebb értelmezésben valóban egyenlőségjel

lehet tenni a termelékenység és a hatékonyság, vagy a hasznosulási arány közé. Ez azonban nem elegendő: a termelékenység valójában társadalmi kérdés. A következőképpen fogalmazhatunk: „A termelékenység mindenekelőtt észjárás. Állandóan a meglévő javításának módját keresi, azon a meggyőződésen alapul, hogy az ember ma jobbá teheti a dolgokat, mint tegnap voltak. És holnap, mint ma.”

Arról van tehát szó, hogy mindenkinek – a menedzsereket, a dolgozókat és a fogyasztókat is beleértve – jobb legyen holnap, mint ma. Bár a pénz nem minden, a jövedelem rendszeres emelkedése jobbá teszi holnapodat, mint ahogyan ma megy sorod. Erre azonban akkor van lehetőség, ha sikerrel járulsz hozzá a vállalatod által előállított hozzáadott érték növeléséhez. A hozzáadott érték mindenki jövedelmének a forrása. A termelékenység mint gazdasági jelenség tehát azt jelenti, hogy akkora hozzáadott érték előállítását kell elősegíteni, amekkora csak lehetséges. Úgy gondolom, hogy ma a japán dolgozók 90 százaléka tisztában van a termelékenység ilyen értelmezésével.

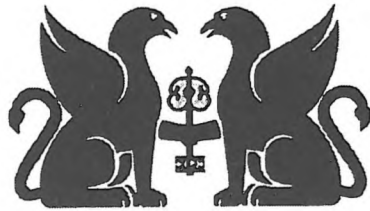
A több hozzáadott érték egyik kulcsa a minőség. Sok fiatal nem tudhatja, de volt idő, amikor a japán termékeket úgy ismerték, mint amelyek olcsók, de rossz minőségűek. Az exportbevételek reményében a japánok keményen dolgoztak, hogy vevőt találjanak termékeiknek. Azokban az időkben ez nem volt könnyű, éppen a rossz minőség miatt. S ha mégis, az ár alacsony volt. Vagyis, a hozzáadott érték alacsony volt, a japánok szegények maradtak. E szomorú tapasztalatok segítettek a japánoknak megtanulni a következőket: *Az ember nem lophatja el a vevőket másoktól. Mindig a vevő választja ki a szállítót. A minőség (és az arra alapuló jó hírnév) irányítja a vevőket a választásban.*

A minőségfejlesztés Japánban a fenti felismerésekre támaszkodva indult meg. Arra is rá kellett azonban döbbsen, hogy reménytelen és jövőtlen emberek nem képesek jó minőséget produkálni. A jó munka akarása – aminek háttérben a biztos vagy biztosítható jövő tudata áll – hozza magával a jó minőségű munkát.

E felismerések számos japán vállalatnál jelentős változásokat hoztak. A vezetés stílusa autokratikus helyett ma már többnyire demokratikus. Az egyirányú kommunikációt felváltotta a kétirányú. Csökkent a menedzsment és az alkalmazottak közötti távolság. Elterjedt a csoportszellem a munkában.

Az emberek többnyire azt gondolják, hogy a minőség záloga a jó anyag vagy a technológia. Azt tapasztaljuk ugyanakkor, hogy két egyformán felszerelt gyár sem feltétlenül bocsát ki azonos minőséget. A különbséget az emberek okozzák. A technológia természetesen fontos. A japánok rájöttek arra, hogy az emberek legalább annyira fontosak. A motivációnak számos módszere ismert, s ezek végtelen változatossága arra szolgál, hogy a minél nagyobb hozzáadott érték folytán a sikeres vállalatok növekedésnek induljanak; s a japán átlagjövedelem is egyre magasabb.

Szerzőnk  
a Magyar Termelékenységi Központ szakértője



## Hungarian Bank for Investment and Development Ltd.

**US\$ 75,000,000**

**Term Loan**

*Arrangers and Lead Managers*

ABN AMRO Bank N.V.  
Bayerische Vereinsbank Aktiengesellschaft  
Central-European International Bank Ltd.

*Co-Lead Managers*

ARGENTARIA Banco Exterior de Espana S.A.  
Bank of Taiwan, Amsterdam branch  
Bayerische Landesbank Girozentrale  
Christiania Bank og Kreditkasse  
CREDITANSTALT Rt.  
Credito Italiano S.p.A.  
Dresdner Bank Luxembourg S.A.  
Industriebank von Japan (Deutschland) AG  
Landesbank Schleswig-Holstein International S.A.  
Mitsubishi Trust & Banking Corp. (Europe) S.A.  
The Royal Bank of Scotland plc  
WGZ-Bank Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank AG

Bank Handlowy International S.A. Luxembourg  
Banque Française du Commerce Extérieur  
Berliner Bank AG  
Commerzbank Aktiengesellschaft  
Credit Suisse  
Daewoo Bank (Hungary) Ltd.  
The Fuji Bank, Limited  
Kreditbank N.V., Dublin branch  
Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.  
Norddeutsche Landesbank Luxembourg S.A.  
Sumitomo Bank (Deutschland) GmbH

*Managers*

Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.,  
Frankfurt branch  
Banco Central Hispanoamericano S.A.  
Landesbank Rheinland-Pfalz Girozentrale  
SGZ-Bank AG

Banco Borges e Irmao, Paris branch  
BfG Bank AG  
National Savings and Commercial Bank Ltd.  
Zürcher Kantonalbank

*Facility Agent*

Central-European International Bank Ltd.

 **ABN·AMRO Bank**

**Vereinsbank**

**CIB  
BANK**

# Japanese View of Hungary as an Investment Destination

In October 1994 I visited Budapest, because JOI was commissioned last spring by Japan's Ministry of Finance (MOF) to conduct research on the investment climate in Central Europe (i.e. the four countries of Poland, Czech Rep., Slovak Rep., and Hungary). Our research focused on the up-to-date political & economic status, FDI systems, business activities of U.S., European and Japanese companies and others. We conducted the field survey last October and submitted our report to MOF this February.

This article is based upon the information which we obtained through our field survey in Hungary and hearings at companies in Japan concerned with Hungary. I will begin with a brief outline of the trend of Japanese overseas investment, and then turn to the main topic of today, that is, the Japanese view of Hungary as an investment destination. I will specifically and objectively introduce to you the actual & frank answers to our questions obtained at the hearings with Japanese companies, item by item, including the motives for their Hungarian investments, and the business performance in Hungary. In conclusion, I will discuss the recommendations for promotion of Japanese investment in Hungary, which will be titled "A view of the future (one approach)".

---

## The Trend of Japanese Overseas Investment

---

### *Overview*

According to MOF statistics, Japanese overseas investment historically marked 8.9 billion US dollars in Fiscal 1981, twice of the amount of the previous year, followed by 10.2 billion US dollars in Fiscal 1984, and 12.2 billion US dollars in Fiscal 1985. After the international currency adjustment caused by the Plaza Accord in 1985, Japanese overseas investment increased rapidly, recording 22.3 billion US dollars in Fiscal 1986, 33.4 billion US dollars in Fiscal 1987, 47.0 billion US dollars in Fiscal 1988, and then 67.5 billion US dollars in Fiscal 1989, which was the peak in the history of Japanese overseas investment. The main reasons for such a rapid increase were:

(1) The acceleration of the overseas manufacturing effected by the sharp appreciation of the YEN which forced the adjustment of Japanese domestic production.

(2) To alleviate trade friction, the increase of the full-fledged overseas investment in the advanced countries.

(3) The establishment of the Japanese branches & plants in EC as a countermeasure to the unification of the European countries.

(4) At the same time, Japanese companies were expanding their business territories worldwide, and setting up their branches and plants in order to realize their globalization strategy.

However, the overheated Japanese overseas investment decreased during the three years from Fiscal 1990, recording 56.9 billion US dollars in Fiscal 1990, 41.5 billion US dollars in Fiscal 1991, and 34.1 billion US dollars in Fiscal 1992, then returned to the increase trend, showing 36 billion US dollars in Fiscal 1993. I will skip the detailed reasons for these decreases, and mention only the main points that Japanese companies were reducing overseas investment due to the Japanese recession from 1991 (the collapse of Japan's overheated stock and real estate market), the continuing stock adjustment following the boom of large-scale equipment investment, and the downward plunge of personal consumption.

The regional weight of Japanese overseas investment was gradually shifted from the U.S. and Europe to East Asia, the so-called "growing center of the world economy" where foreign direct investment was active. We can clearly observe this trend in the following table, which shows region-by-region, country-by-country percentages of Japanese overseas investment. For your reference, I additionally note the remarkable increase of Japanese rapid investment in China, which recorded 1.7 billion US dollars in Fiscal 1993 (58% up, over the previous year, representing a 5% share of the total value worldwide), and 1.1 billion US dollars during the months of April through September in Fiscal 1994 (64% up, over the same period in the previous year, representing a 7% share of the total value worldwide).

### Region-by-region shares (%) of Japanese overseas investment

	1991	1992	1993	Apr.-Sep. 1994	Apr. 1951-Sep.1994
North America	45	43	42	40	44
Central & South America	8	8	9	14	12
Asia	14	19	18	22	16
Middle East	1	2	1	1	1
Europe	23	20	22	17	20
(Hungary)	(0.4)	(0.0)	(0.2)	(0.2)	(0.1)
Africa	2	1	2	1	1
Oceania	7	7	6	5	6
Total	100	100	100	100	100

### Japanese View of Hungary as an Investment Destination

Now I will pursue the topic of the way to promote investment in Hungary in the future, introducing twenty items derived from our various hearings last year. I hope this presentation will be helpful for the expansion of business between Hungary and Japan.

#### *The general reasons for such low Japanese investment in Hungary*

As stated in the above table, the share of Hungary in total Japanese overseas investment was 0.4% (value: 181 million US dollars) in Fiscal 1991, 0.0% (value: 4 million US dollars) in Fiscal 1992, 0.2% (value: 72 million US dollars) in Fiscal 1993, 0.2% (value: 36 million US dollars) for the period of April through September in Fiscal 1994, and 0.1% (value: 332 million US dollars) for the period of April 1951 through September 1994.

The general reasons for low Japanese investment in Hungary are:

(1) Hungary is located very far from Japan, and the Japanese are not familiar with Hungary historically. Accordingly, Japanese companies are apt to hesitate to invest in Hungary due to the shortage of information concerning the investment climate or prospects in Hungary.

(2) As you know, the economic growth in Asian countries has been remarkable. The top managers of Japanese companies are skeptical, from the viewpoint of overseas corporate strategy, whether they should invest in Hungary, at the sacrifice of investment in Asian developing countries.

(3) As for the special background in Japan called the collapse of the "bubble economy", Japanese overseas investments are not active in general.

We stated the above points in detail in our JOI report special edition, titled "Highlights of JOI Review No. 20: The investment climate of Central Europe" which is delivered to you now. Please review it if you have an interest.

Now Japanese investments in Hungary are very few and small. On the other hand, U.S. & European investments in Hungary are remarkable. When we started our survey last year, we were initially very concerned with the points of whether U.S. & European companies are enjoying some comparative merits of investment in Hungary, and whether Japanese companies have been unaware of these merits, and what would be the specific comparative merits of investment in Hungary.

The number of companies which we interviewed was about ten, covering financial institutions, trading houses, manufacturers and others. In consideration of the scarcity of cases of Japanese investment in Hungary, I will report the actual opinions or comments which we received through the hearings so far as time permits. However, please understand in advance that, for the sake of the duty to protect privileged information, I will not disclose the names of the companies which accepted our request to interview.

#### *Motives for Japanese investment in Hungary*

Motives of investment in Hungary were diversified according to the background of each Japanese company. The common answers were: the step to Eastern Europe and the former Soviet Union, Hungary's position as the center of Pan-Europe, and Hungary's gradual approach to the market economy during the period of the former communist bloc.

The following were specific motives for Japanese investment in Hungary.

(1) One of the marketing strategies for Eastern Europe and the former Soviet Union.

(2) Following the customer's investment in Hungary (or expecting that the customer or client will follow and invest in Hungary).

(3) Marketing strategy for expanding EU.

(4) Countermeasure to trade friction.

(5) The vigor of the agricultural country which has the potential to be self-supporting.

(6) Advantage in a particular field of technology.

(7) Geographical location (the center of Pan-Europe).

(8) Good cooperation and attitude of investment authorities in Hungary.

(9) The friendliness and familiarity of Hungarian society to Japan.

(10) Investment incentive. Offers of free land, subsidies of half value for company employee's salaries, tax incentives for Japanese dispatched staff.

(11) Promising domestic market in Hungary.

(12) Unique products in the field of chemical & medicine.

(13) Advantage as the base of research & development for new medicine.

(14) Hungary has been taking the most advanced approach to gradual market economy in Central & Eastern Europe, and can prospectively be expected to become the center of these regions.

(15) From the long-range viewpoint, the pace of economic growth in Asia will slow down, and the next region of economic growth will be Central & Eastern Europe.

(16) Hungary is a reliable country, considering the fact that it persistently paid interest on its debts through the Swiss Bank during World War II.

(17) There was gradual movement to liberalization during the Kadar administration of the 1970s.

(18) Hungary has been closely related historically with the West since the period of Hapsburg.

(19) Hungary prudently avoid the wasteful stimulation & political conflict with the former Soviet Union, and on the other hand tried financing from Western countries before the memorial year of 1989.

#### *Assessment of the investment experience in Hungary by Japanese companies*

The answers were "too early to assess", "forced to review the business planning", "impossible to comment", "good results", etc., which are diversified in accordance with the background of each company. At present, it would be very difficult to assess objectively.

#### *The matters contrary to the forecast at the initial stage of the investment experience in Hungary*

The following frank comments and thoughts are points which would be a heavy burden for Japanese companies seeking to expand & promote business activities in Hungary.

(1) Related industries, such as parts supply, were insufficient.

(2) The promising domestic market in Hungary proved to be insufficient.

(3) Japanese companies did not invest in Hungary so much as expected in the first stage.

(4) Insufficient legal system.

(5) Much job hopping in the labor market.

(6) Contrary to expectations for incentives (changes of procedures & systems).

#### *Business achievements*

The answers of "favorable" and "loss" were equal.

#### *The forecast for business achievements in the coming three years*

The answers were mostly "gradual growth". However, most Japanese companies forecast the increase of foreign direct investment in Hungary and estimate hard competition in a severe business environment.

#### *Business plans for the future*

It will be very difficult to forecast the course of the deadlocked Russian economy, the expanding EU, and the membership in NATO. Japanese companies take a wait and see approach so as to respond quickly to business chances. The answers were as follows.

(1) Now reviewing the scale of production.

(2) Planning business expansion, but the details have not yet been decided.

(3) No plan for business expansion (due to the surplus capacity scale of equipment, and shrinkage of demand).

#### *Problems at the initial stage of preparation to operate businesses in Hungary*

These items are the practical issues to be faced at the time of starting business operations after the decision to invest in Hungary. For smooth and successful business, these practical jobs are basic hurdles to overcome some of which authorities in Hungary would be expected to assist with.

(1) Hiring of employees in Hungary. Necessity to educate them (especially in accounting, etc.) because they did not have such business experience during the communist era.

(2) Preparations to receive Japanese dispatched staff (housing, children's education, others).

(3) Selection of raw materials and parts suppliers.

(4) Rates of local content.

(5) Maintenance of friendly relationships with business partners in Hungary.

(6) Qualification for investment incentives.

(7) Relationships with local administrations.

(8) Employment agreements. Legal problems caused by the difference of the concept for agreement.

(9) Complicated procedures at the administrative authorities. Frequent changes of agreement procedures. We could not trace the timing of such changes so far.

(10) Relationships with local customers. It is very difficult to conduct credit checks satisfactorily. The disclosure of B/S, P/L and other financial statements is very rare.

(11) Change of the business environment in Central & Eastern Europe. The incidence of debt problems in Rumania, Poland, etc.

#### *Problems which occur after starting business operation in Hungary*

(1) Labor management. There are almost no strikes. Although the labor unions seek access to upper organization (sector group), such claims have not been realized at present. Since job hopping is very prevalent, the labor market trends are very changeable.

(2) Financing (difficulty financing operating capital due to high inflation).

(3) Ratios of local content (immature parts industry).

(4) Conditions with local subcontractors. The quality, dates of delivery, countermeasures against specifications change, selling prices, and standards of technology do not occasionally conform to the market economy.

(5) Exchange rate risk. Exchange rate risk was a major problem due to the frequent cuts of the Forint in the course of importation of parts and exportation of finished products.

(6) Living & housing environment for the Japanese dispatched staff. Housing problems, children's education, others.

### *Problem solutions*

The main solutions for the above item 8. problems are as follows.

- (1) Communication with local staff.
- (2) Hiring of management staff.
- (3) Increases of Japanese staff.
- (4) Support of Japanese parent companies.
- (5) Review and adjustment of the domestic sales network in Hungary.
- (6) Hiring of local consultants.
- (7) Close contact with administrative authorities in Hungary.

### *The cooperation and attitude of investment authorities in Hungary toward Japanese companies*

Japanese companies mainly consulted with the authorities concerned, banks, and business partners.

(1) Generally speaking, the investment authorities in Hungary were cooperative. However, the field of cooperation was occasionally very limited.

(2) The authorities concerned tried to carry out promised matter fully. However, procedures to promise sometimes required the parliament decision and also declaration by foreign economic minister.

(3) The Hungarian authorities concerned were cooperative, but Japanese companies sometimes faced insufficient official support system at the final stage of business discussions.

### *The localization of the management*

Japanese companies were trying to carry out, as most important theme, the education & the promotion of local management.

(1) Entrustment of sales activities to local staff.

(2) As for the personnel management, Hungarian and Japanese staff concerned discuss it with each other. At present, local staff is generally trusted in the main field. Wage standards and incentive methods are apt to be understandable by the local management staff only.

(3) In case of manufacturing, the ratio of local content varies, such as 50%, 60%, 90%, due to the diverse backgrounds of the companies, so most of them overcome the hurdle of 50% local content.

(4) Some sophisticated business activities require Hungarian personnel.

### *Some items which should be reviewed for management localization*

The following were listed, as the main points required for aggressive business mobility.

- (1) The credibility of the local partner companies.
- (2) The hiring of local staff.
- (3) Small scale of management, and limited range of independent financing.
- (4) The differences in business custom & practice between Hungary and Japan.

### *Technical assistance for the local subcontractor*

Most Japanese companies thought that technical assistance for the local subcontractor would be necessary. Their specific comments mainly indicated the

transfer of technology, financial assistance, and help with cross licenses.

### *The level of local staff*

The answers regarding the level of local staff were mostly "satisfactory". Especially the intellectual workers received a good assessment, showing positive interest in introducing new technology. Furthermore, Hungarian technical experts and researchers had good reputations for personality and intellectual strength achieved through an education system which stressed logic & basic studies.

### *Trial for the improvement of productivity*

Japanese companies in Hungary were actively employing the standard measures for improvement of productivity, in both offices and production lines.

- (1) Quality control circles.
- (2) Training in basic or advanced techniques and skills.
- (3) Incentives.
- (4) Proposal systems.
- (5) Dispatch to Japan for training.
- (6) Increased automation and computerization of the production line.

### *Living environment for the Japanese dispatched staff*

Japanese staff members were very concerned with the living environment & children's education, as well as being somewhat anxious about the medical environment.

### *The countermeasures for environmental problems*

Increases in environmental regulation were forecasted, and being dealt with through employment of the EU or Japanese standard. Some companies were adapting voluntary control standards for this issue.

### *Intellectual property rights and product liability*

The answers were "no experience of trouble concerning intellectual property rights and product liability". A few companies have taken countermeasures for such troubles. Since the growth of these issue in the future is forecasted, the advance notice and preparation for these issues is advisable.

### *Assessment of Hungary as an investment destination*

The answers varied, as follows.

(1) Based upon the low labor cost and growth of the parts industry in neighboring countries, the growth of Hungarian industries as the production base in the region is forecasted. However, some protections creating advantages for the domestic manufacturers would be necessary. The market scale has not yet grown enough for companies to take break-even business.

(2) EU manufacturers have been enjoying the geographical merits and low labor cost in Hungary, which stimulates further investment in Hungary to set up branches and factories. On the other hand, since it would be very difficult for Japanese companies to access Hungary from the geographical standpoint and to overcome the hurdle of local content, they tend to be very reluctant to invest in Hungary.

(3) Production base in the region of expanding EU. In the course of the expansion of trading blocs in the

international economy (such as North America, Asia, Europe), manufacturing industries can be expected to develop production bases in each economic bloc. In consideration of this trend, we agree that Hungary offers advantages in Central Europe as a candidate for the production base in Europe. Therefore the rapid improvement of economy management in neighboring countries such as Russia, Ukraine, Bulgaria, Rumania, the former Yugoslavia, etc. is persistently expected.

(4) The EU unification will standardize the trade regulations which are currently diversified according to each country and will remove tariff & non-tariff barriers in the EU region, thereby expanding the balance of productivity in the region. For example, the automobile industry in Hungary, which will focus on the EU market bloc, will enjoy the merit of supply bases in Europe. However, industries which are not aiming at the EU market bloc exclusively would not enjoy the advantage of investment in Hungary with its low labor costs.

(5) The access to EU countries would be better for Japanese companies than the access to Hungary. And the hurdle of local content would be easier to overcome in the EU countries than in Hungary.

(6) Trade with the local small & medium size enterprises should be given comparatively high weight in the national economy.

(7) Bad debt problem. Government support improves financial status temporarily, however, it is not always a fundamental solution or settlement. When Hungary's entire economy is activated and completely improved, the bad debt problem will be substantially solved soon. The problem will survive any compulsory, temporary solutions.

(8) Chronic inflation will become an impediment to stable business management.

(9) Language barrier (out of English region. However, we can highly evaluate the Hungarian enthusiasm to master Japanese).

(10) The manufacturing industry may not grow sufficiently, because Hungary played the role of "food storage" in the period of former communism.

(11) Since the national companies have excess employees and equipments, the M & A of such companies should be carefully handled. Accordingly, green field investment would be an easy business step from the viewpoint of risk management.

(12) It will take some time for Hungarian society to become accustomed to competition, because the society was closed during the period of the communism. At present, simple capital investment in Hungary would not be sufficient. Investment developing the participation of the local staff in the management, including the training of workers, would be more effective.

(13) Since Hungary's market is very small, Japanese companies will be better to invest there in the field of export-oriented projects.

(14) Physical distribution base (however, physical

distribution network in Hungary has not been sufficiently developed).

(15) High level of technology from the global viewpoint (in the specialized fields).

(16) The improvement of infrastructure is necessary for Hungary right now. The world will pay attention to Hungary according to its economic growth.

#### *Advice for business in Hungary*

The following advice for business in Hungary was offered by the Japanese companies which have business experience there.

(1) Long-term business strategies which estimate the trends in the next century are required. Good results in the short range are unlikely. Management decisions from the viewpoint of long-term corporate strategies will be necessary. However, doing nothing right now would risk loss of future business chance.

(2) Technical cooperation would be better as a way of access into Hungary.

(3) Corporate planning of business strategy should keep in mind the insufficiency of physical distribution in Hungary.

(4) Adequate consideration of foreign currency regulations.

(5) Businesses with enterprises undergoing privatization should be carefully handled in the course of the procedure. In particular, written agreement will be vital for the confirmation of contract conditions.

(6) Good legal counsel is necessary for business in general, since many customs developed in the years of communism which do not have legal force now.

---

#### A View of the Future (One Approach)

---

I have reported some of the results of our hearing at Japanese companies which have the experience of investment in Hungary. Finally, based on the results of our survey, I will discuss one approach to promotion of future Japanese investment in Hungary. I will now returned to the fundamental question why Japanese companies will invest in Hungary which is located very far from Japan and historically unfamiliar to the Japanese, in spite of the competition of "East Asia as a growing center of the world economy" as a destination for Japanese investment. I wonder whether low labor cost and geographical location of Hungary will become a decisive point promoting investment in Hungary by Japanese companies. China, Vietnam, other Asian countries geographically close to Japan also offer low labor costs, so what will be the comparative advantages, promoting of Japanese investment in Hungary? I will describe two cases, and suggest one approach.

At first, I will pick up the GE Tungsram case, which is currently the biggest foreign investment in Hungary. Mr. Jack Welch, GE Chairman, simply said the two points for the assessment of Hungary as the

investment destination in Central & Eastern Europe, which are low labor cost and "strong" technology. The chairman highly assessed potential technology power in Hungary through the word "strong". The technology of Tungstam has been producing "Budapest in the night view" which is called "the pearl in the Donau River". The high assessment of Tungstam's strong technology was occurred through these performances. Based upon the comparative advantage of the combination of low labor cost and strong technology, GE put together in Hungary the functions of production and R&D for a lighting business. This is the first case of a world enterprise selecting, as part of its worldwide business strategy, a former communist country as its investment destination, and locating a business division (i.e. lighting) in such a country.

The second case is not so large investment as GE. A Japanese company, Furukawa Electric Co., LTD., purchased an insulator laboratory in Hungary, which was an exceptional Japanese investment in Hungary, with very high-level technology. This investment is highly assessed as a unique pioneer business based upon the potential high technology in Hungary.

Next, the above chapter review also shows that the vital point in a high assessment of an investment country will be potential technology combined with low labor cost. The technology would potentially co-

ver the field of food processing, which oriented from Hungary's agriculture, and then electric, chemical & medicine, etc. This unique advantage is completely different from the status of Asian developing countries. As stated in the above, the key word for the comparative advantage of Hungary as an investment destination, compared with Asian developing countries, would be "strong potential technology based upon low labor cost" which we would naturally arrive at in the course of the final approach, even if I had not quoted Mr. Jack Welch, GE Chairman. I will forecast that, the identification of potential business opportunities which are not known to Japan and are based upon the unique technologies unfamiliar to Western countries and which do not require such a large investment as GE Tungstam, would be surely the key to accelerated promotion of Japanese investment in Hungary.

To cite a familiar example, the fact that seven Hungarian scientists have received Noble prizes in the field of natural science is marvelous, considering Hungary's population of 10 million. There is no such scientifically accomplished nation among Asian developing countries.

*Author: Deputy Director General Research and  
Analysis Department  
Japan Institute for Overseas Investment (JOI)*

## ÖSSZEFOGLALÓ

# Magyarország mint befektetési célország – japán szemmel

1994-ben a JOI – Japán Tengerentúli Beruházások Intézete – vizsgálatot végzett négy közép-európai országban a beruházási klímára vonatkozóan. E cikk a magyarországi kutatás bizonyos eredményeit foglalja össze.

### A japán külföldi beruházások általános trendje

A hivatalos statisztikák szerint a a japán külföldi beruházások a nyolcvanas évtizedben dinamikusan emelkedtek: az 1981-es 8,9 milliárd dollárról 1989-re elérték a 67,5 milliárd dollárt. Bár a kilencvenes évek elején a japán külföldi beruházások volumene csök-

kenni kezdett, 1993-tól a növekedés trendje visszaállt. Regionálisan a külföldi beruházások aránya az USA és Európa rovására Ázsiában indult növekedésnek.

A japán beruházási volumen Magyarországon főként az alábbi okok miatt ilyen alacsony:

(1) Magyarország nagyon messze van Japántól, a japánok kevésbé ismerik Magyarországot. A japán vállalatok – már csak a beruházási információk hiányos vagy korlátozott volta miatt is – hajlamosak óvatossá lenni a magyarországi befektetést illetően.

(2) Figyelemre méltó az ázsiai országok gazdasági növekedési üteme. A japán vállalati felső vezetők szkeptikusak abban, hogy feláldozzanak-e egy lehetséges ázsiai befektetési lehetőséget, Magyarországon kell-e befektetniük.



Vizsgálatunk alapján húsz pontban foglaljuk össze azokat a tanulságokat, amelyek fontosak lehetnek a magyarországi japán befektetők számára, és amelyek figyelembevétele hozzájárulhat a japán–magyar gazdasági kapcsolatok fejlődéséhez.

(1) A magyarországi japán befektetők indítékai nagyon eltérők:

- Kelet-Európa és a volt Szovjetunió piacaira történő behatolás.

- A bővülő EU-ra irányuló marketingstratégia.
- Földrajzi elhelyezkedés előnye.
- Előny a technológia bizonyos területén.
- A magyar befektetési hatóságok jó együttműködése és szemlélete.

- A magyar társadalom Japán iránti barátságos volta.

- A befektetési jogszabályok.
- Az ígéretes magyar piac.
- Egyedülálló gyógyszer- és vegyipari termékek.
- Az új gyógyszerekkel kapcsolatos kutatási-fejlesztési előny.

- Magyarországon a leginkább előrehaladott a piactudományi mentalitás Közép- és Kelet-Európában, és várható, hogy a régió központja lesz.

- Ázsia gazdasági növekedése hosszú távon csökkenni fog, s a következő növekedési centrum Közép- és Kelet-Európában lesz.

- Magyarország megbízható ország.
- Magyarország történetileg (a Habsburgok óta) szorosan kapcsolódik a Nyugathoz.

(2) Magyarországi befektetések értékelését a válaszadók általában még korainak tartották.

(3) Az üzleti tevékenységük kiszélesítésével kapcsolatos nehézségeket főleg a következőkben látják:

- Nem kielégítő a kapcsolódó iparágak (például részegységek) kínálata.

- Az egykor ígéretes magyar piac nem mutat fel kielégítő teljesítményt.

- A japán vállalatok nem fektetnek be annyit Magyarországon, mint azt az első időben várták.

- Nem kielégítő a jogrendszer.
- Az ösztönzők a várakozásokkal ellentétesen alakultak.

(4) Az üzleti teljesítményt illetően pozitív és negatív válaszok egyaránt akadtak.

(5) A következő három évben várható üzleti teljesítményre vonatkozó várakozások összefoglalása: „fokozatos növekedés”.

(6) Az üzleti tervek megfogalmazását nehezíti az összeomlott orosz gazdaság, a bővülő Európa és a várható NATO-tagság. A japán cégek várakozó állásponton vannak, és igyekeznek gyorsan reagálni az üzleti változásokra.

(7) Az üzleti tevékenység beindulásának első időszakában jellemzően az alábbi problémák merültek fel.

- A magyar alkalmazottakat külön kell oktatni.
- A Japánból érkező munkatársak felkészítése, lehetőségeik (lakás, iskola stb.) előkészítése.
- A nyersanyag- és alkatrészszállítók kiválasztása.
- Kapcsolatok a helyi adminisztrációval.
- Foglalkoztatási megállapodások; eltérő jogszabályok.

- Kapcsolat a helyi vásárlókkal. A megszokott fizetési kondíciók (B/S, P/L stb.) ritkák.

- Az üzleti feltételek változnak Közép- és Kelet-Európában.

(8) Az üzleti tevékenység beindítása után az alábbi problémák fordulhatnak elő:

- Munkaerő-gazdálkodás, a változékony munkaerő körülményei között.

- Finanszírozás – a magas infláció miatti nehézségek.

- A helyi alvállalkozókkal való szerződés-kötés. A minőség, a szállítási határidő, az eladási árak, technológiai sztenderdek esetenként nem felelnek meg a piactudományi követelményeknek.

- Árfolyamkockázat.
- A japán munkatársakat érintő lakás- és iskoláztatási stb. problémák.

(9) Javaslatok a fenti problémák megoldásához:

- (Állandó) kommunikáció a helyi alkalmazottakkal.

- A japán stáb növelése.
- A japán anyacégek támogatásának növelése.

- A hazai értékesítési hálózat áttekintése és Magyarországra való alkalmazása.

- Helyi tanácsadók igénybevétele.
- Szoros megállapodások a helyi hatóságokkal.

(10) A magyar befektetési hatóságok attitűdjét, együttműködési készségét illetően alapvetően elégedett vélemények fogalmazódtak meg.

(11) A helyi menedzsment kiépítése az egyik fontos feladat, amihez elsősorban képzésre van szükség. A bérezési sztenderdek és az ösztönzési módszerek többnyire csak a helyiek számára érthetők. Bizonyos különleges műveletek magyar személyzetet kívánnak.

(12) A menedzsment helyének meghatározásához az alábbiak figyelembevételére van szükség:

- A helyi partnervállalatok megbízhatósága.
- Helyi alkalmazottak felvétele.

- Korlátozni a független finanszírozást.
- A Magyarország és Japán közötti üzleti szokások és gyakorlat eltérései.

(13) A japán cégek szerint a helyi alvállalkozók számára technikai segítséget kell nyújtani.

(14) A helyi munkatársak tudása a válaszok szerint többnyire „kielégítő”.

(15) A japán vállalatok nagy erőfeszítéseket tesznek a termelékenység szintjének emelésére a gyártásban és az irodai tevékenységekben egyaránt. Idetartozik a minőségi körök terjesztése, az alapvető technikák és készségek oktatása, az ösztönzőrendszer, az automatizáltság növelése stb.

(16) A japán munkatársak meglehetősen nyugtalanok mutatkoztak élet- és lakáskörülményeiket, illetve az egészségügyi ellátást illetően.

(17) A környezeti szabályozás szigorodása előre látható volt, és az amerikai, illetve európai sztenderdek bevezetését jelenti.

(18) A szellemi tulajdonjogok, illetve a termékfelelősség terén „nincs problematikus tapasztalat”. Tanácsos azonban felkészülni e kérdéskör jelentőségének növekedésére.

(19) Magyarországnak mint befektetési célszáznak az értékelése végeredményben vegyes.

- A munka alacsony költségeire és az alkatrészgyártó iparágaknak a környező országokénál nagyobb növekedésére alapozva várható bizonyos iparágak mint termelési bázis növekedése, de a hazai termelők védelme kívánatos.

- A földrajzi helyzetből adódó, s a legyőzendő helyi nehézségek miatt érthető, ha a japán vállalatok tartózkodóak a magyarországi befektetéseket illetően.

- A bővülő EU termelési bázisa lehet.

- A bővülő EU kereskedelmi szabályai érvényesülnek ebben a régióban is, s az EU-ban érdeklődésre számot tartó szektorokban érvényesíthetők az alacsonyabb bérköltségekből fakadó és az egyéb előnyök is, a többi iparágban ez nem várható.

- A krónikus infláció gátolja a stabil gazdálkodást.

- Nyelvi korlátok.

- A feldolgozóipar problémái, mivel Magyarország a kommunista időszakban az „élelmiszerraktár” szerepét játszotta.

- Kockázatos a működő vállalatok átvétele, ebből a szempontból a zöldmezős beruházások előnyösebbek.

- A magyar társadalomnak időre lesz szüksége ahhoz, hogy hozzászokjon és alkalmazkodni tudjon a verseny követelményeihez. Jelenleg az egyszerű tőkebefektetés nem elégséges, a helyi menedzsment részvételén alapuló, a dolgozók képzését is magukban foglaló fejlesztések hatékonyabbnak látszanak.

- Mivel a magyar belső piac kicsi, a japán cégek jól teszik, ha exportorientált projekteket valósítanak meg.

- A fizikai elosztás jelentős fejlesztésre szorul.

- Bizonyos sajátos területeken fejlett technológia.

- Az infrastruktúra azonnali fejlesztésére van szükség.

(20) Az alábbi tanácsokat a már Magyarországon élő japán üzletemberek fogalmazták meg.

- Olyan hosszú távú stratégiákra van szükség, amelyek a jövő évszázad trendjeit is tartalmazzák. Rövid távú eredmények elérése valószínűtlen. Ugyanakkor, aki most nem lép semmit, kockáztatja, hogy elveszíti jövőbeli üzleti esélyeit.

- A műszaki együttműködés a Magyarországra való bejutás egyik legjobb útja lehet.

- Az üzleti stratégia tervezésekor szem előtt kell tartani a magyar fizikai elosztási rendszer nem kielégítő voltát.

- A devizális szabályozás megfelelő figyelembevétele.

- A privatizálás alatt álló vállalatokkal folytatott üzletkötés során óvatosságra van szükség, minden esetben a feltételek írásbeli megerősítésére.

- Általában célszerű jogi tanácsadó igénybevétele.

*Szerzőnk a JOI Általános Kutató és Elemző Központjának igazgató-helyettese*

## MM TipOpont Bc.

Kiadványok:

áruismertető, k,

prospektusok,

folyóiratok,

emblémák, levélpapírok, névjegyek

tevezése, kivitelezése Macintosh gépen

## MM TipOpont Bc.

Telefon: 1655-827, reggel és este

Még kapható a

## Design vállalkozások Magyarországon

című kétnyelvű kiadvány, amely első ízben ad átfogó képet az alkalmazott grafika, a belsőépítész, környezettervezés, termék- és csomagolástervezés, textil- és divattervezés területén tevékenykedő, design-szolgáltatásokat nyújtó hazai társasvállalkozásokról.

A 214 oldal terjedelmű, 20 oldal színes mellékletet tartalmazó kötet 252 cég legfontosabb adatait és referenciamunkáit ismerteti, s ezzel egyedülálló információs bázist kínál a design alkalmazásában érdekelt marketing szakembereknek és menedzsereknek.

A kiadvány ára áfával 1 000,- Ft. Megvásárolható készpénzért, vagy megrendelhető utánvétellel a **Design Center Kft.** új címén: 1027 Budapest, Fazekas utca 27. Telefon és fax: 202-6340.

# The Role of Japan in Central Europe in an Emerging Multipolar World

Traditionally, Japan has not enjoyed a significant presence in either Eastern Europe (the former Soviet Union west of the Urals), or in Central Europe. However, for a short time during the early Meiji period at the beginning of the 1880s, Japan looked to the Habsburg and Russian empires as appropriate development models<sup>1</sup>. Only in the latter part of the 19th century did Japan turn to the examples of Germany and England to adapt legal, military, and postal systems, and others, to the circumstances prevailing in Japan. In subsequent years, due to geographical distance, religious and cultural differences, and a general lack of mutual knowledge, there were to be very few ties between Japan and Central Europe.

The Cold War era resulted in an artificial separation of the countries of the two blocs, with Japan and the Central European countries belonging to different alliances which had very low levels of political contact. The highly complex nature of Soviet-Japanese relations exercised a diversionary influence upon political relations, with economic relations mostly determined by political and security priorities. Indeed, both in Japan and Eastern Europe, a kind of inward looking economic autarky prevailed, although in the case of Japan this was tempered by a successful obsession with export-led growth.

---

## Recent Trends in Economic Relations

---

After the 1960s, in line with detente, the first economic, cultural and scientific agreements between Japan and Central European countries were established. This paralleled the accession of Japan to a position of strength among the leading free market economies. Japan had concluded agreements on trade and payments with most Central European countries in the

early 1960s, with the result that bilateral trade began to grow, although it did not exceed \$10 million per annum until the next decade. The beginning of the 1970s was characterized by the efforts of the five small CMEA countries to open their economies to the West. To promote development they applied for and received foreign credits from, among others, Japanese banks. For political reasons priority was given in the 1960s and 1970s to Romania in offering loans, although later Poland and Hungary became important recipients of Japanese credit.

As a consequence of the second oil shock, which made Soviet crude expensive for the energy-dependent industries of Central Europe, economic stagnation led Poland and Romania to ask for a rescheduling of debts. This coincided with serious political unrest in Afghanistan and Poland, which led in some cases to stricter regulation of trade between America's allies and the countries of Eastern and Central Europe. Nevertheless, increasing trade turnover (with Hungary, Poland and to some extent to Czechoslovakia<sup>2</sup>) led to growing Japanese export surpluses, which, together with an unfortunately static product structure for Central European exports, have been the main features of bilateral economic relations. This was the case during both main phases of the developing relationship, the 1960s and 1970-1989. In effect, the trade pattern continues to reflect disparities in levels of development. 80 per cent of Japan's exports to Central Europe are general machinery, electrical and electronics products, and cars, while imports are dominated by chemicals, agricultural products, and ferrous/non-ferrous metal semi-products.

In 1990, Japan's exports to the five small CMEA countries totalled \$888 million, with imports of \$654 million. The combined total represented only 0.3 per cent of Japan's foreign trade, which reflects its marginal importance. Correspondingly, in the foreign trade

---

<sup>1</sup> Kumiko Haba, associate professor at Hosei University, has helped with this historical background.

<sup>2</sup> In the early 1990s these three (now four) countries, accounted for a 70 per cent share of Japan's total trade with Central Europe.

of Central Europe, Japan is a less important partner than many other countries, although this is slightly less true in the case of Hungary.

Financial contacts between Japan and Central Europe appeared as early as the 1970s, but they began to expand after the mid-1980s. Japanese credits became more widely available in the latter half of the decade, and this was especially true for Hungary, where the National Bank used these resources in its debt policy strategy to switch to long-term credits. As a result, Japan came to account for approximately one third of total Hungarian debt, around \$7.5 billion.

It is important to note that the behavior of individual countries in this region with regard to debt repayment has become the decisive factor in Japan's evaluation of these countries' economies. The Japanese standpoint on this issue is far more uncompromising than equivalent positions in the US and Western Europe. Indeed, in the case of Poland, which was a favoured target for Japanese engagement in the region, the rescheduling of Polish debt has caused Japanese interests to re-think their earlier enthusiasm.

As far as foreign direct investment (FDI) is concerned, Central Europe's contacts with Japan are less well-developed than trade links. In 1990, Japanese FDI was \$52.7 billion, of which 48 per cent was invested in North America, 25 per cent in Europe, and 12 per cent in Asia. By the end of September 1991, the cumulative value of Japanese FDI in Central Europe was \$65 million, which was 0.5 per cent or one two-hundredth of Japan's investment in Europe in that year.

---

### Central Europe and Japan's Economic Strategy in the 1990s

---

Japan's relationship with Europe as a whole remains relatively distant. Relations have been treated marginally by Tokyo due to differing development strategies and the special character of Japanese relations with Washington, which has meant that Japan has sometimes been perceived in Western Europe as too much a surrogate of the United States<sup>3</sup>. Western Europe has been mainly preoccupied with involvement in multilateral treaty organisations such as NATO and the EC/EU, and content to leave Tokyo in relative political isolation. It was not until the early 1980s that there was a movement in Japan towards greater participation in world politics, and consequently more dialogue with European partners. This was demonstrated by Prime Minister Noboru Takeshita's statement in 1988 which described Japan-

---

3 R. Murata: Political Relations between the United States and Western Europe: Their Implications for Japan, *International Affairs*, No. 1., 1987/8.

European relations as the third pillar of international co-operation.

When considering relations between Japan and Central Europe, it is necessary to distinguish different dimensions, spheres of interests and channels of communication. First of all, in a fairly commonplace classification, there is an official or governmental approach, involving a certain way of thinking and acting. This is exemplified by the Japanese Ministries of Foreign Affairs and International Trade and Industry, as well as MITI's agencies, such as JETRO. Then there is the private sector, which considers official guidance but values above all the short and longer term interests of the enterprise. To understand the growth of Japan's relations with Central Europe both of these perspectives must be considered in turn.

---

### The Japanese Administration's Policy Towards Central Europe

---

As far as the position of the Japanese government is concerned, there is an important new element: the disappearance of the former bloc treatment. Distinctions between the Central European countries and the successor republics of the Soviet Union are being made. Regarding concrete assistance, it is also significant that the three most advanced countries in the region are receiving the most attention. This new form of attention is based on unspectacular but painstaking research carried out by Japanese experts who are assisting policymakers to formulate their strategies toward individual countries. And, needless to say, it also involves studying the strategies and initiatives of the United States and Western Europe in the same region.

Japan's official involvement in Central Europe has two main elements, financial assistance – using various channels, and the transfer of Japanese know-how to economic policy-makers; in other words, teaching the Japanese lesson. As evidence of one aspect of the special US-Japan relationship, what might be called a division of labour, Japan seems unwilling to take on independently the responsibility and risk involved in offering official loans. It is said that because of the lack of up-to-date and detailed information on the region Japan prefers taking part in multilateral or even bilateral financing. A good example of this trait is the establishment of the Japanese Enterprise Facility, part of the Global Partnership Plan of Action between Japan and the United States. The facility was created to support private sector development in Central Europe in co-operation, as appropriate, with the American Enterprise Funds, on the same conditions. For this purpose, a scheme for co-ordination has been set up between the two facilities, with the Japanese Embassy serving as a contact point in each recipient country.

The sources of funding for the facility are the Japan Export-Import Bank JEXIM for loans, and the Ja-

pan International Development Organization JAIDO<sup>4</sup> for equity investments. Plans call for increasing the amount of JEXIM loans to approximately \$300 million for the whole region. Of these funds, up to \$100 million are to be allocated to Hungary, up to \$100 million to the Czech and Slovak republics, and up to \$100 million to other Central and Eastern European countries, the allocation of which will be determined at a later date. The loans are made available in the form of an untied two-step loan. This means that JEXIM is extending untied loans to the central bank or appropriate government-backed development finance institution of the recipient country so that it can provide loans to individual enterprises. JAIDO's equity investments are made directly to individual enterprises. The Overseas Economic Cooperation Fund (OECF) has provided \$10 million in capital to JAIDO and the authorised share of capital recently was raised to nine billion yen. JAIDO has made a further capital injection in 1993, with the money increasingly coming from the private sector.

The other element of official assistance is more indirect and intangible: the Japanese government sponsors missions, workshops and studies to assist policy-makers to formulate new methods to develop the market economy. Studying Japanese know-how in industrial policy-making is considered by many economists in Central Europe to be crucial in this transition period<sup>5</sup>. There were many elements of industrial policy pursued by Japan in the 1950s and 1960s which Central European countries with similar ambitions can reasonably attempt to adopt, even though economic and political circumstances are now of course quite different. In this context, some recent indications have suggested that the advice of Japanese experts is getting through, not only to independent economists in Central Europe, but also to policy-makers.

---

### The Japanese Private Sector's View of Central Europe

---

This dimension of the Japan-Central Europe relationship is the most interesting, and at the same time the most delicate. With regard to short and long-term considerations it is also quite clear that Central European countries are eager to seek a long-term engagement from the Japanese side, principally through attracting capital investments. This does not mean that there is little interest in enlarging trade relations as well. Japanese products, both industrial and consumer goods, are necessary and welcome, but the likely

increase in imports will need to be monitored in terms of the growth of prospective exports to Japan.

In the present transition period Central Europe is characterised by a lack of domestic capital, a very low technological level of industry, an outdated industrial structure, and the collapse of the most important former market, the Soviet Union. Foreign capital from any country is therefore urgently required. It is expected that this foreign capital will bring new technology, as well as more efficient management and work practices, while simultaneously opening up new marketing channels. As Japanese goods have high prestige in all industrial economies, capital investment from the same source, however tentatively it emerges, will be welcome. Moreover, it is hoped that Japanese participation might preserve economic sovereignty through a greater diversity of foreign investors, dominated up to now by German companies.

These expectations have not yet been fully realised, however. Although the last two years have witnessed a certain increase in new investments, Japan's share of total FDI has remained rather low. Indeed in Hungary, the country with the greatest share of Japanese direct investment among the countries of Central Europe (about \$80 million), the share of Japanese FDI in the total from all countries has remained under five per cent. It is apparent also that the recent establishment of South Korean companies in this region has provided an interesting basis for comparison, reflecting perhaps a different approach to the realisation of investment opportunities between these two Asian countries.

One of the arguments used by Central European countries to attract inward investors is that the region has a central location in the heart of Europe. A further argument is that, despite the shortcomings of the present economic situation and quality of infrastructure, there are many long-run advantages associated with the region. Foreign companies generally decide to invest in this region to get an early foothold in a market that has enormous future potential. The quality of human capital is also important, given the high level of education and experience of much of the local labour force. Stressing cheap labour and production costs is becoming less important than a focus on the quality of the workforce, especially as the majority of investors are seeking longer-term profits as local purchasing power increases.

Despite the low level of direct investment in Central Europe by Japanese firms it should not be forgotten<sup>6</sup> that none of the Japanese investments are speculative, something that could not be said with regard to all the German, Austrian and American projects in

4 JAIDO was set up jointly by the government and Keidanren to provide industrial assistance to developing countries.

5 In the framework of a project recently sponsored by Japan Foundation and organized by the Japan - East and Southeast Asia Research Center in Budapest the present author prepared a study under the title Japan's Industrial and Investment Policy - Lessons to be Drawn for Hungary.

6 Early in 1990, in a study prepared on behalf of the Institute of the World Economy of the Hungarian Academy of Sciences, the present author had already expressed this view.

the same region. As far as the manufacturing sector is concerned, companies receiving Japanese capital benefit from high-technology inputs and produce high quality and internationally-competitive outputs. Particularly in the case of the Magyar Suzuki project, one of the most important long term gains has been technology transfer into the Hungarian economy. Furthermore, Suzuki's assembly plant is not insulated from the local economy, having developed links through its establishment of a network of sub-contractors. Indeed, the short-term advantages stemming from Japanese direct investment in Hungary derive from this substitution of local inputs for costly imports, together with the parallel generation of foreign currency inflows arising from increased exports.

### Japanese Responses

Japanese businessmen have spoken frankly about the advantages and disadvantages of operating in Central Europe. Many opinion polls and surveys, initiated by organisations such as JETRO and ROTOBO, have outlined the Japanese firms' evaluation of market and investment opportunities. To summarize their thoughts about operating in Central Europe, a number of points are evident.

Firstly, the starting point is always the present situation of the Japanese economy, and against this background, the situation of private firms. Because of the current recession in Japan and elsewhere, Japanese companies are continuously reviewing their overseas operations. In concrete terms this means that they are postponing investments even in such important markets as the United States. Thus, they are in no mood to expand activity in new, and potentially more risky, markets; the current priority being to protect present positions. The appreciation of the yen is nevertheless changing the investment strategy of Japanese companies, making the establishment of foreign production bases more profitable. A surge of Japanese investment since 1993 may have been a consequence of this.

Secondly, Japanese people, and in particular businesspeople, greeted the political and economic changes of 1989-90 with sympathy, and with some interest in the possible implications for international business. This perhaps encouraged a short-term boom in exports to the more developed fringes of the region around 1990, but this has been followed by a slump since 1991.

A third point to consider is the traditional strategy of Japanese companies wishing to expand overseas. This begins with some export of goods, followed shortly after by the establishment of marketing and service networks which test a local market and gather market information. A decision concerning direct investment usually follows only after a significant lapse of time, even if general business conditions are favo-

table. Many Japanese companies, among them branches of the *sogo shosha* or general trading companies, have established offices in Central European capitals and have continued to maintain them even in years when local business activity has been slight. This would seem to reflect the long term approach of many Japanese companies.

Fourthly, the traditional linkages of Japanese companies need to be recognised as principal factors in determining where, when, why and how much capital is invested. Much has been spoken and written about this subject, and in the view of one Japanese executive Japanese foreign direct investment is essentially protective investment with the aim of keeping traditional export markets. This characterises Japanese multinational strategy in East Asia, where lower labour costs permit the establishment of sub-contracting investments. In the USA and Western Europe however, the trade policy of host economies has forced Japanese companies to invest if they wished to retain or expand markets. At the same time, towards Latin America, the former Soviet Union and Central Europe, a kind of wait and see attitude can be detected. The reason for this is the conflict between Japanese companies' natural preference for longer-term relations and what is perceived as an unstable business environment often subject to excessive local regulation and administrative interference. In Hungary there has been some evidence of these negative factors, and the change of regime, although welcomed, was to introduce a new factor of uncertainty, especially when it became necessary to establish contact with new decision-makers. Objective obstacles such as changes in the legal framework, the tax system, property rights and infrastructure have added to these difficulties.

As a fifth factor, we should note that there is at present little interest in joint ventures with Central European companies. Significantly also, Japanese companies are keeping their distance from privatisation, being unwilling to buy shares of Central European companies.

Sixthly, the liberalization of trade, now almost complete in Hungary, has created unprecedented competition for locally-owned firms and foreign investors alike. Indeed, some recent investors from countries which stress the importance of introducing a market economy into Central Europe have requested local protection from imports.

It is accepted that Japanese firms would prefer greenfield investment, rather than taking control of existing plant facilities. This is the seventh point to consider. As a consequence of this the only major investment to date has been Suzuki's car assembly plant in Esztergom, on the Hungarian border close to Slovakia. This project is something of a test-case for the future of Japanese manufacturing investment in Central Europe, and is perceived as such by Japanese business circles, as well as local interests concerned with industrial development. There is therefore a joint

vested interest in ensuring the success of the project. It is as well to remember, however, that the Suzuki project is the product of former circumstances, conceived in a period of increasing consumer demand and limited opportunities in Central Europe to purchase high-quality sub-compact cars. These circumstances have become less valid in the mid-1990s.

Another consideration, the eighth, is that Japanese investors making cost/benefit calculations naturally assess the size of markets and market-access for products produced in foreign locations. With this in mind not only the Hungarian market, but also the whole Central European market may seem rather limited. In Hungary, and also in some neighbouring states, there is a widespread image of the country as a bridge between East and West. This is reinforced by the associate-member status, and anticipated full-member status, that Hungary, Poland, the Czech Republic and Slovakia enjoy in their relations with the European Union. Significantly, this enables these countries to channel goods to Western Europe under favorable conditions. Moreover, the collective experience of these four nations in doing business with the former Soviet republics, and continuing contacts, mean that production for a huge market in the easternmost part of Europe may one day make Central Europe a particularly attractive production base for foreign investors. Nevertheless, many Japanese businessmen express profound doubts concerning the foreseeable future prospects, both political and economic, of the former Soviet republics. The existence or lack of a market economy, rather than the population size, was recognised as crucial.

This is well understood in Japan. Japanese companies rapidly increased investment in EC countries (above all in the UK and Germany) after the mid-1980s to establish bases within a potential Fortress Europe. Hungary (and Poland, the Czech Republic and Slovakia) have therefore to compete not only with each other in attracting Japanese investors, but with better developed West European economies. Among these, Spain and Portugal have low operating costs, as well as greater political stability and much better infrastructure. Understandably, the issue of bad infrastructure in Central Europe, whether in transport, communications, or the financial sector, has been a major concern of Japanese companies.

As a final point, and perhaps the most striking with regard to the prospects of Japanese engagement in Central Europe, several Japanese businessmen have indicated to the present author that Japan is unwilling to create a new field of confrontation with its Western partners in this region. Experience of confrontation in other regions, leading to trade friction, has led Japan to be wary, especially given the uncertain prospects and unfamiliarity of the territory involved. For this reason Japanese companies may well prefer to co-operate rather than compete with American and West European firms, and try to develop a

joint or indirect approach to investment in Central European countries, once they have developed their presence beyond a certain point.

To summarize therefore, it would seem that a tangible gap exists between the expectations of Central European countries and the likely degree of Japanese support for processes leading to required political and economic reforms. This is to some extent understandable, being in part a result of unrealistically inflated expectations in Central European countries, as well as a cautious approach on the part of Japanese interests that would generally prefer to wait and see how the situation is likely to develop in the region. This being so, Central Europe is unlikely to become a major arena for confrontation involving Japan-West European or Japan-US rivalry, but is more likely to emerge as a region of understated co-operation aimed at ensuring the success of democratic and market reforms. Such a situation would offer Japanese interests a chance to develop a higher profile in the region and buttress its presence in a more integrated European Union which is likely to include, before too long, Central European countries as full members.

---

### Concluding Remarks

---

The most important lessons to be drawn from the interviews and studies carried out in preparation for this essay are threefold. Firstly, this decade will be a period when Japan is striving to strengthen its regional leadership in East Asia in both economic and political spheres. In accordance with its Global Partnership Plan, Japan will defer to the United States with regard to its future presence in Central Europe. This bilateral co-operation – even though of considerable importance for the region – will not however counterbalance the scale of involvement of West European countries, especially Germany, in the backyard of these advanced market economies. One reason for this resides with the attitude of many Central European countries, which despite having had decades of unhappy unilateral linkages followed by a professed wish for a balanced participation of powers' in the region, still find it more comfortable to give preference to European interests and contacts. This aspect should not be overlooked, notwithstanding the desire for more Japanese engagement in its own right.

Secondly, there is an active circle of scholars, bureaucrats and businessmen in Japan at present working to enlarge and deepen relations with Central Europe. They have the intellectual and financial resources, in universities and in powerful ministries such as the Ministry of Foreign Affairs and MITI, to promote increased Japanese investment in Central European human capital. These influential people believe that this investment is among the most important types of assistance in the long run. Scholar-

ships, fellowships and reciprocal missions of Central European policy-makers and Japanese economists with industrial policy-making backgrounds help the development of this human resource. The experience of Japanese businessmen and managers working in foreign operations is also recognised as a valuable source of knowledge transfer. Moreover, agencies of the Japanese government carefully observe how these initiatives are received, and consider them an important criterion for deciding where and when to allocate official financial assistance.

Finally, the main lesson to be learnt from the tentative growth of Japanese involvement in Central

Europe is that the wait and see approach may be an affordable luxury for Japanese international business, but Central European countries are not in a position to hesitate or relax. They have to make considerable efforts to create a domestic environment for the inward investor which is stable, welcoming and profitable, and to do this at the same time for locally-owned enterprises. In short, the investment climate which is required to attract foreign capital clearly requires an economy and society which is agreeable both to live in, and to work in.

*Author: Research Adviser, KOPINT-DATORG*

## ÖSSZEFOGLALÓ

# Japán szerepe Közép-Európában, egy „feljövő” multipoláris világban

Az 1970-es években, az enyhülés irányzatával párhuzamosan kezdte az öt kis KGST-ország megnyitni gazdaságát a Nyugat előtt, s a potenciális hitelforrások között a japán bankok is ott voltak. A kereskedelmi és pénzügyi kapcsolatok a nyolcvanas évek közepétől élénkültek meg újra. Azonban 1990-ben az öt kis KGST-országba irányuló export a japán kivitelnek mindössze 0,3 százalékát tette ki. 1990-ben a japán közvetlen befektetések mintegy negyede irányult Európába, s ennek mindössze 0,5 százaléka realizálódott Közép-Európában.

Japánnak az 1990-es évek elején Közép-Európára irányuló stratégiájában két fő terület különböztethető meg: a különböző csatornákon csordogáló pénzügyi hozzájárulás, és a gazdaságpolitikai know-how átadása. Az elsőt illetően azonban meg kell jegyezni, hogy a régióra vonatkozó részletes információk hiánya és más okok miatt a japánok előnyben részesítik az USA és mások részvételével is járó multilaterális, de legalábbis bilaterális finanszírozást. Ugyanakkor a japán kormány különféle olyan programokat, szemináriumokat, tanulmányokat finanszíroz, amelyek célja, hogy megismertessék a politika- és gazdaságpolitika-csinálókat a piacgazdaság fejlesztésének új módszereivel. Ez kulcsfontosságú az átmenet éveiben a közép-európai országokban.

A japán magánszektornak Közép-Európáról alkotott véleménye a másik fontos kérdés. Nyilvánvaló, hogy a közép-európai országoknak rövid és hosszú távon egyaránt szükségük van Japán partnerségére,

elsősorban a tőkebefektetés területén. Ez nem jelenti a kereskedelmi kapcsolatok lebecsülését, de az átmeneti szakaszban ezen országok gazdaságára a hazai tőke jelentős hiánya, az ipar alacsony technológiai szintje, az elavult ipari struktúra a jellemző.

Sürgős szükség van külföldi tőkére, bármely országból érkeznek is. Várható, hogy e külföldi befektetések technológiai megújulással járnak, hatékonyabb munkavégzési és menedzsmentmódszerek meghonosítását jelentik, valamint segítik új piaci csatornák megnyílását is. Amennyire nagy presztízsnak örvendnek a japán termékek, annyira üdvözlendő a Japánból érkező tőke is, mely ráadásul a túlnyomóan német befektetői dominancia oldásával a gazdasági függetlenség megőrzéséhez is hozzájárul. Bár az utóbbi években a japán beruházások a térségben növekedtek, részarányuk a teljes FDI-ben meglehetősen alacsony maradt. Valójában Magyarországon is, mely az első helyen van a Közép-Európába irányuló japán befektetéseket illetően, a teljes tőkebehozatal 5 százaléka alatt marad a japán tőkeimport aránya.

A közép-európai országok a kedvező földrajzi elhelyezkedés mellett többnyire azzal érvelnek, hogy a jelenlegi, több területen lesújtó gazdasági helyzet dacára a régióban számos hosszú távú előny kínálkozik. Ez utóbbit akceptálják a beruházók is, amikor gyakorta az vezérli őket, hogy korán megvessék lábukat egy ígéretes piacon. Az alacsony termelési és bérköltségek kezdenek kisebb szerepet kapni a döntésekben, s előtérbe kerül a munkaerő minősége, főként azon



beruházóknál, amelyek a hosszú távú profitok alakulásában érdekeltek.

Fontos látnunk, hogy a viszonylag kis volumenű japán beruházások egyáltalán nem spekulációs jellegűek, ami a más országokból származó beruházásokról nem mindig mondható el. Ami a termelő szférát illeti, a japán tőkebevonással működő vállalatok élvezik a magas színvonalú technika és technológia előnyeit, és nemzetközileg versenyképes termékeket bocsátanak ki.

A japán üzletemberek általában nyíltan beszélnek a közép-európai működés előnyeiről és hátrányairól egyaránt. Az általánosnak tekinthető vélekedést bizonyos kérdésekről az alábbiakban lehet összefoglalni.

1. A japán cégek részben a hazai gazdaság helyzetéből kiindulva határozzák meg külföldi műveleteikre vonatkozó stratégiájukat.

2. Az évtizedforduló – Japánban szimpátiával figyelt – pozitív változásai által kiváltott különleges, az export hirtelen növekedésében is megmutatkozó érdeklődés néhány év után alábbhagyott.

3. Tudatában kell lenni annak, hogy a japán vállalatok külpiazi terjeszkedési stratégiájának első lépése hagyományosan az export, amit hamarosan követ a marketing- és szervizhálózat kiépítése a célországban, ami a piac tesztelését és az információgyűjtést célozza. A közvetlen beruházásra irányuló döntés csak ezek után következik, feltéve, hogy az üzleti feltételek kedvezőek.

4. A japán vállalatok hagyományos kapcsolatainak nagy szerepük van annak eldöntésében, hogy hol, mikor, miért és mennyi tőke kerül befektetésre. Ez a gyakorlatban többnyire azt jelenti, hogy a japán beruházások lényegében protektív jellegűek, céljuk a hagyományos exportpiacok megtartása.

5. Nincs nagy készség vegyes vállalatok létrehozására a térség országaiban, a japán vállalatok lehetőleg távol tartják magukat a privatizációtól, és más üzleti lehetőségeket preferálnak.

6. A külkereskedelem liberalizálása korábban nem ismert versenyt teremtett a hazai tulajdonú és a külföldi vállalatok között.

7. A japán vállalatok előnyben részesítik a zöldmezős beruházásokat az átvételekkel szemben.

8. A japán befektetők által alkalmazott költség-hason számításokban nemcsak az egyes országok, de az egész közép-európai térség is viszonylag kis méretű piacnak számít. Több kis közép-európai ország szívesen látja magát a kelet-nyugati üzleti híd szerepében. Elfogadható, hogy ezek az országok a nagyobb piacokra történő termelés bázisai legyenek, bár sok japán üzletembernek komoly kétségei vannak a volt Szovjetunió utódállamainak politikai és gazdasági jövőjét illetően.

9. A közép-európai országok a befektetéseket illetően bizonyos értelemben versenytársai is egymásnak, de néhány nyugati ország (Portugália, Spanyolország) az alacsony működési költségek mellett

más, a japán tőke számára vonzó előnyökkel is rendelkezik.

10. Végezetül azt is tudni kell, hogy Japán nem kívánja, hogy Közép-Európa a Nyugattal való kereskedelmi-gazdasági konfrontáció újabb terepe legyen.

Szerzőnk főmunkatárs, KOPINT-DATORG

## A MARKETING CENTRUM

Országos Piackutató Intézet  
szolgáltatásai

### TERMÉK- ÉS SZOLGÁLTATÁSKUTATÁS

- piaci bevezetés előkészítése
- versenyanalízis
- termékpozícionálás
- esélyvizsgálatok  
(új termék, piaci részesedés növelése)
- keresletkutatás
- fogyasztási szokásvizsgálatok
- motívációkutatás
- attitűdvizsgálat
- piacszegmentáció

### TERMÉKTESZTEK

- vakteszt
- névteszt
- márkateszt
- csomagolásteszt

### IMÁZSVIZSGÁLATOK

- cégimázs
- külső imázs
- belső imázs
- termékimázs

### ARCULATTERVEZÉS

- verbális elemek
- vizuális elemek
- arculati kódex

### REKLÁMHATÉKONYSÁG-VIZSGÁLAT

- előteszt
- utóteszt
- forgalmi hatásvizsgálat

### KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS

- társadalmi-politikai
- gazdasági

A MARKETING & Menedzsment folyóirat kladása

DM-AKCIÓK (levélreklám)

# Can We, Should We Adopt Japanese Management Methods?

Quite unfortunately, there are still a vast number of managers and even policy makers in Hungary who, with almost no hesitation, would answer these questions in the negative. Their most often used argument would still be the ill-fated Suzuki case when the would-be Hungarian blue-collar workers of Suzuki's car manufacturing plant in Esztergom decided to go on strike soon after their arrival for on-the-job training in Japan. They did so in order to protest against some employment methods and the food served to them, both different from those they had got used to back at home in Hungary.

Even if the above story was given wide publicity in Japan and some other Far Eastern countries and has undoubtedly contributed to a temporary standstill in the investment inflow from that region, one should not come to the conclusion that two types of working and management cultures have clashed with each other. Rather, it should be pointed out that, on the one hand, the case has been solved along the lines of the wise Japanese compromise and consensus seeking method, and by now Magyar Suzuki is one of the most important foreign owned companies in Hungary, exporting its products to Western Europe as well. On the other hand, as opposed to the counter-productively childish chest-beating attitude, a completely different approach is much more advisable: it is not at all difficult to find people in Hungary who can and would appreciate the chance of being employed by a company of high international rank, especially at a time when 10 per cent plus unemployment rates prevail.

One could even argue that quite a few elements of the so-called Japanese management methods are, in fact, a part of our "own" working practices. Who would, for example, doubt the obvious resemblance between our staff meetings (or more specifically brainstorming sessions) and those of the quality circles in Japan? Less formal discussions among Hungarian construction workers about how to solve a certain task the most efficient and best possible way are not far cries from those of their Japanese colleagues either. Chatting about earlier working experiences while drinking beer after hours of work is equally a part of the daily routine on both sides.

Thus, it is not at all a fruitless effort to pay more

attention to Japanese management methods even in Hungary. In a report on a research project by the Institute for World Economics we have tried to summarize those lessons from Japanese employment and management practices which we considered applicable in our country as well.

Group orientation, respect for the employer company, is not so foreign to Hungarians either. Looking back to earlier times, cooperation with neighbours was quite common, particularly in the countryside. The times of transition have also given a chance for the revival of team spirit by the expansion of private sector activities and the division of larger companies into smaller units. The bigger the say people have (or feel they have) in the decision-making process of a company, the easier it becomes to identify with it. Even the practice of developing a consensus (cf. *nemawashi*, *ringi*) becomes easier on such a basis. Principal-subordinate relations can and should change in a group-oriented climate as well. Cooperation, cohesiveness and solidarity are not incompatible with (mutual) respect and one-person leadership and responsibility.

The whole method of seeking and offering employment must change under the new circumstances. Besides such superficial innovations like the rechristening of personnel managers as human resource specialists or the spread of head-hunting, some other, more than nominal changes will come to the fore. Finding a job will increasingly become a process of competition on the basis of professional merits. Similarly, the process of hiring employees will require a preparatory phase of thoroughly investigating the requirements of the vacant job and the quality of the applicants for it. Another Japanese procedure that could usefully be adopted is annual employee assessment, although the technique used in Japan – the entry of detailed information about the employee on a form – would be inappropriate in Hungary because of negative recollections of the files kept by personnel departments under the previous regime.

Caution is also needed with the seniority system still so prevalent in Japan. Privileges should not be given to employees on grounds of age unless they automatically represent greater assets to the company

(through their expertise, personal and business contacts, task orientation, loyalty etc.). Membership of an age group is not a merit in itself, but other things being equal, promotion within the company should be preferred to the appointment of outsiders, so as to encourage longer-term attachment of employees to their firms.

There are various means often used in Japan of reinforcing employees' attachment to their firms, and these do not necessarily entail a significant increase in overhead costs. They include excursions, celebrations, sports events, bargain sales, counselling and so on. Small souvenirs, gifts and company symbols (such as ties, scarves, ballpoint pens, badges, bulletins and business cards) or merely letters of thanks and congratulations are often favourably received. There seems to have been a long-term neglect in Hungarian companies of this kind of in-house PR.

Unrealistic though it may still sound at present, the Japanese system of just-in-time delivery should also be adopted in Hungary. It will be brought to the fore by considerations of competition and efficiency primarily under conditions where the role of the market is increasing and will continue to do so. Fewer and fewer companies will be forced or able to afford

to produce every component themselves or hold large stocks. In more general terms, much more emphasis will have to be placed on keeping one's word, notably in abiding by contract and payment terms. Personal relations will gain an entirely new meaning when the benefits rendered and received cease to originate from a neutral anonymous source. Favours and preferences will be granted on ground of performance, rather than old friendships. The decisions of company managers will depend on considerations of reliability and profitability.

Just as if to prove that the call for more importance rendered to Japanese management methods is not merely wishful thinking, it was most reassuring to note recently that scientific and educational publications started to devote more space to relevant literature, and a number of institutions of higher education decided to (re)launch various courses on such methods or at least also covering them in their curricula. Thus, based on all the above, the proper answers to the questions raised in the title should be in the affirmative.

*Author: Director, Japan East and Southeast Asia Research Centre, Institute for World Economics, Hungarian Academy of Sciences*

## ÖSSZEFOGLALÓ

# Tudjuk-e adaptálni, kell-e alkalmaznunk a japán menedzsmentmódszereket?

Sajnos, fölös számban vannak olyan menedzserek, sőt, politikacsinálók is Magyarországon, akik különösebb habozás nélkül nemmel válaszolnának a címben feltett kérdésekre. Leggyakrabban felhozott érvük még mindig a balsorsú Suzuki-eset, amikor az esztergomi Suzuki-gyár majdani munkásai rögtön azután sztrájkba léptek, ahogy megérkeztek Japánba a munkahelyi kiképzésre. Ilyen módon tiltakoztak nemcsak egyes munkamódszerek, hanem az étkezés ellen is, mindkettő oly mértékben különbözött az idehaza megszokottól.

Bár a fenti történet Japánban és néhány más távolkeleti országban is nagy nyilvánosságot kapott, és az ügy kétségkívül hozzájárult ahhoz, hogy ideiglenesen megállt a régióba irányuló beruházás, nem szabad arra következtetnünk, hogy a eltérő munka- és irányítási kultúra összecsapott volna. Sokkal inkább arra mutathat rá, hogy egyfelől az affér megoldása a bölcs ja-

pán kompromisszum- és konszenzusereső módszerrel történt, és ma a Magyar Suzuki az egyik legfontosabb külföldi tulajdonban lévő vállalat Magyarországon, mely jelentős nyugati exportot is lebonyolít. Másfelől bebizonyosodott, hogy a gyerekes mellődöttség helyett sokkal inkább tanácsos egészen más módszert követni: nem túl nehéz Magyarországon olyan embereket találni, akik örülnek, ha egy nemzetközileg magasan jegyzett vállalatnál dolgozhatnak, főleg, ha a munkanélküliség aránya 10 százalék fölött van.

Az ember továbbá úgy is érvelhet, hogy az úgynevezett japán menedzsmentmódszerek jó néhány eleme gyakorlatilag része a mi „saját” munkakultúránknak is. Ki kételkedhet például abban, hogy nyilvánvaló hasonlóság van a mi stábértekezleteink (vagy speciális brainstorming-üléseink) és a Japánból ismert minőségi körök összejövetelei között? A korábbi problémák

munkaidő utáni megbeszélése egy-egy sör mellett, egyformán napi gyakorlat mindkét országban.

Mindez persze nem jelenti azt, hogy a japán menedzsmentmódszerek tanulmányozása éppen Magyarországon ne lenne haszon nélkül való. Egy, a VKI által végzett vizsgálat jelentésében összegeztük azokat a japán foglalkoztatási és menedzsmentgyakorlatból leszűrhető tapasztalatokat, amelyek a mi országunkban is alkalmazhatók lennének.

A csoportszemlélet, a munkaadó tisztelete nem túl idegen a magyaroktól sem. A régi időkre visszatekintve, a szomszédok közötti együttműködés teljesen hétköznapi dolog volt, különösen vidéken. Az átmenet időszakában újra lehetőség támadt a csoportszemlélet feléledésére, a magánsektor tevékenységének terjedése és a nagyvállalatok kisebb egységekre történő szétválása miatt. Nagyobb szavuk lehet az embereknek (vagy legalább így érezhetik) a vállalati döntési folyamatban, s könnyebb végrehajtani a döntéseket. Még a konszenzus kialakításának gyakorlata (vö. nemawashi, ringi) is könnyebb ezen az alapon. A csoportszellem a főnök-beosztott viszonyt is megváltoztatja. Az együttműködés, az összetartás és a szolidaritás nem összeférhetetlen a (kölcsonös) tisztelettel, az egyszerű vezetéssel és a felelősséggel.

A „munkaerő-gazdálkodás” egész rendszere átalakul az új körülmények között. Az olyan „roppant fontos újítások” mellett, mint a személyzeti vezetők átkeresztelése humán erőforrás-menedzserekké, a fejedelmek cégek elszaporodása és egyebek mellett a névlegesnél nagyobb változások ideje is elkövetkezik. Az állástalálás egyre inkább a szakmai érdemeken alapuló versenyfolyamat. Hasonlóképpen a munkaerő keresése is megkívánja a meghirdetett állással és a pályázókkal szembeni követelmények pontos tisztázását. Egy másik japán eljárás, ami sikerrel alkalmazható lehet, az alkalmazottak éves értékelése, bár a Japánban alkalmazott technikai megoldás – az alkalmazottakra vonatkozó részletes információk rögzítése egy formanyomtatványon – valószínűleg nem alkalmas a korábbi rendszerben a személyzeti osztályokkal szemben kialakult negatív megítélés miatt.

Óvatosságra van szükség a Japánban máig érvényesülő szenioritási rendszerrel kapcsolatban. Nem szabad automatikusan az életkor alapján előnyben részesíteni valakit, mert az önmagában nem jelenti, hogy az illető nagyobb mértékben járul hozzá a vállalati erőforrások létrehozásához (szakértelme, személyes és üzleti kapcsolatai, célraorientáltsága, lojalitása révén stb.). Az életkor önmagában nem érdem, de amennyiben az egyéb körülmények egyformák, a vállalaton belüli ösztönzésnek el kellene ismernie azt, ha az alkalmazottak hosszabb ideje tartoznak a céghez.

Számos olyan eszközt alkalmaznak Japánban, amelyekkel erősíthetik a vállalathoz tartozás érzését az alkalmazottakban, s ezek nem feltétlenül járnak nagy költségekkel. Kirándulások, ünnepek, sportesemények, tanácskozások tartoznak ide, továbbá kisebb ajándékok (nyakkendők, jelvények, tollak, névjegykár-

tyák stb.), sőt, a köszönőleveleket, gratulációkat is szívesen fogadják. Megannyi, a hazai vállalatoknál a korábbiakban mellőzött eszköze a belső PR-nek.

Irreálisan hangzik ma, hogy a szállítás „just-in-time” rendszerét be lehetne vezetni Magyarországon. Akkor fog az előtérbe kerülni, amikor a verseny és hatékonyság az elsők között szerepel azon feltételek sorában, amelyek között a piac szerepe állandóan és folyamatosan növekszik. Mind kevesebb vállalat lesz rákényszerítve, vagy lesz képes arra, hogy minden alkatrészt maga állítson elő, vagy nagy készleteket tartson. Általában, nagyobb jelentősége lesz annak, hogy valaki megtartsa a szavát, megmaradjon a szerződés, a fizetési feltételek mellett. A személyes kapcsolatok merőben új tartalmat nyernek. Az előnyök és preferenciák a teljesítmény, s nem pedig a régi barátság alapján alakulnak. A vállalati menedzserek döntéseit a megbízhatóság és a jövedelmezőség határozza meg.

Mintha a japán menedzsmentmódszerek fontosságának bizonygatása már nemcsak egyszerű kívánságot tükrözne. Érdemes figyelni arra, hogy a tudományos közlemények egyre nagyobb teret szentelnek a témának, s mind több felsőoktatási intézmény veszi fel e módszereket oktatási programjába. A fentiek alapján a címben jelzett kérdésekre igenlő választ adhatunk.

Szerzőnk az MTA VKI Japán és Kelet-Ázsia Kutatóközpontjának igazgatója

## HIRDETNE LAPUNKBAN?

**CSAK EGY** telefon 153-13-66!  
fax: 131-63-43!

# Marketing & MENEDZSMENT

Szerkesztőség és kiadóhivatal: Budapest VI., Nagymező u. 21.  
Postacím: 1373 Budapest 5. Pf. 617.

### A LAP MÉRETE A/4

Kifutó méret:	205 x 287 mm
Keretes méret:	180 x 255 mm
1/2 oldal	205 x 143 mm/álló
1/2 oldal	180 x 127 mm/álló

### HIRDETÉSI ÁRAINK:

1 belső színes oldal:	100 000 Ft
1 fekete-fehér oldal	70 000 Ft
1/2 fekete-fehér oldal:	40 000 Ft

## Várjuk jelentkezését!

# A HUNGEXPO RT. 1997-ES KIÁLLÍTÁSI PROGRAMJA

## FEBRUÁR

**23-25 UKBA**  
Nemzetközi cukrászati, sütőipari, húsfeldolgozó-  
ipari és gasztronómiai szakkiállítás

## MÁRCIUS

**04-07 CHEMEXPO**  
Nemzetközi vegyipari szakkiállítás

**04-07 MACH-TECH**  
Nemzetközi gépgyártástechnológiai szakkiállítás

**04-07 AGRO + MASHEXPO**  
Nemzetközi mezőgazdasági és mezőgazdasági  
gépkiallítás

**06-09 SZÉPSÉG ÉS EGÉSZSÉG**  
Nemzetközi fodrász, fodrászszellők, kozmetika,  
bizsu, divat és egészséges életmód szakkiállítás  
és vásár

**06-09 KARÁT**  
Nemzetközi ékszer, drágakő és óra szakkiállítás  
és vásár

**06-09 ÜNNEPNAPJAINK**  
Ajándéktárgy, ajándékozási ötletek és  
szolgáltatások szakkiállítása és vására

**19-23 UTAZÁS**  
Nemzetközi idegenforgalmi kiállítás

**19-23 SPORT**  
Nemzetközi sport és szabadidő kiállítás

**19-23 BUDAPEST BOAT SHOW**  
Nemzetközi hajókiállítás

**19-23 BUDAPEST ART EXPO**  
Nemzetközi művészeti kiállítás és vásár

## ÁPRILIS

**08-12 AQUA-THERM BUDAPEST\***  
Nemzetközi fűtés-, szellőzés-, klíma-, szaniter- és  
környezettechnikai szakvásár

**08-12 CONSTRUMA**  
Nemzetközi építőipari szakkiállítás

**08-12 SECUREX**  
Nemzetközi biztonságvédelmi szakkiállítás

## MÁJUS

**06-10 IFABO BUDAPEST\***  
Nemzetközi számítástechnikai, kommunikáció-  
technikai és irodaszervezési szakvásár

**27-31 INDUSTRIA**  
Beruházási javak nemzetközi szakvására

## JÚNIUS

**10-13 KOMMUNÁLEXPO**  
Nemzetközi településfejlesztési szakkiállítás

## AUGUSZTUS

**20-24 C+D REPÜLŐ SHOW**  
Nemzetközi katonai és polgári repülési szakkiállí-  
tás

## SEPTEMBER

**12-21 BNV**  
Budapesti Nemzetközi Vásár – A fogyasztási  
cikkek vására

## OKTÓBER

**01-05 AUTOMOBIL '97\*\***  
Budapesti Autószalon – Nemzetközi járműipari  
szakkiállítás

**28-31 PROMOTION**  
Nemzetközi marketing-kommunikációs  
szakkiállítás

**28-31 BUDATRANSPACK**  
Nemzetközi agyagmozgatási és csomagolási  
szakkiállítás

**28-31 PRINTEXPO**  
Nemzetközi nyomdaipari szakkiállítás

**28-31 HUNGARODIDACT**  
Nemzetközi oktatási, oktatástechnikai és képzési  
szakvásár

## NOVEMBER

**11-14 C+D**  
Közép-európai védelmi felszerelés és repülési  
szakkiállítás

**13-16 HÓ-SHOW**  
Találkozó a téli sportok szerelmeseinek

**13-16 GYEREXPO**  
Kiállítás gyerekeknek és teenagereknek

Közös szervezésben:

\* ECI Expoconcept International GmbH. \*\* Haris Kereskedőház Kft.

 **HUNGEXPO**  
VÁSÁR ÉS REKLÁM  
RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

Információ: HUNGEXPO Rt.  
Levélcím: 1441 Budapest, Pf. 44.  
Telefon: 263-6000 Telefax: 263-6090  
Kézirat lezárva: 1996. július 22.

# Japán befektetők Magyarországon

A kelet-európai országoknak az európai gazdasági integrációhoz való csatlakozását – egyebek mellett – elsődlegesen a kelet-nyugat közötti nagy technológiai szakadék akadályozza. Magyarországon – hasonlóan más kelet-európai országokhoz – belső tőkehiány van, és a tőkepiac még mindig nem elég fejlett. Éppen ezért a technológiai szakadék áthidalásának a külföldi tőkebefektetés igen fontos eszköze. A japán üzletemberek érdeklődése viszonylag későn fordult e térség és Magyarország felé, de néhány japán cég már többéves üzleti múltra tekint vissza hazánkban. A következő interjúkban három olyan cég vezetőjével beszélgetünk, amelyek különböző piaci szektorokban tevékenykednek, és piaci pozíciójuk is eltérő. A különbségek ellenére azonban számos hasonlóság is felfedezhetünk.

## Toyota Motor Hungary – Boldog születésnapot!



Yoshihiro Shiji, a Toyota Hungary Kft. általános igazgatója

A japán autóipar világméretű piachódítása mára már legendává vált. 1994. évi adatok szerint a japán autótermelés mennyiségének – 7 801 000 darab – csaknem fele – 3 361 000 darab – exportra került. A japán autók piaci részesedése a fejlett hazai autópiacra rendelkező országokban is magas. Az amerikai autóipart igencsak megrázta a japán „csoda”.

Japán legnagyobb autógyártója, a Toyota 1991 óta van jelen a magyar piacon. Yoshihiro Shiji urat, a Toyota Hungary Kft. általános igazgatóját eddigi eredményeiről és jövőbeli terveiről kérdeztük.

**M&M** A Toyota ismert autómárka Magyarországon, de azt nem sokan tudják, hogy milyen a cég piaci pozíciója Japánban, illetve világszerte.

A Toyota Japán legnagyobb autógyártója. A cég mára globalizálódott és a világ harmadik legnagyobb autógyártójává vált, éves eladása megközelíti a 3,5 millió darabot.

**M&M** Az értékesítési volumen azt sejteti, hogy a Toyota gépjárműveket nem csak Japánban állítják elő.

Valóban. A cég komoly gyártókapacitásokat épített ki az Egyesült Államokban és Angliában.

**M&M** E rövid „tájékozás” után beszéljünk most magyarországi tevékenységükről. Elsőként kérem mutassa be a Toyota Hungary Kft.-t az olvasóknak.

A Toyota Motor Hungary Kft.-t 1991 végén hozta létre a Toyota Tsusho Corporation és a Toyota Group egyenlő tulajdoni arányban. A cégnek három fő feladata van: a gépjármű-forgalmazás, a szerviz és az alkatrész-biztosítás.

**M&M** Milyen elképzelésekkel, tervekkel jött Magyarországra a Toyota? Hogyan látták akkor a magyar gépjárműpiacot?

A cég megalapítása idején látnivaló volt, hogy a magyar piacon

nagy lehetőségek vannak. A gépkocsialomány kor szerinti összetétele, a keresleti piac átalakulása nagy reményekkel kecsegtetett. A piaci trendek előrejelzése azonban igen nehéz volt.

**M&M** Szavaiból némi csalódottság érződik, mintha az elmúlt öt év nem váltotta volna valóra az elképzeléseket.

Sok mindennel elégedettek lehetünk, de az értékesítési volumen valóban várakozásaink alatt maradt. Ez főként a számunkra kedvezőtlen gazdasági szabályozóváltozásoknak tudható be. Feltehetően nemcsak minket sújtanak a magyar autóforgalmazást nehezítő gondok. Az importadó bevezetésével a belföldi gyártókapacitással nem rendelkező forgalmazók kerültek hátrányos helyzetbe. Ezt a plusz terhet csak tovább növeli, hogy a belföldi fizetőképes kereslet erősen visszaesett, az importadó az amúgy is szűk vásárlóerőt tovább szűkíti.

Úgy érezzük, ez a lépés nem fair, nemcsak a gépjármű-forgalmazókkal – akik tetemes összegeket investáltak már a magyarországi piacba, munkahelyeket teremtettek stb. –, de a vásárlókkal szemben sem.

**M&M** Milyen pozíciót sikerült elérniük a piacon?

Magyarországon 1995-ben 81 ezer darab új gépjárművet adtak el, melyből 2700-zal a Toyota 3 százalék körüli piaci részesedést ért el. A Toyota piaci pozíciója azonban gépjárműkategóriánként különböző. Haszon-

gépjárműben a Toyota piacvezető. Személyautóban a középkategóriában a legérdekeltettebbek; a Ford, az Opel mellett japán cégekkel – Nissan, Mazda, Honda – versenyeznek.

**M&M** *Mi az, amiben úgy érzi, hogy a Toyota kiemelkedő eredményeket ért el a piacon, ami leginkább a cég erősségének mondható?*

A Toyota Motor Hungary 31 márkakereskedővel dolgozik. Ezekkel a kereskedőkkel a Toyota igen intenzív munkakapcsolatot épített ki. A márkakereskedőkkel igen szigorú szerződést kötöttünk. Egyebek között feltétel, hogy az értékesítés, szerviz, alkatrészellátás egy helyen legyen. Az alkatrészellátásra, szervizre nagyon nagy gondot fordítottunk. A márkakereskedők képzése a Toyota brüsszeli központjában folyik a nemzetközi sztenderdeknek megfelelően. Az alkatrészellátásra, a szervizre igen büszkék vagyunk. A mindenkori alkatrészigények közel 85 százalékát képesek vagyunk 24 órán belül kielégíteni. A felhasznált alkatrészek eredetiek, a cég brüsszeli raktárából szerezzük be őket.

A kereskedők munkáját az oktatáson kívül egyéb eszközökkel, így reklámhordozókkal is segítjük.

**M&M** *Az alapítás óta eltelt öt év elegendő arra, hogy Shiji úrtól halljunk valamit arra vonatkozóan is, melyek azok a vonások, amelyek leginkább különböznek a japán mentáltástól, üzleti kultúrától.*

Megítélésem szerint leginkább a magyar és a japán munkamódszer tér el egymástól. Mi, japánok sokkal inkább a team-munkára építünk, míg a magyaroknál azt tapasztalom, hogy sokkal individuálisabban, a célokat elsősorban egyénileg törekcsenek megvalósítani. A magyarok képzettségében, munkatempójában nincs hiba; az talán megkockáztatható, hogy a japánok keményebben dolgoznak. Azt mindenesetre állíthatom, hogy nem a gondolkodásmód különbözősége okozott számunkra problémát, hanem sokkal inkább az, hogy a szabályozás gyakori változása szinte lehetlenné teszi számunkra a tervezést.

**M&M** *Szeretnénk, ha valamit megtudhatnánk a Toyota Motor*

*Hungary Kft. jövőbeli terveiről és az Ön személyes érzéseiről.*

Cégünk idén ünnepli öt éves magyarországi fennállását. A jövőt pozitívan látjuk, és ez elsődlegesen a magyar gazdaság fejlődésébe vetett hitünkön alapul. A makrogazdasági trendeket egyértelműen jónak tartjuk, ugyanakkor tisztában vagyunk azzal is, hogy még időre van szükség a stabilizálódáshoz.

Ami engem illet, én már több éve tartózkodom Magyarországon. Nagyon jól érzem magam családommal együtt, és igen büszke vagyok, hogy itt lehetek.

**M&M** *Végezetül szeretném megkérdezni, mi a véleménye a magyarországi Japán-Magyar Kereskedelmi Kamaráról.*

A kamara rendezvényeit rendszeresen látogatom. Tevékenységét igen fontosnak és hasznosnak ítélem meg a japán befektetők szempontjából. A havi összejöveleteken átfogó információkhoz jutunk a gazdaság fejlődéséről, a gazdasági élet fontosabb jellemzőiről, ami mind segíti munkánkat.

## Nomura Befektetési Bank – Tapasztalatok a magyar gazdaságról



Tsuneo Morita, a Nomura Research Institute kutatója

*A külföldi működőtőke-befektetésbe Japán relatíve későn kapcsolódott be, és befektetéseknek elsődleges célpontja az Amerikai Egyesült Államok és Anglia voltak. A Nomura Befektetési Bank a magyarországi cégalapítással a befektetési bankok közül elsőként jelent meg a kelet-közép-európai térségben 1991-ben.*

*A magyar gazdasági sajtóban az utóbbi időkben különösen gyakran olvashatunk olyan gazdasági jelentéseket, előrejelzéseket, amelyek a londoni Nomura Research nevével fémjelzettek. A Nomura Research Institute a Nomura Investment leányvállalata. A kelet-európai térségben egyéni kutatók dolgoznak, a*

*jelentések Londonban készülnek. Az minden gazdasági szakember – de talán a laikusok számára is – nyilvánvaló, hogy ezek az értékelések jelentősen befolyásolják a japán befektetőket.*

*Tsuneo Morita úrral, a Nomura Research Institute kutatójával a japán tőkebefektetésekről, a Nomura Befektetési Bank magyarországi tapasztalatairól beszélgettünk.*

**M&M** *Japán az elmúlt két évtizedben ipari, gazdasági nagyhatalommá fejlődött. A távol-keleti ország a világranglistán mára a külföldi tőkebefektetésekben a második, a világkereskedelemben a harmadik. Így a japán működőtőke jelenléte mindenhol nagy jelentőségű a gazdaságok*

*fejlődése szempontjából. Jogosan gondoljuk-e, hogy Kelet-Közép-Európa nem példázta az előbb említett folyamatokat?*

A kérdés ennél sokkal bonyolultabb. Ha a kelet-európai tőkebefektetések nagyságát nézzük, valóban elenyésző méretekről beszélhetünk. Közelítsünk Magyarországhoz Európa felől! 1951–1994 között a japán tőkebefektetések kevesebb mint 20 százaléka irányult Európába. A magyarázat két oldalon keresendő, egyrészt a japán tőke földrajzi irányultságában, másrészt a fogadó országok politikájában.

Kezdjük Japán nemzetközi befektetési politikájával. Nyilvánvaló, hogy a távol-keleti régió földrajzi közelsége, az ott robbanásszerűen lezajló gazdasági fejlődés – amelyhez persze a japán technológiatranszfer, tőkekihelyezés is nagyban hozzájárult – nagy vonzerőt gyakorolt a japán tőkére. Azt sem kell különösebben magyarázni, hogy az Amerikai Egyesült Államok óriási piaca kiemelt célpontot jelentett és jelent a japán cégek számára. A teljes japán befektetések több mint 40 százaléka az USA-ba irányul. Ugyanakkor Európa is igen fontos szerepet tölt be a japán befektetésekben, és teljesen egyértelmű, hogy az európai integráció előrehaladásával ez a szerep növekszik.

**M&M** *Hogyan látják Európát a japán tőkebefektetők, melyek számukra a legvonzóbb országok?*

Az elsődleges célpont az Egyesült Királyság. Ez sok tényezőből adódott: az ország mérete, a hagyományos kereskedelmi kapcsolatok megléte, a „szigetország”-ból adódó hasonlóságok. Itt kell azonban megemlíteni a partnerország fogadókészségének fontosságát is. Az Egyesült Királyság kezdettől fogva igen fontosnak tartotta a japán tőkebeáramlást, és komoly erőfeszítéseket tett az ösztönzésre.

A másik ilyen ország Hollandia, amely mára az európai japán tőkebefektetések központja lett. A holland kormányzat mindent el is követ, hogy a tendencia folytatódjon.

**M&M** *Mire számíthat Magyarország, milyen esélyei vannak a japán tőkebefektetések terén?*

A kérdéssel feltevés, a megközelítés nem helyes. A japán befektetők nem egyes európai országokban gondolkodnak: jelenleg azt mérlegelik, hogy a piac mérete, a termelési kapacitások esetleges kihelyezése szempontjából mely országok jönnek szóba. Nem konkrét országokban gondolkodnak tehát, hanem azt vizsgálják, hol milyen gazdasági trendek vannak, a japán befektetők számára érdekes szektorokban hol várható pozitív felfutás és ott az egyéb feltételek milyenek.

**M&M** *Összefoglalná, hogy melyek tehát a legfontosabb tényezők, amelyeket egy japán befektető döntésében mérlegel?*

Elsődleges az általános befektetési hangulatot elemezni. A nyitottság, a pénzügyi rendszer liberalizálása fontos szempontok. Nyilvánvalóan a piac mérete is meghatározó a befektetői döntésekben. Bár a belföldi piac fontos, nem elégednek meg azzal, hanem komplexen vizsgálják a külső piac lehetőségével.

**M&M** *Az utóbbi időben a gazdasági elemzők, kutatók nem kényeztetnek el minket, nem sok optimizmusra adnak okot. Az elemzők többsége Csehországot vagy Lengyelországot kedvezőbben ítéli meg, mint Magyarországot. Ön hogyan látja ezt, illetve hogyan látta a japán befektetőkkel?*

A helyzet korántsem ilyen elkésztítő. A cseh piac a japán befektetők számára nemigen vonzó. Egyfelől amiatt, mert a piac, a piaci mechanizmusok nem átláthatóak, másfelől Csehországnak a belföldi piacon kívül nincs jelentős külpiaça.

Lengyelország megítélése sokkal kedvezőbb. A lengyel tőzsdépiac igen jól működik; a likviditás jó, a piac átlátható, a befektetői bizalom ezért megvan. Kétségkívül előny a nagy lengyel belpiac és a szomszédos orosz piac is.

Magyarországnak azonban igen jó esélyei vannak. A TDK és a Sony

termelőkapacitások Magyarországra helyezése már egyértelműen pozitív jelzés.

**M&M** *Eddig általában beszélünk a japán befektetésekről, a kilátásokról. Hogyan látja a Nomura Befektetési Bank a piaci lehetőségeket, és mennyire elégedettek az eddigi eredményekkel Magyarországon?*

A Nomura Investment Bank a piaci tőke nagysága szerint 37. a világon. A bank két fő tevékenysége a hagyományos befektetési bank funkció és a részvénykereskedelem.

A befektetési piacon a Nomura pozícióját a következőkkel jellemezhetjük: Japánban első ezen a piacon, az USA-ban pedig az 5-6. helyen áll.

A magyarországi céget 1991-ben azzal a céllal hozták létre önálló jogi személyként, hogy a befektetések területén folytassanak aktív üzleti tevékenységet. Ez a várakozás nem teljesült – a befektetési területen a Nomura szinte egyetlen tranzakciót sem tudott végrehajtani. (Mint emlékeztet, a Richter Gedeon és a Danubius privatizálása nem járt sikerrel.) Mint befektetési bank kedvező lehetőségeket keresnek japán befektetők részére, és kötvénykibocsátást is vállalnak. Csehországban eddig valamivel jobb a tapasztalatok, aminek okai abban is keresendők, hogy a személyi feltételek a londoni központban nem voltak elegendőek, és a magyar piacra már nem jutott elég kapacitás.

**M&M** *A több mint 30 japán érdekeltségű magyarországi vállalatot végiggondolva ez kissé meglepően hangzik, hiszen olyan cégóriások vannak jelen a piacon, mint a Toyota, a Mitsubishi, a Sony stb.*

Ez igaz, de a nagy japán cégekre az a jellemző, hogy saját erőből csinálnak mindent, beleértve a finanszírozást is. Ettől csak akkor térnek el, ha nagyon nagy a külső tőkeigény. Ezek a multinacionális cégek nem a Nomura közvetítésével fektettek be Magyarországon. Más megoldást választottak.



**M&M** *Mi a helyzet a Nomura másik tevékenységi területén, a részvénykereskedelemben?*

A részvény vétel/eladás jobb eredményeket hozott a Nomura számára. A Financial Times szerint a magyarországi részvénykereskedelemben a Nomura vezető pozíciót szerzett. Elsősorban amerikai, európai befektetők részére végeznek tranzakciókat. Mivel saját brókercégük nincs, más brókereken keresztül történik a vétel és eladás. A statisztikák szerint a kelet-európai térségben a Nomura a legtöbb tranzakciót Magyarországon bonnyolítja le.

**M&M** *Az elmúlt öt év tapasztalatai alapján milyen mérleget vonhat a Nomura Befektetési Bank?*

Mint említettem, a befektetéseken a várakozások nem teljesültek. A részvénykereskedelem sokkal sikeresebb volt. Itt kell még megemlítenem, hogy a Nomura Befektetési Bank 1994-től a Magyar Nemzeti Bank megbízásából számlakötvény-kibocsátást végez, amihez persze cégalapításra nem lett volna szükség.

**M&M** *Eddig a múlttal foglalkoztunk, tekintsünk most előre! Milyen tendenciák várhatók a japán tőkebefektetésekben, és mit tervez a Nomura Befektetési Bank?*

Ahogy azt már jeleztem, optimista vagyok a japán tőke kelet-európai, elsősorban magyarországi befektetéseivel kapcsolatban.

A Nomura Bank elsősorban bankként kívánja pozícióját erősíteni. Az érdeklődés a magyarországi befektetések iránt az utóbbi időben megnövekedett a japán cégek részéről. Elsősorban a – japán besorolás szerint – közepes cégeket kívánjuk behozni Magyarországra.

**M&M** *Szakmai tapasztalatai, s a nálunk eltöltött évek alapján milyen tanácsot tudna adni a magyar gazdasági vezetésnek, hogyan lehet a japán befektetőket Magyarországra vonzani?*

A legfontosabb annak tudomásul vétele, hogy a működőtőke-befektetések piacán igen éles a verseny. Verseny van földrészek, régiók, országok között. Azt is tisztán kell látni, hogy a japán cégek csak bizonyos termelési nagyság/piacnagyság felett fektetnek be. Ezért, aki egy régióban először bizonyul a legvonzóbbnak, az hosszú távon nyertes. Ha egy cég – legyen például a Sony vagy a Suzuki – Magyarországon fektet be, akkor a térség többi országának már nem érdemes e cégekért harcolnia, hiszen a „csata” eldőlt. Éppen ezért érdemes azon elgondolkodni, hogy mely befektetők fontosak stratégiailag az ország számára és azokat kell idevonzani.

**M&M** *Ön, aki már mintegy tíz éve él Magyarországon, hogyan ítéli meg a japán és a magyar üzleti életet, üzleti kultúrát? Mennyire jelentősek a különbségek? Akadályozzák-e ezek a kereskedelmi, üzleti kapcsolatokat fejlődését?*

Erre ismét azt kell válaszolnom, hogy elsődlegesen nem a magyar

és a japán kultúra különbözőségéről van szó. Ami különböző, az az európai és a japán gondolkodásmód. Európa ilyen szempontból nem egységes, az igen nagy különbözőség ellenére bizonyos országok – például Anglia – kevésbé, míg mások – például Németország – nagyon eltérnek a japán felfogástól. Magyarország még viszonylag közelebb áll a japán gondolkodásmódhoz, így a japán tőkét ez nem tartja távol.

**M&M** *Gondolom, a MARKETING & Menedzsment olvasói számára érdekes lehet, hogy ez az interjú magyar nyelven készült. Morita úr, hogyan sikerült szinte tökéletesen megtanulnia nyelvünket? Egyáltalán mi inspirálta erre?*

Talán humorosan hangzik, de az unalomnak is lehetnek pozitív következményei. 1979/80-ban, amikor először jártam Magyarországon mint ösztöndíjas, unatkoztam, és ezért belefogtam a nyelvtanulásba. Az évek során azután fordítottam is, egyebek között Kornai János írásait.

## Sony – Egy multinacionális japán cég



Murano Hajime, a Sony Hungária ügyvezető igazgatója

*A Sony igazi multinacionális cég. Piaci részesedését tekintve első a világon – 17 százalék –, első az USA-ban, első Európában. A Sony cég komoly hagyományokkal rendelkezik Európában. Termelési kapacitást elsőként Angliában hozott létre, ahol televíziógyárat alapított. Az USA-ban egy imázs-vizsgálatban a legismertebb cégnek bizonyult, megelőzve a Coca-Colát is. Nem meglepő, ha nevének hallatán elsődlegesen nemzetközi voltára gondolunk, és csak azután arra, hogy japán cégről van szó.*

*Murano Hajime úrral, a Sony Hungária ügyvezető igazgatójával e nemzetköziség keretei között igyekeztünk a Sony magyarországi tevékenységét elhelyezni.*

**M&M** *Kezdjük talán a Sony magyarországi történetével. Mióta is van jelen a magyar piacon a cég?*

A cég első magyarországi vállalkozása a Sony Music Kft., amely 1993-ban alakult. A cég feladata a Sony márkanév támogatása, helyi tehetségek felkutatása a Sony Music Hungary számára. A gyártókapacitás Salzburg környékén van, ahol a CD-lemezek készülnek. Magyarországon lényegében marketing- és kiadói tevékenységről van szó.

A következő állomás 1994, amely évszámhoz a Sony Hungária megalapítása köthető. A cég feladata akkor a kereskedelem és a szervizszolgáltatás volt.

Végül 1996-ban megindult a gyártókapacitások kiépítése Magyarországon. A gyár zöldmezős beruházásként Gödöllőn épül. Létrejött a Sony Hungária, amely egy értékesítési/marketing divízióra és egy termelési divízióra tagozódik.

**M&M** *Hogyan illeszkedik ez a lépés az európai stratégiához, tevékenységhez?*

Az európai trendekkel ez tökéletesen egybeesik. Az Európában eladott termékek több mint felét ma már Európában is gyártják. A cég filozófiája, hogy a termelés a cég piacain folyjon.

Befektetési politikájában a Sony tudatosan számol azzal, hogy Magyarország és a kelet-európai térség néhány más országa hamarosan az európai integráció része lesz. Ennek megfelelően kezdett azzal foglalkozni, hogy hol hozzon létre termelőkapacitást ebben a térségben.

**M&M** *A számunkra legizgalmasabb kérdés természetesen, hogy miért esett a választás Magyarországra?*

Hosszas kutatásaink során, a gazdasági mutatószámokat illetően, nem találtunk lényeges különbséget Magyarország, Lengyelország és Csehország között. A befektetések ösztönzésében kétségtelenül

vannak bizonyos különbségek, de ha az Európához való csatlakozásra gondolunk, akkor teljesen nyilvánvaló volt számunkra, hogy ezek a különbségek hosszabb távon nem lehetnek meghatározóak. Magyarország központi földrajzi fekvése kedvező, de ez tulajdonképpen Csehország és Lengyelország esetében is elmondható. Ami végül is döntőnek bizonyult, az az infrastruktúra, a kormányzati és önkormányzati szervek támogató hozzáállása. A gyártás számára igen fontos szempont, hogy milyen beszállítói háttérre lehet számítani. Az infrastruktúra kiépítése mind horizontálisan, mind vertikálisan fontos.

Ebből a szempontból Magyarország bizonyult a legelőnyösebbnek. Ezen túlmenően azt is el kell mondanom, hogy az egyéb emberi szempontok sem voltak közömbösek. Természetesen fontos számunkra, hogy Magyarországon kellemes a klíma, barátságosak az emberek, jó a konyha. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a befektetők egyúttal emberek, akiknek döntéseiben az üzleti, gazdasági megfontolásokon túl ezek az emberi tényezők is fontos szerepet játszanak.

**M&M** *Ennél a pontnál kérdezem meg, hogyan látja a japán és magyar kultúra közötti különbségeket?*

A magyarok személyisége, viselkedése, motiváltsága jelentősen eltérő a japántól. A magyarok között mind a tudomány, mind a művészetek területén nagyon sok a tehetség. Cégünk munkatársai is igen jól képzettek. Összehasonlítást téve azt mondhatom, hogy képzettebbek, mint Japánban. Ennek ellenére, mivel a japán mentalitás, viselkedés sokkal inkább team-orientált, az összteljesítményt ez pozitívan befolyásolja, míg Magyarországon a teammunka hiánya sokszor ellenkező hatású.

Ami a meglepetéseket illeti, igen pozitív volt, hogy várakozásaimmal, ismereteimmel ellentétben Magyarország igen nemzetközi jellegű. Az emberek viselkedése, kulturáltsága nemigen tesz érzékelhetővé jelentős különbségeket a nyugat-

európai országokhoz képest. Persze vannak negatív jelenségek is, amelyek azonban nem általánosíthatóak.

**M&M** *Milyenek a tapasztalatai az üzleti életben?*

Az üzleti életet alapvetően motiválónak tartom. Természetesen nem a legkedvezőbb vonása a gazdasági szabályozók gyakori változása, de tisztában vagyunk annak szükségességével, azzal, hogy a piacgazdaság kiépítése, az Európához való csatlakozás ilyen következményekkel is jár. Amit szintén tapasztalunk és tudunk az az, hogy sok piaci szereplő vét a szabályozások – adózás stb. – ellen. Az ellenőrzési rendszer nem megfelelő, és a kormányra fontos szerep hárul e tekintetben. Biztosítani kell, hogy a nagyobb teljesítményekhez nagyobb eredmény társuljon, és a tisztességtelen üzleti magatartást vissza kell szorítani.

**M&M** *Milyen terveik vannak a magyarországi piacon?*

A Sony elégedett a magyarországi üzleti eredményekkel. 1995-ben 17 százalékos piacrészesedést értünk el, ezzel piacvezetők vagyunk. 1996-ban 20 százalék feletti piaci részarányra számítunk, míg terveink között 30 százalékos piacrészesedés szerepel. A gyártókapacitás mindössze 5 százalékát kívánjuk Magyarországon értékesíteni, a többi a régió igényeit hivatott kielégíteni.

**M&M** *Kérem, mondjon valamit a gödöllői beruházásukról!*

Gödöllőn nagyon támogató helyi vezetést találtunk. Az infrastruktúra, a város központi fekvése kedvező. A befektetési döntéshez a térség egyes országain kívül a zöldmezős beruházásra alkalmas régiókat is vizsgáltuk, és Gödöllő egyértelműen jónak bizonyult. A gyárépítésen kívül – amely kb. 700 embernek ad munkalehetőséget – bekapcsolódunk egyéb helyi ügyekbe is, így a gödöllői kastély felújításához járult hozzá az az összeg, amit a földterületért fizettünk. A Sony jelentős sze-

repet kíván vállalni a város jövőjében, ezt szimbolizálja az a három kő, amit a történelmi kastélyból alapköként helyeztünk el a gyárban.

**M&M** Számítanak-e a magyar beszállítókra?

Feltétlenül. Szeretnénk, ha az itt gyártott termékek magyar gyártmányok lennének. Igyekszünk a beszállítói kapcsolatokat kiépíteni, persze ez időt vesz igénybe.

A magyar munkaerőről nagyon jó a véleményünk. Munkatársaink képzésére nagy gondot fordítunk. A gödöllői gyár alkalmazottait részben Magyarországon, részben a Sony európai gyáraiban, főleg Franciaországban képezzük ki.

**M&M** A Sony-termékek árfekvése közismerten magas. Mit tekint olyan erősségüknek, amivel az alacsony fizetőképes keresletű Magyarországon is piacvezetők tudnak lenni?

Elsősorban a magas minőségi színvonal, az innovatív magatartás a kulcs a sikerhez. A Sony a szórakoztatóelektronikában, az audiovizuális piacon mindig újításokra törekszik, és ezt a piac értékeli. A Sony három fő területen tevékenykedik; a Sony Music a legtehetségesebb előadókkal készít felvételeket – exkluzív szerződése van például Michael Jacksonnal –, a Sony

Picture a film, video területén tevékenykedik, a harmadik tevékenységi kör pedig a hardver – professzionális és szórakoztató –, amelyben a legfejlettebb berendezéseket gyártja és forgalmazza.

Kétségtelen versenyelőny a területek közötti szinergia.

**M&M** Milyen eszközökkel kívánják megvalósítani marketingcéljaikat?

Tervezzük új termékek forgalombahozatalát, a márkaképviselési hálózat további fejlesztését. Jelenleg 130 Sony márkabolt van Magyarországon.

**M&M** Ezekre a márkaboltokra már ma is igazán büszke lehet a Sony.

Valóban azok vagyunk. A boltok sajátos kategorizálásáról van szó. Jelenleg egy Sony Center, 4 Sony szalon, 15 aranybolt, 15 ezüstbolt és 66 márkabolt áll a vásárlók rendelkezésére. A besorolás alapja a választék és a szolgáltatás – bemutatás, részletfizetés, otthoni beállítás stb. – színvonala. A jövőben a vidéki boltokat kívánjuk magasabb kategóriájúvá fejleszteni.

**M&M** Murano úr, ilyen piaci eredményekkel Ön feltehetően elégedett ember. Hogyan érzi magát, mint magánember?

Elégedett vagyok, ami nem jelenti azt, hogy nem állnak előttünk komoly feladatok. Két és fél éve élek Magyarországon feleségemmel és két gyermekemmel. Nagyon jól érezzük magunkat a munkán kívül is, amelyhez az előbbieken említett kellemes klíma, a kultúra, a jó konyha mind hozzájárul.

**M&M** Bizonyára tud róla, hogy ez évben öt éves a Japán Kereskedelmi Kamara Magyarországon. Mi a véleménye erről a szervezetről? Elégedett a tevékenységével?

A Japán Kereskedelmi Kamara segíti munkánkat. Rendszeres összejöveteleinken sok hasznos információhoz jutunk. Persze nem mindig a minket érintő kérdések kerülnek előtérbe. Ami mindenképpen fontos lenne, az a gazdasági lobbizás szerepének növelése. A szervezetnek többet és hatékonyabban kellene foglalkoznia a japán cégek érdekeinek érvényesítésével, a magyar gazdasági vezetéssel közvetlenebb kapcsolatot kell kialakítani. Ez irányba már törtétek is lépések, a japán követség is erőteljesebben bekapcsolódik majd ebbe a tevékenységbe.

Az interjúkat készítette:  
NÁDOR ÉVA,  
a Price Waterhouse  
marketingigazgatója

# TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

- Rendészeti rendszerek tervezése
- Portaszolgálat
- Objektumőrzés
- Nagy kockázatú rendezvények biztosítása
- Oktatás

1062 Budapest, Lehel út 3/b. Levélcím: 1554 Budapest, Pf. 31.

Telefon/Fax: 120-1217, 120-1218, 129-9046, 129-9047

**KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL REFERENCIAANYAGUNKAT!**

# Országimázs

Interjú Takács Ildikóval, Katona Bélával, Szekeres Imrével és Magyar Bálinttal

Lapunk a millicentenárium évében visszatérően foglalkozik az országimázs alakulásának kérdésével. Gondolatait először a PR-Szövetség elnöke, Szeles Péter fejtette ki, majd Lengyel Márton, a MATUR elnöke, kutatócsoportja nevében, s végül Hankiss Elemér professzor nyilatkozott.

A sort most folytatjuk, mégpedig azzal a szándékkal, hogy az itt megszólaló szakembereket, politikusokat mások is követni fogják.



Takács Ildikó, a Reklám Világszövetség alelnöke, a magyar tagozat elnöke

Amikor 1988-ban Medgyessy Péter miniszterelnök-helyettesként elvállalta a Reklám Világszövetség magyar tagozatának tiszteletbeli elnöki funkcióját, elkezdődött az országimázs kidolgozása – válaszolta kérdésünkre Takács Ildikó, a CEIC alelnöke, amikor az országimázs kialakításáért folyó munkákról, a jelenlegi helyzetről kérdeztük.

**M&M** Mikor fogalmazódott meg először az, hogy az országimázssal foglalkozni kell?

Több mint nyolc évvel ezelőtt, 1988-ban, amikor Medgyessy Péter miniszterelnök-helyettesként elvállalta a Reklám Világszövetség magyar tagozatának tiszteletbeli elnöki posztját. Akkor jutottunk be először a parlamentbe. A rendszerváltás után azonban ez az egész munka valahogy elsikkadt. Most viszont úgy látom, hogy ismét időszerű lett, mert a kormány felismerte az országkép kialakításának szükségességét.

**M&M** Sokak szerint a munkát a legelején kellene kezdeni. Ki kellene találni Magyarországot.

Szerintem az országimázst nem kell kitalálni, mert már van. Sőt, ami a második világháború előtt volt, kifejezetten előnyös képet mutatott rólunk. Hiszen itt volt Közép-Európa kulturális, pénzügyi, bank- és építészeti központja. Még a divatközpont is itt volt Magyarországon, és még nagyon sok minden más. Vagyis olyan helyzetben vagyunk, hogy ennek alapján továbbléphetünk, hiszen azóta újabb

értékek fejlődtek ki, amire egy ország kommunikációját építeni lehet. Amire szükség van, az egy szakmai önszerveződés, ahol médiszakemberek, marketing- és PR-szakemberek, valamint a kreatív stúdiók önkéntes alapon összejönnének és elkezdhenék a munkát. Ezután természetesen ki lehetne írni egy tendert, hogy kik és miként terjesszék az országimázst.

**M&M** Milyen támogatásra lenne ehhez szüksége a szakmának?

Az országimázs kialakítása csak olyan esernyő alatt képzelhető el, amely védelmet ad neki, pártsemleges, konszenzusos működést garantál számára, és persze a hosszú távú tervezés lehetőségét is megadja. Az arculat egy bélyegző, míg az imázs annak a lenyomata. Jelenleg az a probléma, hogy sokak fejében az országimázs tulajdonképpen egyet jelent az idegenforgalommal, az idegenforgalmi propagandával. Holott ez csak egy szegmense az egész arculatnak, ahogy a Graphisoft sikere is csak egy része Magyarország arculatának. Ebből a szempontból hasznos volt és jó a Magyarország 2000 konferencia. Ha mindezeket összeraknánk, akkor az ország megítélésének már nagyot kellene javulnia. Éppen ezért van szükség a most szétaprózott munka összefogására, a szétforgácsolt pénzköltés helyett egy egységes elképzelés alapján kidolgozott kampányra.

**M&M** Kik vehetnének ebben részt?

Még megvan az eredeti csapat, amely 1988-ban összeállt, sőt, mi

”  
Az országimázs kialakítása csak olyan esernyő alatt képzelhető el, amely védelmet ad neki, pártsemleges, konszenzusos működést garantál.  
”

már a 24-ek pénzéért 1988-ban akarunk tenderezni. Most megint úgy érezzük, hogy az országnak létkérdés, hogy összeálljon egy egységes imázs. Így önszerveződés alapján összejötteünk ismét. Ám ez egy nagyon hosszú folyamat, amelynek tervezése minimum négy, de akár tíz évig is eltarthat. Mindenképpen szükséges lenne egy konzorciumra, amely véghez vinné ezt a feladatot.

Azt is figyelembe kell venni, hogy 1988 óta megváltozott a világ, megváltozott Magyarország. Így az akkori koncepciót újra kell gondolni. De az is jó lenne, ha az egykori csapat kibővülne, és ismét a világszövetség nagy gyakorlattal bíró elnöksége és az ehhez társuló szakértők vennének részt a tervezési szakaszban és ez a világszövetség esernyője alatt működne – mert hiszen itt helyet foglalnak a médiumok, az ügyvédek és a reklámozható nagyvállalatok is. Az ország közméltóságainak támogatását is szeretnénk kérni. Még szerencse, hogy Magyarországon nagyon képzett kommunikációs szakemberek vannak, így a szakmai munkát el lehet végezni. S rengeteg nemzetközi irodalmi adat van a kommunikációs szakma kezében.

**M&M** És mennyi pénzbe kerülne?

A koncepció kidolgozását lehet pénzben számolni. Valaki vagy elkötelezett, vagy nem. Vagyis, magát a koncepciót önkéntes alapon ki lehet dolgozni. Nagy része már készen van. Viszont ennek megvalósítása már pénzbe kerül.

**M&M** Idén ünnepeljük a Honfoglalás 1100. évfordulóját. Nekem úgy tűnik, mostanra kellett volna időzíteni egy ilyen kampányt.

Szerintem még nem késő, sőt, fel lehetne használni a rendezvénysorozatot egy tudatos tervezéssel, mint híradást az ország történelmi múltjáról. Ez sokkal nagyobb rendezvény lehetett volna, és többet használhattott volna Magyarország imázsának. Hiszen gondoljon bele, mi mással tudnánk dicsekedni, mint a gazdasági eredményekkel, a politikai stabilitással és a történelmünkkel.

**M&M** Mennyi idő kellene, hogy a szakma megszerveződjön?

A szakma már nyolcvan százalékban összeállt, de komoly egyeztetésekre lenne szükség az egyes szegmensek szakértőinek felkéréséhez. Majd a tervezési szakasz után tenderkiírás kellene a megvalósításhoz. De az lenne a legfontosabb, hogy mindez az erőfeszítés egy mederbe terelődjék, ehhez viszont kormányakaratra lenne szükség. Legjobb példa erre Spanyolország, amely nagyon intenzív kampányt folytatott azért, hogy megváltozzon az ország imázsa, és egy új kép alakuljon ki. Ez fantasztikusan sikerült, a nemzetközi reklámszövetség szakemberei dolgoztak az imázs tervezésén. Még egyszer hangsúlyozom, nálunk van már egy imázs, csak tovább kell fejleszteni. Ha a konzorcium összeáll, akkor a magyar sajtó munkatársai is tagjai a konzorciumnak, mert a belföldi és a nemzetközi kommunikáció is szerves része az ország imázsának. Tehát nagyon sok embernek van helye ebben a csapatban, amelyik nyitott minden és mindenki iránt, csak profi legyen.

**M&M** Amikor országimázsról van szó, akkor sokan a gulyás-Kalocsa-paprika háromszöget képzelik maguk elé, ami nem aratott győntetűt elismerést itthon sem.

Ez nem egyenlő az országimázssal, hiszen magától alakult ki a kép, ami a magyar értékek egy részét próbálta felkapni. Ráadásul ez elsősorban az idegenforgalomhoz kötődik, ahol a legintenzívebben folyik az országimázs építőmunkája. Ezt kellene nagyobb méretekben újraindítani.

**M&M** Várható ebben egy kormánydöntés, egyáltalán írja már valaki az előterjesztést?

Jelenleg közölünk senkinek sincs joga kormány-előterjesztést írni, habár bármikor készen állunk rá. Sokszor próbálkoztunk – szívesen megtennénk. De reméljük, hamarosan megtaláljuk azt a közjogi méltóságot, aki az élére állna ennek a fel-

adatnak, és aki a kormányon belül is képviselne és vállalna minket. Azt hiszem, a sokévi fejlődés után ez koronázhatná meg a magyar reklámszakma fejlődését is. Magyarországot imázsát az én olvasatomban magyar szakembereknek kell kidolgozniuk.



Katona Béla, az OIB elnöke

**Feltétlenül szükség van egy egységes országimázs kialakítására – válaszolta kérdésünkre Katona Béla, az OIB elnöke. – De előbb Magyarországon kell mindenkinek hinnie a szebb arculatban.**

**M&M** Ön szerint milyen országimázusra lenne szükség?

Mindenképpen szükség lenne egy egységes kép kialakítására, melyet minden szinten tudósok, politikusok, művészek sugároznának, amikor Magyarországgal kapcsolatban megnyilvánulnak. Nem az a fontos, hogy egyforma dolgokat mondjanak, hanem az, hogy azonos szellemen beszéljenek. És persze az legalább ennyire fontos, hogy olyan képet sugározzanak rólunk, amelynek megvan a valóságtartalma. Nem akarok konkrét példákat mondani, de akadnak olyan országok, nem is olyan távol, amelyek nem az igazságnak megfelelő képet sugározták magukról. De nem lehet tartósan a valóságtól elrugaszkodott

képet mutatni, mert előbb-utóbb úgyis kiderül az igazság.

**M&M** *A magyar országimázs azért sokáig egy nem túl valóságos csikós-gulyás-pusztai üzenetet közvetített, éppen az idegenforgalmon keresztül.*

**„Azt hiszem, az országimázs elsősorban kormányfeladat lenne abban az értelemben, hogy kell hozzá egy központi akarat.”**

Az idegenforgalmi propaganda csak egy szegmense az országimázsnak. De valóban volt korábban egy ilyen, az idegenforgalom által kialakított kép. És ennek élt az átpolitizált változata, a gulyásból gulyáskommunizmus lett, és végül Magyarországról kialakult egy olyan kép, amely olyan országot tükrözött, ahol minden egy kicsit jobb, mint máshol, és a táborból kilógó ügyeskedő nemzet él. Ez a kép összességében egyáltalán nem volt rossz, hiszen jelentkezett az előnye mindenhol, az üzleti életben, a gazdaságban, az idegenforgalomban és pénzügyileg is jótékony hatása volt. De ez a kép csak részben volt tudatos, jórészt spontánul alakult ki és a külföldi médiumok sugározták. Utána egy ideig vitt minket a békés rendszerváltó országimázs, ahol kiengedték a németeket és hozzájárultak a berlini fal lebontásához. De ez némileg politikai töltettel kialakított kép volt, és el is múlt a hatása. Utána pedig bebizonyosodott, hogy szükség van egy rólunk kedvező képet sugározó országimázusra.

**M&M** *De ez kinek lenne a feladata?*

Mindenkinek, hiszen közel azonos képet kell a velünk érintkezésbe kerülőnek kapnia tőlünk és rólunk. Széles körű együttműködésre lenne szükség, ahol több szakma és természetesen az idegenforgalom képviselői közösen alakítanák ki azt, mit is mondjunk magunkról. Mi egyrészt

az idegenforgalmi imázst próbáljuk most sugározni és valószínűleg szükség lenne arra, hogy ennél szélesebb értelemben vett országképet is közvetítsünk.

**M&M** *Erre van Önöknek pénzüik, esetleg futja az állami támogatásból?*

Ha az állami támogatásra gondolt, akkor azt felejtse el. Idén nem kaptunk egy fillért sem, mert ugyan az év első felében átutaltak számunkra mintegy 500 millió forintot, de azt május végén, tavalyi áthúzódó tételek miatt el is vonták. Ez a rendelet az összes állami támogatást elvitte, így számunkra a vállalkozók pénze maradt, ebből tudunk gazdálkodni.

**M&M** *Ön szerint mennyibe kerül az országimázs elkészítése?*

Eleinte néhány kávéba, esetleg a résztanulmányokért kellene fizetni. De ha ezen a fázison túljutottunk, és összeállt a kép, akkor annak eladása már sok pénzbe kerül.

**M&M** *És Önök ezt hajlandóak lennének támogatni?*

Természetesen. Bár azt hiszem, az országimázs elsősorban kormányfeladat lenne abban az értelemben, hogy kell hozzá egy központi akarat. De nem lehet egyedül egy központi szándékra és irányításra hagyatkozni, hiszen ami ilyen hivatalos szintre lép, azt általában megutálják az emberek. El kellene indulni egy bizottsággal, amelyik dolgozna a koncepción, és ehhez kapcsolódhatnának a különböző szakmák képviselői. De a képet először itthon kell népszerűsíteni, hogy a tízmillió magyar elhiggye, sikeres országban él. Ennek nincs köze a nacionalizmushoz, hanem meg kell tanulnunk saját magunkat értékelni.

**M&M** *Ön szerint milyen képet sugározhatnánk magunkról?*

Nem venném a bátorságot, hogy meghatározzam. Az országnak

vannak gyönyörű tájai, de máshol is található hasonló. Van egy 1100 éves történelme, amire büszke lehet, és ennek vannak tárgyi emlékei, de mások is büszkélkedhetnek hasonlóval. Amire nálunk büszkélkedhetünk, az az, hogy a jég hátán is megélő, agyafúrt emberek élnek itt, akik, ha úgy hozza a sors, melléklást vállalnak, otthon fűnak-faragnak, és elmennek a törvényesség határáig, hogy fönntartsák a családjukat és megtartsák önbecsülésüket. Aki ilyen, az jó üzleti partner bárki számára.



*Szekeres Imre, az MSZP frakcióvezetője*

*Meggyőződésem, hogy döntő kérdés az, milyen kép alakul ki külföldön egy országról. Ez kulcsfontosságú szerepet játszik a megítélésben, és döntő módon befolyásolja a gazdasági folyamatokat is – nyilatkozta Szekeres Imre, az MSZP frakcióvezetője, amikor arról kérdeztük, hogy mi a véleménye Magyarországi imázsáról, a jövőről, Európáról.*

**M&M** *Ön, mint az MSZP frakcióvezetője, miben látja az országimázs szerepét?*

Véleményem szerint minden kormányon lévő politikai erő feladata, hogy a lehető legkedvezőbb módon

befolyásolja azt, milyen kép alakuljon ki az országról. Éppen ezért ugyanígy az ellenzék számára is fontos, legalább részben, hogy képviselje az országot, és legalább ne kérdőjelezze meg azt. Nemcsak kormányzó pártként, hanem ellenzékben is ezt az álláspontot képviseltük. Ha viszont kormánypolitikusként nézem ezt a problémát, akkor azt is el kell mondanom, hogy nemcsak az a fontos, hogy milyen kép él rólunk Európában. Legalább ekkora figyelmet kell fordítani arra, mit gondolnak rólunk Észak-Amerikában és a sokszor elfelejtett Távol-Keleten.

**M&M** *Mit lenne érdemes hangsúlyozni az országimázs erősítését szolgáló esetleges kampány során?*

Én három dologra helyezném a hangsúlyt, amelyet nagyon fontosnak tartok. Először is ennek az országnak van jövőképe, van víziója arról, hogy hová halad. Másrészt olyan képet kell kialakítanunk, ahol minden kiszámítható, átlátható, vagyis nincs bizonytalanság. A harmadik szempont szerint pedig a nemzeti sajátosságokat hangsúlyoznám. Vagyis azokat az értékeket fontos kiemelni, amelyek a miénk. Például a grafikai szoftvergyártásban világelső vagyunk. Ezt többször kellene hangsúlyozni, mert tudni kell Magyarországról azt, hogy miben vagyunk jók, miben vagyunk elsők.

**M&M** *Úgy tűnik, Magyarországot az elmúlt években elvesztette korábbi imázsát, az osztályelső címét, és helyette ellentmondásos üzeneteket közvetített a média. Vagy éppen hátrányosat, mint a HungarHotels esetében.*

Három szakaszt lehet megkülönböztetni. Az első a hetvenes évekig tartott, amelynek során evidenciaszintre emelkedett az, hogy Magyarország első a szocialista blokkon belül, itt minden egy kicsit szabadabb, egy kicsit jobb, egy kicsit fejlettebb, mint máshol. A második szakasznak is fontos és pozitív üzenete volt. Egy olyan kép ala-

kult ki rólunk, amibe beletartozott a keletnémetek kiengedése is, hogy itt 1989 során tárgyalásos úton történt meg a rendszerváltás. De 1990-től következett egy átmeneti szakasz, amelyben bizonytalan képet lehetett rólunk kapni. Most viszont kialakult már a negyedik szakasz, amely 1995 elejétől körvonalazódik, és amelynek során Magyarország újra kezdi felmutatni, hogy miben jobb, mint mások. Jól kitapintható volt mindez a második davosi világgazdasági fórumon, ahol kiderült, úgy tartanak minket nyilván, hogy Magyarország a rendszerváltás utáni demokratikus intézményi rendszer kialakítását, az átmenet gazdasági oldalát tekintve elől jár. S tükröződik ez abban a bizalomban is, hogy a külföldi befektetésekné nagysága szerint első helyen állunk.

Ugyanígy hozzájárul a Magyarországról alkotott képhez az is, hogy a jövedelemkülönbségek itt nyíltak ki a legkevésbé, és az átalakulást sikerült konszolidált keretek között tartani. Vagyis egy megbízható, fejlődésre képes és dinamikus előrehaladó országnak tűnik Magyarország.

**M&M** *Ennek a negyedik szakasznak a kialakulásához azonban hozzájárulhatna az is, ha valamilyen módon sikerülne meghatározni, milyen országimázst kíván sugározni most, 2000 felé Magyarország?*

Fontos lenne, hogy ebben a kérdésben valamilyen tárgyalássorozat, közös gondolkodás elkezdődjék. Ez a negyedik szakasz kijelölheti azt a lépéssort, amely Magyarországot nem Európába viszi, hiszen már jelenleg is ott van, hanem amelynek során Magyarország fokozatosan az EU tagjává válik. Vagyis kialakulhat egy kép rólunk, amelyet néhány konkrét ügy alapján fognak formálni. Például nagyon pozitív hatása lenne annak, ha létrejönne a magyar Szilícium-völgy Lágymányoson. Ez egy olyan tett lenne, amely felhívna a figyelmet. Ugyanígy az infrastrukturális fejlődésre irányított figyelem is pozitív hatással lehetne.

Ahogy a legtöbb Internet-kapcsolási pont kialakítása is jelzés a világnak, milyen ország is ez a Magyarország.

**M&M** *Mostanában mintha megváltozna Magyarország megítélése. Eddig mindig kelet-európai ország volt, most viszont közép-európai országgént kezdik emlegetni.*

„Minden kormányon lévő politikai erő feladata, hogy a lehető legkedvezőbb módon befolyásolja azt, milyen kép alakuljon ki az országról.”

Ez a változás mutatja azokat a történelmi fázisokat, amelyeken áttentünk. Amikor a szocialista blokkba tartoztunk, akkor mindenki egy tömbként, kelet-európai országgént tartott minket számon. Utána ez felbomlott, és kiderült, hogy itt önálló államok vannak, majd még később egyértelművé vált, hogy Csehország, Lengyelország, Szlovénia és Magyarország politikai és gazdasági értelemben is közelebb került Európához. Ennek tudható be ez a változás a szóhasználatban, és ezt ki is kell használnunk. Az utóbbi két év során nagyon erőteljesen érezni lehet az elmozdulást. Két éve, amikor a Bundestagban, a szociáldemokrata frakcióban előadást tartottam, akkor a párbeszéd a különbözőség alapján született meg. Azt kérdezték, mi van Magyarországon? Most viszont már az azonosság alapján beszélgettünk, és ma már az a kérdés, hogy Magyarország miként csatlakozzon, milyen előnyök alapján, Európához.

**M&M** *Ön szerint mit lehetne tenni azért, hogy – kihasználva a reklámszakma szerveződését – megindulhasson egy tudatosan végiggondolt országimázs-kampány?*

Az MSZP följánlhatná a rendelkezésére álló szakmai hátteret, hogy tanácskozások, bizottságok, konzultációk során közösen gondolkozzunk arról, mit és főleg hogyan csináljunk. Természetesen a

kapcsolatrendszerünket is bevin-  
nénk, és ennek a törvényalkotási  
munkában is tükröződnie kell. Az  
MSZP tagja az Európában legerő-  
sebb, a szociáldemokrata pártokat  
összefogó szervezet konzultatív  
bizottságának.

Így fontos segítséget adhatnánk  
például a külkapcsolatokban is, hi-  
szen egy-egy ilyen helyen tartott  
előadás után egy jelentősebb politi-  
kai tömb közelebb kerül Magyaror-

„Az én szlogenem az lenne:  
ez egy sikeres ország, van jövője.”



Magyar Bálint,  
művelődési és közoktatási miniszter

szághoz, és nyitottabbá válik az in-  
formáció befogadása iránt. Tehát az  
országimáaszt pártpolitikai szinten is  
kell formálni, de ez a lehetőség kor-  
látozottabb, mint amivel egy kor-  
mány vagy akár a gazdasági élet  
szereplői rendelkeznek. Ugyanígy  
fontos lenne a gazdasági körökkel,  
a nálunk lévő multinacionális vállalatokkal és a magyar cégekkel konzultálni mindarról, ami Magyarországra goodwilljét érinti. Ez vonatkozik a médiára is, amelynek fontos szerepe lehet.

**M&M** Akkor mi jelenleg a teendő?

Vannak bizonyos jogi lépések, amelyeket meg kell tenni: el kell fogadni a reklámtörvényt, ami persze nem megy érdekütközések nélkül, és kiszámítható gazdasági környezetet kell teremteni. De ez a téma túlmutat a törvényhozás keretein, szükség lenne egy állandó bizottságra, ahol folyamatos konzultáció folyik pártpolitikusok, vezető értelmiségiek, újságírók között.

És eldönthetnénk, mit is képviseljünk, ha az ország imázsáról van szó. Hiszen a világ nem kíváncsi arra, hogy milyen problémáink vannak, mert magának is van belőlük elég. Viszont kíváncsi a sikerre, és ezt kell hangsúlyozni PR-akciókon keresztül is.

**M&M** Mi lenne az Ön szlogenje?

Az én szlogenem az lenne, hogy ez egy sikeres ország, van jövője.

*Az országimáasz nagyobb feladat annál, semhogy egyetlen szerv el tudná látni az ezzel kapcsolatos teendőket – nyilatkozta Magyar Bálint művelődési és közoktatási miniszter. Mint mondotta, szükség lehet viszont egy központi akaratra, amelyik fölgyorsítja a munkát.*

**M&M** Ön szerint milyen módon indulhatna el egy, az országimáaszt megteremtő, vagy inkább átformáló kampány?

Úgy vélem, hogy nem tenne jót az ügynek, ha egyetlen erre a célra létrehozott intézménybe összpontosulna a feladat. Így esetleg óhatatlanul átpolitizálna az egész. Ráadásul a különböző területek összehangolása is a feladata lenne akár a külügyi, a miniszterelnöki sajtóiroda, vagy éppen a kulturális tárca között. Az országimáasz föl fogható ezen területek feladatai összességének, ám ha ezt megpróbáljuk egyetlen szervezetbe koncentrálni, akkor a szervezés túl sok energiát fölemészthet.

**M&M** Ön szerint milyen képet kellene sugározni Magyarországról?

Ha az országimáaszra gondolok, akkor előttem van egy ember képe, pontosan szólva az, amit rólung hisz. Ez egy érzelmi kép, és nem le-

xikális adatok összessége. Magyarországnak – mint köztudott – az EU-ba és a NATO-ba törekszik. Az ország elfogadása egy közösség vagy más országok által azonban nagymértékben függ az ottani közvéleménytől. Vagyis mennyiben közös a két kultúra, mennyiben hasonlítanak egymáshoz a szimbólumrendszerek, és emellett sikerül-e valami érdekeset, vonzó produkálni. Vagyis egyszerűre kell ismerősnek, a családba illeszkedőnek lenni, ugyanakkor különlegesnek is. Ez utóbbival nem árt vigyázni, hiszen vannak olyan egzotikus vidékek, országok, ahová elmennek az emberek néhány hétre megcsodálni, de nem kívánnak semmit sem hazavinni. Éppen ezért fontos, hogy miként sugározza ezt a képet minden művész, tudós, politikus, aki kül-

földre megy. Mennyire hasonló a beszédmódja, tekinthető-e az ottani kultúra részének. Vagyis a kinti polgároknak el kell tudni képzelni minket mindennapi életük részeként. Nem véletlen, hogy Magyarországra áramlott eddig a legtöbb külföldi tőke. Amikor egy külföldi pénzember idejön, soha nem írja majd bele a jelentésébe, de a döntés előtt azt is megnézi, hogy képes lenne-e itt élni? Idehozna-e a családját, a gyerekének van-e megfelelő iskola? Ha a válasz igen, akkor valószínűleg pozitív lesz a javaslata vagy a döntése.

**M&M** Mennyiben felel meg ennek a kívánalomnak a már létrejött, a Reklám Világszövetség magyarországi tagozata körül szerveződött csapat?

Valóban rendkívül jó munkát végeztek, ám megkötötte a kezüket az, hogy sokan nem ismerik még föl kormányzati körökben az országkampány jelentőségét. Első lépésben véleményem szerint el kellene érni azt, hogy minden tárca saját költségvetésének tervezésekor különösen elvalamekkora összeget erre a célra. Valószínűleg szükség lenne egy központi akaratra, de ennek nem feltétlenül kellene megjelennie egy központi intézményben, hanem a már meglévő csapatra lehetne építeni.





# A közösségi marketing szükségessége és lehetőségei az Európai Unióban

*Az európai belső piac 1993 elején történt kialakítása óta a nemzeti marketing kérdése az Európai Unióban is előtérbe került.*

*Míg korábban az egyes nemzetek messzemenő önállósággal döntöttek a marketing kérdésében, addig az európai belső piac kialakulásával az EU az eddigi nemzeti marketingre vonatkozó funkciók nagy részét is átvette. Így a mező- és erdőgazdaság erősítése az EU közösségi feladatai közé tartozik. Ennek során a belső piac meghatározott irányú támogatására van szükség.*

## Az EU-példa

Az EU az egyes termékcsoportokra vonatkozó támogatási intézkedések megvalósításához a tagországok marketingintézményei számára kiemelt eszközöket biztosít, amelyeket a nemzeti intézmények kezelnek és használnak fel. Ez azonban csak kis részét jelenti a tagországokban a közösségi marketing céljára rendelkezésre álló eszközöknek.

Minthogy ez az EU által rendelkezésre bocsátott eszköz csak kiegészítő jellegű, gyakorlatilag minden EU-tagország nemzeti marketing megvalósítására törekszik. Ennek célja, hogy saját agrár-gazdaságuk versenyképességét növeljék, helytálljanak a versenytársakkal szemben, és lehetőleg minden országban piaci részesedést nyerjenek.

Ennek során – a jogi helyzetre való tekintettel is – egyre inkább előtérbe kerül az a nézet, amely az

értékesítésösztönzést a gazdaság és az állam együttes feladatának tekinti. Az tapasztalható, hogy az egyes állami marketingszervezetek törekvései különösen a nagy lélekszámú és jelentős vásárlóerővel bíró EU-tagországokra irányulnak, azaz Németországra, Franciaországra, Nagy-Britanniára és Olaszországra. Természetesen emellett az USA-ra, a Közel-Keletre és az ázsiai piacokra is.

A versenyben részt vevőkre nehezedő nyomást az is fokozza, hogy – legalábbis a fejlett EU-tagországokban – a fontos élelmiszerek egy főre eső fogyasztása nem növekszik tovább. A fogyasztás stagnálását ezen kívül megváltozott fogyasztói magatartás is kíséri, különösen a Német Szövetségi Köztársaságban: egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert a termék minőségére, biztonságosságára és megbízhatóságára, a környezetbarát megoldásokra, valamint az állatvédelemre vonatkozó kérdések. Nő a felhasználók árismerete és -érzékenysége és ez együtt jár a felhasználói kívánások egyedi jellegének növekedésével.

Ezenkívül az élelmiszer-kereskedelem koncentrációja a '70-es évek óta fokozatosan növekedett. Ma az EU szinte minden országában az a jellemző, hogy kevés kereskedelmi partner kezében egyesül az összforgalomnak gyakran több mint 80 százaléka. Ez a koncentráció a kereskedelem felvásárlói pozíciójának megerősödését is eredményezte mindazokkal a következményekkel együtt, amelyek az alsóbb szinteken lévőkre is hatással vannak. Amennyiben az ajánlattevők versenyképesek kívánnak lenni, úgy szükséges, hogy összefogjanak, egyesüljenek vagy legalábbis együttműködjenek akár az élelmiszer-gazdaság, akár a mezőgazdaság szintjén.



Minden EU-tagország  
nemzeti marketing  
megvalósítására törekszik.  
Ennek célja, hogy saját agrár-  
gazdaságuk versenyképességét  
növeljék.



A fejlett EU-tagországokban  
a fontos élelmiszerek  
egy főre eső fogyasztása nem  
növekszik tovább.



A közösségi marketingnek fel kell készülnie a vázolt keretfeltételekből fakadó követelményekre. Fontos a közösségi marketing által elérendő célok pontos meghatározása. Ezek közül a legfontosabbak:

- Az agrártermékek preferenciájának megteremtése
- Piaci területek biztosítása
- A hagyományos termékekre irányuló felhasználói szint biztosítása
- Új termékek innovációja
- Magas minőségi színvonal biztosítása
- A DIN EN ISO 9000 és köv. szabványoknak való megfelelés támogatása
- Az értékesítési csatornák biztosítása
- A hazai ajánlattevők versenyképességének erősítése
- A hazai piac védelme

Mindezek mellett a média világának fejlődése a kommunikációs lehetőségek igen nagy skáláját biztosítja. Így annak, aki ma a célcsoportoknak még megfelelően széles rétegét kívánja elérni, jelentékeny eszközökkel kell rendelkeznie erre a célra, mert különben tevékenysége a piac szempontjából egyáltalán nem bizonyul hatékonyak.

Ez érvényes az élelmiszer-kereskedelemmel megvalósítandó együttműködésre is, amely nagyságának és jelentőségének megfelelő követelményeket támaszt a piaci partnerekkel szemben. Már kezdetben sok erőfeszítés meghiúsulhat, ha a nemzeti partnernek a szállítási mennyiségekre, a disztribúciós lehetőségekre és hasonlókra vonatkozó követelményeit nem tudják teljesíteni.

A fent vázolt alapvonásokról, amelyek tovább differenciálhatók és bővíthetők, látható, hogy a nemzeti közösségi marketing négy fő szempontjaként általában a következők jelölhetők meg:

- Az erőknél egy közösségi marketingintézményben történő összefogásából következő gazdaságosság;
- A modern marketingeszközök alkalmazásának területén megnyilvánuló szakmai kompetencia;
- A mezőgazdasági és élelmiszerpiacokon megnyilvánuló kompetencia;
- Az állam és a gazdaság együttműködéséből adódó szinergikus hatások.

### A közösségi marketing eszközei

A már említett, agrártermékekre vonatkozó közösségi marketing szükségessége azzal magyarázható, hogy az agrárpiacokon megjelenő egyes ajánlattevők túl kicsik ahhoz, hogy az élelmiszerpiac megfelelő mértékű figyelmét termékeikre irányítsák. Ezért jött létre a közösségi marketing a vállalkozói kooperáció speciális

formájaként: egy ország termelői közösen használják ki a modern marketing által nyújtott lehetőségeket, miközben termékeik minőségi előnyeire nem egyes vállalkozókként, hanem az összes vállalkozó szövetségként mutatnak rá.

Itt figyelembe kell venni a közösségi marketing sajátos vonásait. A marketingelmélet, mint ismeretes, a következő négy marketingeszközt különbözteti meg, amelyekkel a vállalkozások élhetnek:

- termékpolitika
- kommunikációs politika
- disztribúciós politika
- árpolitika

A *termékpolitika* gondoskodik arról, hogy a felhasználói kívánságoknak megfelelő terméket állítsanak elő és kínáljanak.

A *kommunikációs politika* gondoskodik arról, hogy a terméket a piacon megismerjék és a felhasználók számára nyilvánvalóak legyenek annak előnyei.

A *disztribúciós politika* gondoskodik a megfelelő elosztásról, vagyis a legjobb értékesítési csatornákról, amelyeken keresztül a termék sikeresen eljuttatható a fogyasztókhoz.

Az *árpolitika* gondoskodik arról, hogy az ár megfelelő viszonyban álljon a nyújtott teljesítménnyel, és hogy ez az ár realizálható legyen a piacon.

Ez a négy marketingeszköz alkotja együttesen a komplex marketinget (marketing-mix).

E négy tényező egyértelmű átvitele a közösségi marketing területére nem lehetséges. Egy közösségi marketingintézménynek a mező- és élelmiszer-gazdaság sok vállalkozásának javát kell szolgálnia – ellentétben például egy csokoládé- vagy sörtermelőével. A közösségi marketingnek tehát ki kell egészítenie és támogatnia kell az egyes vállalkozások marketingtevékenységét. Ezen a ponton válik teljesen egyértelművé annak fontossága, hogy a közösségi marketingintézmény folyamatosan együttműködjön a mező- és élelmiszer-gazdaság különböző ágazatainak képviselőivel és hogy ezek az ágazatok befolyást gyakorolhassanak a közösségi marketingre.

A közösségi marketingeszközök alkalmazásának és felhasználásának egymásutánja és intenzitása a következőkben foglalható össze:

Az első helyen a *kommunikációs politika* áll. A termékeket külföldön és belföldön ismertté és vonzóvá kell tenni a reklám és az értékesítésösztönzés eszközeivel. A public relation szerepe is jelentős: újra aktualizálni kell a közösségi marketingintézmény által képviselt élelmiszer-kínálatra vonatkozó sajtójelentéseket.

A *termékpolitika* gondoskodik arról, hogy vonzó termékek jelenjenek meg a piaci kínálatban. Az adott termékhez minőségi garanciának kell tartoznia, amely elsősorban a védjeggyel fejezhető ki.

A közösségi marketing támogatást nyújthat a megfelelő értékesítési utak kifejlesztéséhez (*disztribúciós politika*), amelyeken az élelmiszerek sikereket érhetnek el. Ez mindenekelőtt a külföldön folytatott marketing esetében érvényes.

A közösségi marketing szempontjából az *árpolitika* gyakorlatilag alig bír jelentőséggel. A közösségi marketingintézmény nem befolyásolhatja és nem helyettesítheti az élelmiszer-gazdaság egyes vállalkozásainak a termékek árára vonatkozó döntéseit.

A marketingeszközök alkalmazásának kiterjedt és intenzív *piacutató* kutatáson kell alapulnia, ez szolgálja a tervezéshez szükséges adatokat a közösségi marketingintézmény számára, valamint a vizsgálati körbe vont piacokon alkalmazható eszközök hatékonyságára és ellenőrzésére vonatkozó információkat.

A *termékpolitika* vonatkozásában a közösségi marketingintézmény erőfeszítéseket tehet, hogy ösztönzést adjon új termékek fejlesztéséhez és a meglévő termékek modernizálásához. A termékpolitika súlyponti kérdése azonban a kiemelkedő termékszínvonal meghatározása, amely a törvényben meghatározott minimális követelményekből indul ki, és a termékre vonatkozóan ezek túlszárnyalását ígéri. A közösségi marketing keretében ezért a termékeket legalább részben védjegy jelöli.

### A védjegyről – kiemelten

A védjegy mint a közösségi marketing tipikus eszköze azt a célt szolgálja, hogy mint minőségi jel kifejezze a terméknek a piaci átlag fölötti minőségét és ezen felül szimbolizálja a termék nemzetiségét, származását. Az egyéb márkajelekhez hasonlóan a védjegynek egyértelműen meg kell különböztetnie a terméket a kínálaton belül. Az azonosítás rendszerint valamilyen elnevezéssel és ehhez kapcsolt színes grafikai szimbólummal történik, amely szembeütő, és az azonosítási jegyek kiemelésére szolgál. Az egyes védjegyek kialakítása és a védjegy által közvetített minőség-többlet segítségével a vevő bizonyos tulajdonságokat, illetve teljesítményeket és minőséget kapcsol össze a védjeggyel és az általa megjelölt termékekkel. A származás és a minőség kettős szempontja alapján a védjegy a jelzett termék fontos ímázshordozójává válik, és így a felhasználó tudatában a szóban forgó termék különleges voltát reprezentálja.

A gyakorlatban ez a következőképpen valósul meg: a közösségi marketingintézmény olyan cégek számára ad védjegyet, amelyek vállalják, hogy a védjeggyel járó minőségi kritériumoknak megfelelnek, és készek arra, hogy ellenőrzésnek vessék alá magukat. Ezt a minőségi ellenőrzést a felkért intézetek folyamatosan végzik. Az ilyen védjegyekhez már igen széles körű tapasztalatok kapcsolódnak Európa különböző

Az agrárpiacon  
megjelenő egyes ajánlatte-  
vők túl kicsik ahhoz,  
hogy az élelmiszerpiac  
megfelelő mértékű figyelmét  
termékeikre irányítsák.  
Ezért jött létre a közösségi  
marketing.

országaiban (például Németországban, Franciaországban, Hollandiában és Olaszországban). Az európai élelmiszer-kereskedelem jelentős része már hozzászokott az ilyen védjegyek alkalmazásához.

Míg a védjegyek Nyugat-Európában eddig a származás megjelölésének eszközüül szolgáltak, és a meghatározott minőségi követelmények kielégítéséről tanúskodtak, ma növekszik a termelési folyamatra, azaz a termék előállításának módjára vonatkozó követelmények száma. Ennek megfelelően napjainkra az élelmiszer-kereskedelemben vagy a fogyasztóhoz kerülő végtermék minősége mellett a végtermék előállítási folyamatának minőségét is ellenőrzik és értékelik.

### Új termék megismertetése

Az élelmiszeripar által előállított modern élelmiszerek élettartama korlátozott. A változó felhasználói igényeknek megfelelően mindig új termékeket és termékváltozatokat kell biztosítani. Bár ez az egyes vállalkozások feladata, a közösségi marketing támogatást nyújthat hozzá, például a vállalkozások együttműködésének elősegítésével a termék megjelenítés technikai problémáinak modellértékű megoldásában. A közösségi marketingintézmény mindenekelőtt szemináriumokon és publikációkban hívhatja fel a figyelmet az új piaci trendekre, és támogathatja az élelmiszer-ágazaton kívüli mezőgazdasági nyersanyagok bázisán kialakított új termékek fejlesztését.

Amennyiben elértük a követelményeknek megfelelő minőséget és a piaci elvárásoknak megfelelő termékeket kínálunk, rátérhetünk a megfelelő *kommunikációs eszközök* alkalmazására, amelyek azt a célt szolgálják, hogy információt nyújtsanak az adott termékek tulajdonságairól, valamint előnyeiről és minőségéről.

A kommunikációs politika eszközei közé tartoznak a következő elemek:

- reklám,
- értékesítés-ösztönzés (sales promotion),
- népszerűsítő tevékenység (public relation),
- személyes értékesítés.

Mint ahogy a közösségi marketingintézménynek mindig a mező- és élelmiszer-gazdaság több vállalkozása és sohasem az egyes termelők javát kell szolgálnia, ezért a személyes értékesítésnek (az eladói beszélgetés lehetőségének) a közösségi marketing számára nincs közvetlen jelentősége. Az egyéni vállalkozók által folytatott személyes értékesítést pusztán kapcsolódó intézkedések támogathatják.

Egyre inkább a reklám, az értékesítésösztönzés és a népszerűsítő tevékenység (PR) válnak a közösségi marketing központi elemeivé, miközben a népszerűsítő tevékenységet gyakran a reklám részterületének tekintik. E két elem szoros kapcsolata legfőképpen azáltal jött létre, hogy a reklám segítségével egyebek közt az imázs megtartását vagy javítását szolgáló népszerűsítő kampányokat is szerveznek.

A PR épp a mezőgazdasági szektorban játszik egyre fontosabb szerepet. Az erős környezetszennyezésre vagy a nem megfelelő állattartásra vonatkozó bírálatok az utóbbi időben a felhasználók érzékenységének növekedéséhez vezettek. Ezért az ilyen bírálatokra válaszoló imázkampányok különösen jó eredményeket érhetnek el a hazai mezőgazdasági ágazatnak a külföldiekkel való összevetésében és pozitívumainak kiemelésében, valamint a hazai mezőgazdaság preferenciájának erősítésében.

Mint hogy a közösségi marketingintézmények az élelmiszer-ipari nagyvállalkozásokhoz képest viszonylag szűk reklámköltségvetéssel rendelkeznek, reklámtevékenységüket elsősorban a nyomtatott sajtóra korlátozzák, és csak szórványosan jelennek meg a rádióban és a televízióban. Ilyen módon a célkitűzések között a célcsoportok felé irányuló szélesebb szórás és a tartós reklámeredmény szerepelnek. A tapasztalatok szerint a közösségi reklám részletesebben a következő médiákra támaszkodik:

- újságok és folyóiratok,
- prospektusok, közvetlen reklám,
- televízió,
- rádió,
- egyebek.

Ezek mellett szerepel még az értékesítésösztönzés, ami alatt az élelmiszer-kereskedelemben vagy a vendéglátóiparba irányuló termékek értékesítésének ösztönzése értendő. Ennek során az értékesítés segítésének következő eszközei alkalmazhatók:

- az értékesítés helyén felhasznált reklámanyagok (point of sales),
- figyelemfelkeltő termékismertető táblák,
- kiállítási tárgyak,
- világító transzparenszek,
- kirakati plakátok stb.

Az élelmiszer-kereskedelmi értékesítésösztönzés eszközeként – mindenekelőtt külföldön – legfőképpen termékcsoportokat alakítanak ki (például sajt, kolbász, bor), valamint plakátokat és információs füzeteket alkalmaznak.

### Jobb disztribúció

Az élelmiszerek disztribúcióját a közösségi marketing mindenekelőtt azzal támogathatja, hogy a feldolgozó és kereskedelmi vállalkozások számára megkönnyíti a felvásárlókhöz való eljutást a belföldi piacon és a külföldi piacokon egyaránt. Ezt a célt szolgálják például a kap-

csolatteremtő rendezvények (kontakt-börzék), amelyeken a belföldi elosztó kereskedelem vagy a külföldi importkereskedelem számára mutatják be az árukat. A vásárokon és kiállításokon való részvétel szintén az új értékesítési utakon megvalósuló üzletek elindítására, illetve a már meglévő értékesítési csatornák gondozására szolgál. Az élelmiszervásárokon nemcsak az élelmiszeripar vagy élelmiszer-kereskedelem egyes vállalkozásai állítanak ki. Sokkal jellemzőbbek a közösségi standok, ahol egy ország élelmiszer-termelőinek összessége mutatkozik be. Azok az országok, amelyek még nem rendelkeznek közösségi marketingintézménnyel, a közösségi standokat legtöbbször a mezőgazdasági minisztérium által felkért reklámügynökséggel alakítatják ki. Mindenképpen hatékonyabb, ha az ilyen közösségi standokat egy nemzeti közösségi marketingintézmény tervezi meg, és a közösségi marketing általános stratégiájának, általános vizuális megjelenésének megfelelően, integráltan alakítja.

Az, hogy az egyes kommunikációs eszközöket milyen módon alkalmazzák, végső soron mindig attól a speciális helyzettől függ, amely a támogatandó szektort, az érintett közösségi marketingintézményt, valamint a különböző célcsoportokat jellemzi. Ezért a közösségi marketing esetében, ugyanúgy, mint a kisüzemi marketingnél, intenzív piackutatásra és koncepciózus marketingmenedzsmentre van szükség, amely a konkrét marketingtevékenységeket megtervezi.

A közösségi marketing esetében állandóan szem előtt kell tartani, hogy az intézkedéseknek a legteljesebb mértékben támogatniuk kell az egyes vállalkozások marketingjét. A szinergikus hatások elérésének valamennyi lehetőségét ki kell használni.

*Szerzőnk az FM Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum (AMC) Kft. ügyvezető igazgatója*

# KIKASO®

## A MÁRKÁS BIZTONSÁG:

EURONORM I-V. osztályba sorolt banki páncélszekrények

- tűzbiztos • elegáns • biztonságos



- hatféle méret
- időkésleltetés
- riasztóvezérlés
- rezgésérzékelő
- teljes színskála
- rögzítési lehetőség
- kívánság szerinti belső berendezés

### Halász

**Biztonságtechnikai és Kereskedelmi Kft.**

1143 Budapest, Gizella út 42-44.

Telefon: 163-3023, 183-2933. Fax: 183-2933

# A Nyugat szerepe agrártermékeink közvetítésében

– Top-lista, 1995 –

*Egy piac sajátosságait büntetlenül nem lehet figyelmen kívül hagyni. Különösen így van ez két – agrár-exportunk szempontjából mindig is frekventált – régió, a szovjet utódállamok és a délszláv válságövezet esetében. Mindkét piac dinamikus élelmiszer-feltevő, a saját termelés és a népesség élelmiszer-szükséglete között mély szakadék tátong. Súlyosbítja a helyzetet (elsősorban a FÁK országainak esetében) a fizetéképtelenség, a fizetési garanciák hiánya, bankkapcsolataink esetlegessége, a pénzügyi infrastruktúra kezdetlegessége és az állami garanciavállalást akadályozó, történelmi léptékű tartozásállomány. Mindezek ellenére ez a két tradicionális piacunk a nyugati árutömeg, sok esetben az elfekvő élelmiszer-készletek egyre jelentősebb felvevőjévé válik.*

A fejlettebb nyugati országok – saját közép- és hosszú távú kereskedelmi hitelek révén – offenzív kereskedelempolitikát folytathatnak, végeredményben versenyelőnyt élveznek. A nyugati árudömping az orosz kormányt is válaszlépésekre készteti, hisz az importáradat megfékezésére az ellenőrzés szigorítását tervezik. Különösen a hús- és hűskészítmények fokozott ellenőrzésével kívánják kiszűrni a minőségi szempontból kifogásolható árutömeg piacra kerülését.

Ami a magyar termékeket illeti, visszatérésünk ezekre a piacokra elvi akadályokba nem ütközik, a nagyfokú és hosszú távra prognosztizálható élelmiszerhiány biztos potenciális piacot kínál. Versenyelőnyünk a nyugati szállítókhoz képest a földrajzi közelségből adódó relatíve kis költségek miatt igenis mérhető, a szállítási igény és a tradicionális kapcsolat jelentős. Az is igaz viszont, hogy az e területen mutatkozó komparatív előnyök is kompenzálhatók támogatások és hosszú távú célzott kereskedelmi hitelek révén. A közelségből adódó előnyünk a nyugati pénzügyi hidak révén és a

közúti szállítás többletköltsége folytán fel is morzsolódhat.

Legnagyobb gondunk tehát a fizetési biztonság hiánya. Mégsem állítható, hogy ezen kívül minden rendben van.

Az egykori SZU területére, valamint a délszláv térségbe kerülő, igen tekintélyes – a nyugati exporttal vetekvő nagyságrendű – termékexportunk jelentős hányada, egyes tömegtermékeink esetében pedig kirívó nagyságrendje nem közvetlen export révén, hanem nyugati (elsősorban holland, svájci, belga és osztrák) kereskedők révén kerül a piacra.

Bármennyire is súlyos kérdés a fizetési biztonság hiánya, mégsem állítható, hogy a fizetési garanciák megléte esetén nélkülözhető lenne egy, az adott piac sajátosságait figyelembe vevő részletes külgazdasági stratégia. A különböző piacok egy kaptafára nem húzható igényeinek feltárása, a piacra jutás helyi sajátosságainak kutatása és elemzése, valamint a piacra jutást információkkal és egyéb infrastrukturális szolgáltatásokkal segítő, netalántán a piac megoldozásában is részt vállaló szolgáltatórendszer nélkül vajmi

kevés esélyünk lehet piaci részesedésünk növelésére. Pedig a jelenlegi szituáció kedvez az expanciónak, és ha hinni lehet bizonyos piaci jelzéseknek, a közelmúlt évtizedeiben ide áramlott magyar élelmiszerek iránti nosztalgia olyan alapot jelenthet, amelyre piaci stratégia építhető.

A mai helyzet azonban vigasztalanabb képet mutat. Termékeink hírnevét nem mi öregbítjük, kivite-lünk hasznát sok esetben nem mi, vagy mi csak kisebb részben élvezük. Ennek a piaci szituációnak egyik aspektusát, termékeink közvetítő kereskedelem révén történő piacra juttatásának arányait kívánja bemutatni a cikk.

Agrárkivitelünk igen jelentős növekményt mondhatott magáénak 1995-ben. A piac bővült, amit a ki-

”  
Legnagyobb gondunk  
a fizetési biztonság hiánya.  
Mégsem állítható,  
hogy ezen kívül minden  
rendben van.

◆  
Termékexportunk jelentős  
hányada nyugati  
(elsősorban holland, svájci,  
belga és osztrák)  
kereskedők révén kerül  
a piacra.

”

vitt termékmennyiség növekedése és az árbevétel mintegy negyedével való bővülése is alátámaszt. Árbevételeinknek a mennyiségi kivitelnél gyorsabb bővülése arra utal, hogy 1995-ben javuló kondíciók mellett értékesültek termékeink. Fő piacainkon tovább tartott a konjunktúra.

A közel 3 milliárd dollárnyi exportbevétel igen jelentős eredmény. A konvertibilis árbevételek sorában ilyen nagyságrendet nem ért el eddig az ágazat. Az 1989-es év közel 1 milliárd rubeles KGST-exportja és 1,8 milliárd USD-t kitevő nem rubel elszámolású kivitele is csak megközelítette, de el nem érte ezt a szintet. Ennek ellenére bizonyos kísérő jelenségekből arra lehet következtetni, hogy a realizált dollárárbevétel alkalmasint lényegesen meghaladó bevétel is származhatott volna a múlt évi termékkivitelből.

Az 1995. évi tényleges folyamatok tükrében úgy tűnik, hogy a nagyságrendek igen, az arányok azonban év végére alig változtak a közvetítő kereskedelem szerepvállalását illetően. A közvetítés, legfőképpen pedig a fejlettebb országok közvetítése agrártermék-kivitelünk egynegyedét, élelmiszerimportunknak pedig 31 százalékát érintette.

### Termékcsoportok és közvetítők

Exportunkat nézve, a leginkább közvetített termékkörök közül kiemelkedők a dohány, a növényolaj- és cukoripari termékek, illetve a feldolgozatlan növénytermesztési produktumok. De, hogy az átlag, nevezetesen az, hogy agrárkivitelünk 25 százaléka közvetítők útján jutott a tényleges felhasználókhoz, milyen komoly szóródást takar, indokolt néhány arányszámot is feltüntetni az említett termékek közvetítését illusztráló (1. tábla).

1. tábla

Termékcsoportok	Közvetítés aránya százalékban
Dohányipar	73
Növénytermesztés	58
Növényolajipar	47
Cukoripar	38

Súlyok nélkül azonban nehéz értéken mérni a közvetítés jelentőségét, ezért – nem minden célzatosság nélkül – kiemeljük ezek közül a növénytermesztési termékkört, hisz ez önmagában több mint 20 százalékot képvisel az 1995. évi agrárkivitelben, és igen figyelemreméltó nagyságrendben vált a közvetítés tárgyává. (A közvetített érték ebben a termékkörben közel 370 millió USD-t tett ki, a termékcsoport repre-

zentánsaként szereplő búza exportjában pedig a közvetítés aránya elérte a 84 százalékot.)

Természetesen vannak termékcsoportok, amelyek kevésbé vonzóak a közvetítés számára, így 1995-ben a kertészeti és erdészeti termékek alig 4 százalékát, az élőállatok, illetve állati (nem hús jellegű) termékek alig 8 százalékát továbbították közvetítők. A húsról ez a visszafogottság már kevésbé jellemző, hisz hús-kivitelünk egyötödét ez a megkerülő kereskedelem juttatta valóságos piaci partnereinkhez. Hasonló nagyságrendet érintett a közvetítés a tartósítóiipari és a malomipari termékkörben, ettől valamelyest gyengébbet a szesz- és boriparban, illetve a sütő- és tésztaiparban.

### Termékexport és közvetítés

A közvetítés természetrajzához kétségtelenül fontos adalék, hogy mely termékek kivitelét preferálja. Ebből a szempontból nem lehet érdektelen a 2. tábla szerinti adatsor.

2. tábla

	Teljes 1995. évi export millió USD	Közvetített export nagyságrendje millió USD	Közvetítési nagyságrend százalék
Szivarika	38,2	36,2	95
Búza	331,6	280,2	84
Nyers napraforgó olaj	31,5	21,1	67
Takarm. kukorica	50,6	25,3	50
Darabolt sertésh.	67,9	28,4	42
Étolaj	42,2	17,1	41
Napraforgómag	51,8	19,1	37
Gyümölcsital	17,4	7	39

A közvetített termékkörben a búza kitüntetett szerepet töltött be 1995-ben, hisz közel 40 százalékot ez a termék tett ki.

### A közvetítés hatása az árakra

A közvetítés egyik negatív hatása kétségtelenül az alacsony piaci ár, pozitívum viszont a fizetési biztonság.

Kétségtelen tény: a közvetítés költséges játszma. Értelemszerű, hogy pénzbe kerül. A 3. táblából egyes előszeretettel közvetített termékeink esetében látható is, hogy milyen átlagár-különbségek jellemzik adott termék közvetítéssel, vagy közvetítés nélkül történő piacra jutását.

## Néhány, az exportban kitüntetett szerepet játszó agrártermék közvetítési jellemzői

Megnevezés	Közvetített export			Teljes export			Nem közvetített export		
	Mennyiség q	Érték ezer USD	Átlagár USD/M. E.	Mennyiség q	Érték ezer USD	Átlagár USD/M. E.	Mennyiség q	Érték ezer USD	Átlagár USD/M. E.
Búza	22 991	280 202	121,9	27 517	331 603	120,5	4526	51 401	113,6
Szivarka	3557	36 190	101,7	3768	38 173	101,3	211	1 983	94,0
Dar. sertéshús	148	28 361	1916,3	350	67 882,6	1939,5	202	39 521,6	1956,5
Tak. kukorica	2220	25 341	114,1	4673	50 607	108,3	2453	25 266	103,0
Napraforgóolaj	322	21 099	655,2	474	31 480	664,1	152	10 381	683,0
Napraforgómag	725	19 093	263,4	1908	51 820	271,6	1183	32 727	276,6
PNapraf. étolaj	162	17 152	1058,8	397	42 185	1062,6	236	25 033	1065,2
Kukorica-vetőmag	113	13 914	1231,3	402	48 312	1201,8	289	34 398	1190,2
Kicsont. sertéshús	41	11 985	2923,2	164	50 920	3104,9	123	38 935	3165,4
Tartósított uborka	175	11 720	669,7	557	46 992	843,7	382	35 272	923,4
Búzakenyérliszt	572	11 272	197,1	3700	75 815	204,9	3128	64 543	206,3
Hízómarha	41	7165	1747,6	161	27 882	1731,8	120	20 717	1726,4
Gyümölcsnektár	177	7022	396,7	546	23 273	426,2	369	16 251	440,4
Gyümölcsital	194	6809	351,0	464	17 422	375,5	270	10 613	393,1
Egyéb savanyúság	83	6274	755,9	252	24 773	983,1	169	18 499	1094,6
Zöldborsókonzerv	80	6004	750,5	308	24 568	797,7	228	18 564	814,2
Paradicsom-ivólé	69	4220	611,6	259	17 520	676,4	190	13 300	700,0
Pezsgő, szőlőborból (ltr)	1924	3022	15,7	20 467	25 131	12,3	18 543	22 109	11,9

Több esetet is találunk azonban, amikor az a kép-let, mely szerint a közvetítés útján gyengébb határparitások árat érünk el, nem igaz. Furcsa módon épp a közvetítés révén javulnak határparitások árunk, ami jószerivel csak azzal magyarázható, hogy a közvetítők uralják az adott piacot, annak felvevőképességét, fizetéképtelen piaci partner esetében pedig az adott piacra csak rajtuk keresztül vezet az út. Más piacokon azonban csak gyengébb kondíciók mellett értékesíthetünk. A közvetítés haszna nem a közvetített és közvetítés nélküli exporton elért átlagár-különbségben mérhető, hanem a világgpiaci, vagy a közvetítő eladási ára és a mi határparitások árunk között.

Ilyen esetet példáz az 1995. évi gabonaexportunk is. Az 1995. évi világgpiaci gabonaárakat tekintve a konjunktúra árfelhajtó hatása nem érződött az elért átlagárban. Határparitások árunk messze alatta maradtak a 180–200 dollár/tonnás világgpiaci átlagáraknak. Viszont feltehető, hogy piacra jutási esélyeinkkel is komoly gondok vannak, hisz sajátos módon a nem közvetítők által piacra juttatott közel félmillió tonna búza elért határparitások átlagára még a közvetített 2,3 millió tonna búza átlagáránál is jóval gyengébbre sikeredett. (4. tábla)

4. tábla

	USD/tonna
Búzaexport átlagára	120,5
ebből	
– közvetített	121,9
– nem közvetített	113,6

A jelenség feltehetően az alkufolyamatban „leverődő” árakkal magyarázható (illetve a túlzott liberalizáció káros következményeivel), a kis tételben árualapot biztosítók gyenge alkupozíciójával, illetve az eladási, értékesítési kényszer, finanszírozási csapda szülte presszióval, készletértékesítési nyomással. Másrészt azonban az is feltűnő, hogy a nagy tételben exportálók sem vállalták a közvetlen kereskedelmi partnerrel való üzletkötés rizikóját, inkább az alacsonyabb jövedelem, nagyobb forgalom elvét követve, megspórolták a piackutatás, piacbiztosítás gyötrelmes és bizonytalan alapműveleteit és inkább a hosszú távú kereskedelmi hitelekkel támogatott, nyugati kormánygaranciák kényelmét élvező közvetítőkre bízták a gabonát.

A bizonytalan, de leginkább kedvezőtlen terméskilátások Amerikában a világ gabonakészleteinek mélypontra zuhanását, a gabonaárak magas szinten maradását vetítik előre. A FOB Mexikói-öböl-búzaárak májusra 250–260 dollár/tonna áron kötődtek. A chicagói Árutőzsde május 20-i tőzsdenapján májusra 244, júniusra 216, szeptemberre 215 USD/t elszámolóárat jeleztek. Az új termés közeledtével értelemszerű az árcsökkenés, csak az nem mindegy, hogy mihez képest mozdulnak el a világgpiaci árak. A 200 USD feletti gabonaárak nem szokványosak.

A Budapesti Árutőzsdén (BÁT) is megindult az árak eróziója, a május 21-i és 23-i tőzsdenapon a 400 Ft-ra emelt napi limittel estek az árak. Az összes terminben árzuhanás következett be, úgynevezett limit down jellemezte a piacot. Az ok feltehetően az exportadó keltette rémület. A bázis azonban a BÁT-on is rendkívül magas, júliusra 25 ezer Ft/t, szeptemberre 26 ezer Ft/t-ás elszámolóárak alakultak ki.

A hiány és a jó világgpiaci kondíciók élenkítőleg hatottak minden időben a közvetítő kereskedelemre. Ilyen felvezetést követően ellentmondásnak tűnik, hogy hazánk esetében ez évben mégis mérséklődhet a közvetítő kereskedelemnek a magyar agrártermék-kivitelben betöltött szerepe. A mozgástérszűkülés sajátos módon egyetlen objektív oka a gabonakivitel adminisztratív korlátozásában keresendő. Bár ez az ok inkább okozat. A közvetítő kereskedelem súlyának várható mérséklődését a belső fogyasztás jól előrelátható, biztonsággal prognosztizálható bővülése vetíti előre. A növekvő belső fogyasztáshoz és külpici lehetőségekhez igazodóan feltehetően bővül a baromfi-állomány (a vágóbaromfi-termelés 1995-ben 32 százalékkal bővült, ez évben is további növekedésre számíthatunk), de a másik nagy abrakfogyasztó ágazat, a sertésstartás esetében is dinamikus állománybővülés, mintegy 1 millióval nagyobb sertéskibocsátás tervezhető 1996-ra.

Szükségletnövekedés és adminisztratív korlátozás tehát (lásd kvótához kötött engedélyezési rendszer alkalmazása és a tervezett „exportadó” intézménye) ok és okozati összefüggésben van. Az általános képet pusztán csak színesítheti, de érdemben befolyásolni nem tudja az exporthitel-garancia rendszer lehetőségeinek 1996. évi bővülése, az Exim Bank és a MEHIB Rt. mozgásterének javulása. Nevezetesen: érdemben feltehetően keveset javít agrárexportunk hitelezési és garanciavállalási gondjain ez a két szakosodott intézmény, ami azon egyszerű képlet bekövetkezését valószínűsíti, hogy a csökkenő „keleti” gabonaexporthoz (FÁK-országok) és délszláv válságövezeti gabonakivitelhez csökkenő magyar agrárkivitel társul.

Az sem meglepő azonban, hogy a túlságosan is kockázatos gazdasági övezetnek számító volt szovjet köztársaságok esetében kisebb vagy gyengülő a hitelezési, garanciavállalási hajlandóság a magyar keres-

kedelmi bankok részéről. Az ezirányú affinitáscsökkentést az orosz bankrendszeren végigsöprő csődhullám kellőképpen megalapozza. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy potenciális piacunkat pusztá pénzügyi megfontolásokból nem hagyhatjuk veszni. Ha azt nézzük, hogy a FÁK-on belül meghatározó (ide irányuló agrártermékeink mintegy 80 százalékát fel szívó) Oroszországban az élelmiszerpiac 45 százalékát importtermékek uralják, sőt, a nagyvárosok élelmiszer-ellátásában még inkább meghatározó, egyes vélemények szerint még a 75 százalékot is meghaladó az import élelmiszerek aránya, arra a következtetésre kell jutnunk, hogy veszteségek árán is érdemes és érdekünkben áll a közvetítő kereskedelem nyújtotta lehetőségek kihasználása. Más alternatívánk nem lévén a fizetésektelen piacok megközelítésére, kénytelen-kelletlen el kell fogadnunk a piacra segítségnek ezt a sajátos módját is.

Ha messzemenő következtetések levonására még alkalmatlanok is a külkereskedelmi statisztika 1996. I. negyedévi adatai, mint tendencia már látható, hogy a gabonakivitel adminisztratív korlátozása, az engedélyezési rendszer felfüggesztése az év első három hónapjában a növénytermék-export zuhanásszerű csökkenését váltotta ki. Következmény: kivitelünk egyértelmű visszaesése az úgynevezett keleti piacokon, értve ezalatt a teljes volt szocialista országok képezte régiót.

### Agrárkivitel 1996. I. negyedévében

Agrárexportunk az év első három hónapjában az előző év azonos időszakához mérten enyhe – közel 3 százalékos – visszaesést mutat. Az export mintegy 525 millió dolláros nagyságrendje ugyan alig 15 millió USD-vel alacsonyabb a bázisnál, azonban belszerkezeti és regionális vonatkozásait nézve, lényeges eltérést mutat az egy évvel ezelőtti helyzethez képest.

Örvendetes jelenség az élőállat- és állatiermék-kivitel 30 és az élelmiszer-készítmények 36 százalékos bővülése, hisz ez a két vámtarifa-áruosztály szerinti csoport adja a kivitel háromnegyedét. Más a helyzet azonban a zsirok, olajok és a növényi termékek kivitelével. Míg az előbbi, nagyságrendjét nézve parciális jelentőségű, 20 millió dolláros szinten stagnáló kivitelt mutat, addig a növénytermesztés termékeinek kivitele az említett korlátozó intézkedések nyomán a tavalyi mérték felére zuhant. A 106 millió dolláros kiviteli szint 48 százaléka az egy évvel ezelőttnél, de sokan úgy vélik, hogy a központi szándékhoz viszonyítva, némi furfang következtében, ez a szint is túlzás.

Regionális aspektusait nézve, az előző évi tendenciákat meghazudtoló módon, intenzív piacbővülés jellemezte a fejlett országokba menő agrárexportot. Ezen belül szűkebb kört véve alapul, az OECD-országokba éppúgy, mint az ezen országcsoportba tartozó EU-ba mintegy 25 százalékkal bővült a kivitelünk. Ez utóbbi integráció piacaira került agrárkivitelünk közel 48 szá-



zaléka (250 millió USD). EU-beli kivitelünk szerkezetét pedig a 36 százalékkal bővülő élelmiszerkészítmények és a 30 százalékkal bővülő állat- és állattermék-kivitel determinálja.

Az EU-kibővülést követően visszaesett EFTA országcsoporthoz az év első negyedében is a további piaczsugorodás állapotát mutatja. A kivitel 1,78 millió dolláros mértéke alig 80 százaléka a tavalyi szintnek. Az EFTA integráció, a piaci nagyságrendet nézve, 1996 elején a fejlődő országok szintjére zuhant, parciális jelentőségűvé vált főbb piacaink tükrében.

Rátérve az 1995-ben legfajszúlyosabb piaci régióvá fejlődött Közép- és Kelet-Európára, az egykori szocialista országok piacaira, a gabonakivitel visszafogása – a termék tradicionálisan erre a piacra irányuló volta miatt – érzékeny piaci visszaesést valószínűsít. A közel 20 százalékos piaczsugorodás belső összetevői egyértelműen bizonyítják, hogy visszaszorulásunk ezen a piacon viszonylagos. Az alapjában véve kedvező összképet egyedül a növénytermék-kivitel – tavalyihoz képest egyötödére – zsugorodó nagyságrendje rontja. Minden más áruosztályban nőtt, sőt mondhatni kiugróan javult az exportunk. Így az élőállat- és állattermék-kivitel ebben a relációban 45 százalékkal, tehát lényegesen gyorsabban bővült, mint az EU-ba menő kivitel. Az élelmiszer-készítmények piaca pedig 42 százalékos növekedést mutat. Specialitása és külön is ki-

emelendő tétele ennek a piaci blokknak a FÁK, illetve az egykori SZU utódállamai. A viszonyszámok 30 százalékos visszaesésről tanúskodnak, tehát az átlagnál erőteljesebb az 1996. év eleji piacvesztés. Növényi termékekből (értve ezalatt elsősorban gabonát), a tavalyi szint alig egytizede került erre a piacra, ugyanakkor növényi olajokból is megfeleződött a kivitel. Szolid mértékű (7 százalékos) növekedést mutat az élőállat- és állattermék-kivitel, de dinamikus fejlődésről árulkodik (44 százalékos piacbővülést mutatva) az élelmiszer-készítmények, italok kivitele is.

A folyamat tehát: élelmiszereink külpiaci helyzete jó, bővülő piacokra találtunk mind az élőállat és állati termék, mind pedig az élelmiszer-készítmények, italok esetében. Az összességében enyhe visszaesést mutató kivitel egyetlen oka a gabonaexport adminisztratív korlátozása.

Ebből következik, hogy az aratásig meghirdetett mintegy 1 millió tonnás búzakiviteli kvóta lényegi és tendenciaváltást is eredményező következményekkel járhat agrárexportunk ez évi alakulását illetően. A kiinduló állapotot nézve – hacsak az export finanszírozását költségvetési korlátok vagy a WTO-ban rögzített önkorlátozásaink nem fékezik –, 1996 a növekvő agrárkivitel éve lesz.

*Szerzőnk tanácsos  
a Földművelésügyi Minisztériumban*

## **A Zala Bútor Rt.**

Magyarország legnagyobb  
bútorgyára.

A cég egyik részlege,  
a Vállalkozási Divízió  
szállodák, panziók,

tárgyalótermek, irodák  
belsőépítészeti tervezésével,  
kivitelezésével és helyszíni  
szerelésével foglalkozik.



Tárgyalóterem – Zalaegerszegi Polgármesteri Hivatal

Referencia munkáink: ♦ Hotel Holst, Hamburg ♦ Hotel Ibis – Aero, Budapest ♦ Hotel Erzsébet, Hévíz ♦ Hotel Familia, Zamárdi ♦ Zala Megyei Bíróság, Zalaegerszeg ♦ Könnyűipari Műszaki Főiskola, Budapest ♦



Nagy tapasztalattal és kedvező üzleti ajánlattal állunk rendelkezésükre.

**Zala Bútor Rt. Vállalkozási Divízió**

8900 Zalaegerszeg, Malom u. 2. Telefon: (92) 314-250/137. Fax: 92/312-063

# Új klub

Új klub alakult meg a Magyar Marketing Szövetségben: az Agrár- és Élelmiszeripari Klub. Az alapítók elfogadták a célkitűzéseket, továbbá azt, hogy a klub szakmai műhelye, fóruma a piacpolitikai-marketing döntés-előkészítésnek és a szakma képviselőitnek. A vezetőség várja a kommunikációs szakemberek jelentkezését is.

## **Alapszabály-tervezet a Magyar Marketing Szövetség Agrár- és Élelmiszeripari Marketing Klubja részére**

A szakemberek véleménye szerint az agrár- és az élelmiszeripar „ellehetetlenülését” többek között az is kiváltotta, hogy nem alkalmazzák a hatásos marketingmódszereket, -eszközöket. Nem tekintik fontosnak a belső piacot, amelyre építhető biztonságosan a külső piac. Nem képesek megfelelően „eladni” termékeiket, szolgáltatásaikat és önmagukat, hiányos a marketingkommunikáció.

A klub létrehozásának célja:

- az agrár- és élelmiszer-ipari marketing presztízsének, színvonalának javítása;
- a szakterületen dolgozó szakemberek, valamint a téma iránt érdeklődők számára szakmai színterek, műhelyek létrehozása, működtetése;
- a külföldi szakmai szervezetekkel, az agrár- és élelmiszer-ipari marketinggel foglalkozó szakértők szövetségeivel, intézményeivel stb. együttműködés kialakítása;
- az agrár- és élelmiszer-ipari cégek részére megfelelő szakmai referenciákkal rendelkező marketingkutatással, tanácsadással, tervezéssel és kivitelezéssel rendelkező ügynökségek, szakemberek stb. ajánlása;
- a képzés és továbbképzés támogatása, ösztönzése.

A klub tagságának köre:

marketinggel foglalkozó szakemberek, vezetők, vállalkozók, tanácsadók, oktatók, kutatók, gyártók, termelők, felhasználók, szolgáltatók,

közbeszerzők, mecénások, szponzorok, média-tulajdonosok, ügynökségek, nonprofit szerveződések, újságírók, valamint a szakterületen tanuló diákok.

Konkrét lehetőségek:

- szakmai tanácsadás, konzultációk, tapasztalatcserék;
- külföldi szakmai látogatások, tanulmányutak szervezése, a képzési lehetőségek feltárása;
- pályázatok menedzselése, ösztöndíjak közvetítése;
- konferenciák, fórumok, szemináriumok stb. szervezése;
- képzési és továbbképzési tematikai ajánlatok összeállítása, menedzselése;
- klubélet: műhelybeszélgetések, szakmai tájékoztatók, előadások, esettanulmányok feldolgozása, vitafórumok stb. önállóan és másokkal közösen különféle helyszíneken;
- adatbázis kialakítása, működtetése; az agrár- és élelmiszer-ipari szféra, valamint a felhasználói és a fogyasztói oldal közötti kommunikációs és információs hálózat kialakítása, működtetése;
- regionális szervezetek, marketingklubok közötti együttműködés.

Célunk:

Az Agrár- és Élelmiszeripari Marketing Klub szakmai műhelye, fóruma kíván lenni a piacpolitikai-marketing döntés-előkészítésének és a szakma képviselőitnek, az agrár- és élelmiszeripar, valamint a kereskedelem, a vendéglátás a közfogyasztók és a lakosság közötti folyamatos kommunikálás biztosítása a marketing lehetőségek maximális alkalmazásával. Ily módon elérhető a bizalom kialakulása és a dinamikus offenzív piacpolitika.

#### A klub szervezete:

a klub döntéshozó szervezete az Agrár- és Élelmiszeripari Marketing Klub közgyűlése.

#### A közgyűlés:

- a klub legfelső szervezete, amely a tagokból áll. Évente legalább egyszer ülésezik, összehívásáról a vezetőség gondoskodik;
  - a tagok 20 százalékának írásos kérelme esetén a közgyűlést össze kell hívni. Mindenki egy szavazattal rendelkezik;
  - a közgyűlést 15 nappal korábban a tervezett napirend megküldésével együtt kell összehívni;
  - az ismételt közgyűlés a létszámtól függetlenül határozatképes;
  - a közgyűlés kizárólagos hatásköre:
    - a klub vezetésének megválasztása;
    - az alapszabály megalkotása, módosítása;
    - a tagdíjfizetés elveinek meghatározása;
    - a klub megszüntetése.
  - a közgyűlés határozatképes, ha a tagok legalább 50 százaléka jelen van. Határozatképesség esetén 15 napon belül összehívható.
  - a közgyűlés határozatait egyszerű szavazattöbbséggel hozza, nyílt szavazással.
- A klub működését a vezetőség irányítja, szervezi, koordinálja.

#### A vezetőség:

- az elnököt és a titkárt az alakuló közgyűlés választja meg;
- a vezetőség a klub szervezésében, alakulásában közreműködő, valamint az alakuló közgyűlésen javasolt szakemberekből áll;
- a vezetőség tagjai korlátlan esetben újraválaszthatók;
- a vezetőség üléseinek rendjét maga határozza meg, arra bármelyik klubtagot meghívhatja;
- a vezetőség határozatképes, ha tagjainak legalább a fele jelen van;
- a vezetőség határozatait egyszerű szótöbbséggel hozza.

#### A klub képvisellete:

- a klubot a hatóságok és más szervezetek felé az elnök képviseli, de ezen jogát más elnökségi tagra átruházhatja;
- a klubot a vezetőség bármely tagja képviselheti, ha arra megbízást kap;

#### A klub tagsága:

- a klub tagja lehet bármely cég, szervezet stb., vagy egyéni tag, amely (aki) a klub szakmai célkitűzéseivel egyetért és a klub működési szabályzatát elfogadja. Tag lehet minden, a szakterület tevékenységéhez kapcsolódó olyan szervezet, amely kölcsönös előnyök alapján részt kíván venni a klub munkájában, a működési szabályzatot elfogadja és a megállapított tagdíjat megfizeti;
- tiszteletbeli tag lehet minden olyan hazai és külföldi szervezet, mely a klub célkitűzéseivel és feladataival azonos vagy hasonló feladatokat lát el a saját területén, valamint a klub célkitűzéseinek megvalósításában részt kíván venni;
- a tagok belépése a klubba önként történik;
- a klub tagjai sorába történő belépés írásbeli nyilatkozattal történik.

#### A klub tagjainak jogai:

- részt vehetnek a közgyűlésen, a klub rendezvényein;
- a vezetésben vállalhatnak tisztséget;
- kezdeményezhetik a közgyűlés összehívását, azon szavazati joggal rendelkeznek;
- igénybe vehetik a klub szolgáltatásait.

#### A klub tagjainak kötelességei:

- a klub célkitűzéseinek támogatása, a feladatok megvalósításában való részvétel;
- a klub alapszabályának elfogadása, betartása;
- a klub tagjai közötti kommunikációban való aktív részvétel;
- a klub tagsági díjának befizetése.

#### A klub tagdíja éves szinten:

- egyéneké 2000 Ft
  - szervezeteké, cégeké 10 000 Ft
- A tiszteletbeli tagok a megállapított díjtípuson felül támogathatják a klub működését.

## BVA-GOM alvállalkozói adatbázis projekt

A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (BVA) és a belga GOM Vlaams-Brabant tanácsadó cég 1995. szeptember 29-én, Budapesten a flamand kormány és a PHARE Újjáfejlesztési és Együttműködési Programjának keretein belül kötött együttműködési megállapodást. A projekt célja, hogy támogatásával segítse a budapesti beszállítói tevékenységet folytató kis- és középvállalkozókat. E tevékenységi kör kiválasztásának és kiemelt támogatásának több oka is volt:

Egyrészt Magyarországon az alvállalkozói tevékenységet folytató cégek száma az utóbbi időben jelentősen emelkedett, ennek oka részben az éppen zajló privatizáció, melynek következtében az egykori nagyvállalatok több kisebb céggé alakultak át.

Másrészt a BVA hosszú távú üzleti stratégiái között is kiemelt szerep jut az alvállalkozói szektor támogatásának és fejlesztésének.

Ugyanez a tendencia figyelhető meg az EU országokban is, így a BVA óriási lehetőséget lát az EU-országok és Magyarország között köten-dő jövőbeni együttműködések kiszélesítésére, ennek érdekében itt-hon is meg kell teremteni az ehhez szükséges feltételrendszert. E fo-lyamat első lépésének tekinthető a BVA-GOM projekt.

A BVA a belga partner e téren szerzett tapasztalatainak felhasználásával és a vele történő egyeztetés mellett hajtja végre a progra-mot. Ennek első lépéseként kijelölésre kerültek azok az ágazatok, amelyekben termelő tevékenységet folytató fővárosi cégek a később kialakítandó alvállalkozói adatbázisba kerülnek. Ezek a szektorok az alábbiak:

- gumiipar (szigetelőanyagok);
- műanyagipar;
- fémfeldolgozás;
- elektronika/elektrotechnika.

Az elegendő számú és az Európai Unió által kidolgozott és elfo-gadott feltételrendszernek is megfelelő beszállítói tevékenységet folytató kis- és középvállalkozók felkutatása és regisztrálása két lép-csőben történik:

1. egy átfogó, általános jellegű vállalati adatbázis összeállítása (fő és alvállalkozók egyaránt),
2. szektorális, részletes technikai jellegű (az európai nomenklatú-ra alapján) információval kibővített adatbázis összeállítása.

Az így kialakított alvállalkozói adatbázis, a program következő lé-péseként, könyv formában is megjelenik és terjesztésre kerül azért, hogy megfelelő és minden szempontból megbízható információ áll-jon majd azon hazai és európai cégek rendelkezésére, melyek ma-gyar alvállalkozókat vagy üzleti kapcsolatokat keresnek.

A program befejeztével az addig elvégzett munka gyakorlati megvalósítására helyeződik a hangsúly, rendszeres alvállalkozói se-mináriumok szervezésével. Ezekre meghívást kapnak a különböző szakmai szervezetek prominens képviselői és a kamarák érintett mun-katársai is. Itt a már működő alvállalkozók kapnak majd üzleti jellegű tanácsokat, sor kerül tapasztalatcserére, valamint a fő- és alvállalkozók közötti üzletember-találkozókra is.

## Budapest-prezentáció Berlinben

A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ és a Budapesti Kereske-delmi és Iparkamara közös rendezésében 1996. október 10-én és 11-én Budapest bemutatkozott Berlinben. A magyar főváros gazdasági életének, fejlesztési programjainak és kultúrájának berlini bemutatko-zása során a Demszky Gábor főpolgármesterrel kiutazó fővárosi vál-lalkozók számára lehetőség nyílik, hogy német partnereikkel találko-zanak és üzleti tárgyalásokat folytassanak. A Budapest-napon a ma-gyar főváros gazdasági életét bemutató szakelőadásokra is sor kerül.

A Budapest berlini bemutatkozásához kapcsolódó üzleti találkozó-ra elsősorban az élelmiszer-gazdaságban tevékenykedő, illetve a mű-szaki beszállítói kapacitással rendelkező budapesti vállalkozókat várják a szervezők. A berlini Magyar Házban tartandó német-magyar üzleti talál-kozó a Berlini Kamara és a Berlini Gazdaságfejlesztő Intézet közreműkö-désével, berlini és brandenburgi cégek bevonásával valósul meg.

A rendezvényre olyan német nyelvű különkiadvány készül, amely nemcsak Budapest gazdaságának ismertetője, ami tájékoztatást ad a magyar fővárosban történt beruházásokról, gazdaságfejlesztési pro-jektokról, befektetési lehetőségekről, valamint a külföldi partnerekre vonatkozó cégalapítási, jogi, pénzügyi környezetről, hanem a né-met-magyar kapcsolatok szempontjából hasznos információkat, cím-listákat is tartalmaz.

## A FÁK-országokba irányuló tevékenység

A BVK kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszerrel rendelkezik, nem-csak az európai unióbéli társintézményekkel, mint például az Ile-de-France régió, Párizs, London, München, Berlin, Bécs gazdaságfejlesz-tési intézetei, hanem Kelet-Európában, a FÁK-államokban és az Egye-sült Államokban is.

Az ország földrajzi helyzete, közép-kelet-európai tranzitország szerepe kívánta, hogy a BVK külkapcsolataiban kiemelt fontosságúak legyenek a FÁK-országok gazdaságfejlesztési intézményeivel kialakí-tott együttműködések. A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ kapcsolatot kezdeményezett Szentpétervárral, Alma-Atával, és több ízben utazott üzletember-delegáció Moszkvába. Az orosz főváros-ban a BVK 1995 decemberében nyitotta meg képviseleti irodáját. En-nek szolgáltatásait a budapesti vállalkozók érdekében kívánja haszno-sítani, együttműködve a moszkvai vállalkozásfejlesztési ügynökséggel. Ez egyrészt mind több friss, a napi praxisban is hasznosítható üzleti információt, illetve konkrét piacot is jelent a fővárosi vállalkozók szá-mára. A kölcsönös előnyök azonban nem csak hazánkban jelentkez-nek, hanem az együttműködő külföldi városok és régiók vállalkozó polgárainál is. A közvetítés számukra is üzleti előnyöket, munkaerő-és alvállalkozói kapacitáslekötést és piacot jelent.

A BVK célja tehát a kontaktus, az információ szabad áramlásának biztosítása Magyarország és a FÁK-államok között. Az eszköz pedig mindehhez lehet akár üzletember-találkozó, akár üzleti ajánlatok cse-reje, kölcsönös bemutatkozás, konferencia vagy kölcsönös képviselet a partnervárosok vállalkozásfejlesztésben érdekelt intézményeinél.

# A marketingstratégiák összefüggései: a biztosítási marketing példája\*

*A marketingnek többféle jelentése használatos egy időben, valójában feltehetőleg a marketingszemlélet eltérő érvényesülési módjairól van szó. A kínálattevők vevőorientáltságának egyik jele az STP-elv és a direkt, illetve a személyes marketing alkalmazása. A biztosítási üzlet jól illusztrálja, hogy az eladás és a marketing közötti lényegbevágó különbség felismerése és realizálása nemcsak a vállalati stratégia szintjén fontos, hanem a forgalmazási csatorna szerepét többnyire betöltő ügynök számára sem a termék/szolgáltatás pusztá eladása, hanem az STP-elv alkalmazásával megvalósított piacteremtés és -bővítés jelent hosszú távú sikert.*

## Különböző marketingértelmezések

„Amíg a hazai gyakorlatban marketingen elsősorban stratégiai tervezést, piackutatást, marketingkommunikációt, reklámot értenek, addig a nyugat-európai értelmezésben a marketing sokkal általánosabb, s fogalomkörébe beletartozik többek között az értékesítés, a területi képviselői munka is” – írja dr. Szabó László<sup>1</sup> azon tünődve, hogy a Magyarországon tevékenykedő külföldi vállalatok egy megkérdozett csoportjának képviselői miért voltak különösen lesújtó véleménnyel magyar alkalmazottaik marketing-szakismereteiről.

Meghökkentő a mondat mögött rejlő állítás, hiszen aki valaha tanult marketinget, az találkozott a termelési/értékesítési/marketing koncepció szentháromságával, s egyrészt természetesen esze ágában sincs kihagyni az értékesítést a marketingből, másrészt azonban tanulmányaiból azt a következtetést vonhatta le, hogy a marketing, legalábbis ami a szem-

léletet illeti, éppenséggel a szűk értelemben vett értékesítési felfogáson való túllépéssel kezdődik, annak meghaladását jelenti. Gyakran alkalmazzuk a leegyszerűsítő formulát, hogy „nem azt kell eladni, amit megtermeltünk, hanem azt kell kínálni, ami eladható”. A marketing ugyanakkor komplex üzleti jelenség, s amennyiben a fentiekben hivatkozott nyugati vállalatoknak igazuk van – s miért ne lenne –, akkor e komplexitás megközelítésére az eddigiektől eltérő módot lenne célszerű keresni.



A szervezetek az egész komplexumból mindig a számukra éppen leghangsúlyosabb területeket tekintik „a” marketingnek.



Lehet, hogy valójában csupán értelmezési differenciáról van szó, a marketing tartalmi komplexitásának eltérő interpretálásáról? Kétségtelen, hogy a marketing kifejezést nagyon sokféle tartalommal használhatjuk, és egyre több jelzővel használjuk is. Köznapi, vagyis alapjelentése nem változott: „piacra vitel”. A marketing azonban szakkifejezés is, amelynek tartalma az évtizedek alatt számos módosuláson ment keresztül. Jelentése az idők során differenciálódott, ugyanakkor az újabb rétegek mintegy „rarakódtak” a korábbiakra. Mindegyik jelentéstartomány egyidejűleg, egyszerre érvényes. [Rekettye, 1994]

Mindebből az a paradoxnak tetsző következtetés adódik, hogy a marketingnek a „piacra vitel” általánosságánál konkrétan meghatározott gyakorlati tartalma a felhasználó üzleti filozófiájától, céljaitól, működési területétől, adottságaitól, és még számos egyéb, ilyen értelemben részben szubjektívnek mondható tényezőtől függ. Magyarán szólva, ebben az esetben is érvényesül a marketing alapigazsága, tudniillik, hogy a vevőnek (felhasználónak) van igaza. A szervezetek a marketinget a saját adottságaiknak és

\* E cikk a Magyar Marketingműhelyek II. kerekasztal-konferenciájára (Keszthely, 1996. június 5–7.) benyújtott előadás alapján készült.

<sup>1</sup> „Kedves Olvasó!” *MARKETING & Menedzsment*, 30 (1996) Április, 3. old.

lehetőségeiknek megfelelően interpretálják. A szervezetek az egész komplexumból mindig a számukra éppen leghangsúlyosabb területeket tekintik „a” marketingnek. (Ettől a felfogásuktól nem is lehet őket eltántorítani addig, amíg helyzetük és/vagy lehetőségeik meg nem változván, koncepciójukat, következképpen interpretációjukat nem módosítják.)

### A marketing(szemlélet) fejlődése

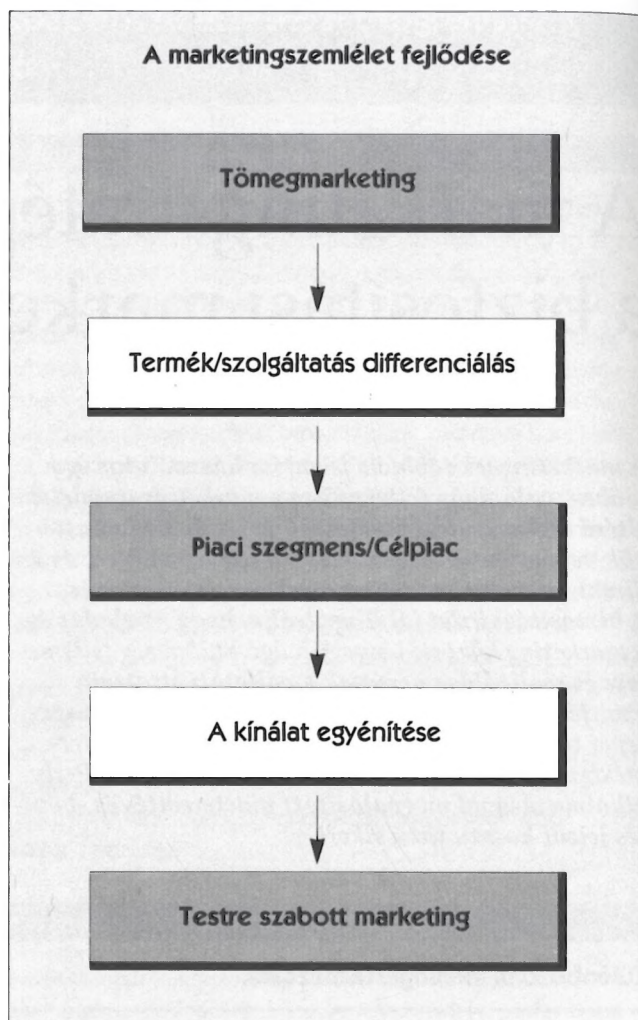
Történetileg a vállalati marketing eredendően a modern ipari nagyszervezeteknek a monopolista verseny körülményei között felmerülő piaci problémáinak a megoldását célozza. A marketing azzal foglalkozik, hogy a piaci kérdésekre miféle eszközök, módszerek, szervezeti megoldások, elgondolások és elvek segítségével tudtak-tudnak az ipari nagyszervezetek válaszolni. [Fojtik, 1995]

A marketing-szemléletmód első megközelítésben a fogyasztói és/vagy felhasználói szükségletek és igények kielégítésének egészen hétköznapi ideája. A marketingszemlélet tartalmaként ismert „fogyasztóra irányultság” ugyanis nem feltétlenül csak a modern marketing sajátja. A „vevői orientáció” – noha akkor nyilván nem így hívták – a tömegtermelés kora előtt is egészen természetes módon létezett, hiszen a keveseknek szóló luxuskínálatban, az egyedi igények alapján készült termékekben nyilvánvalóan ez a törekvés valósult meg.

A „piacra vitel” esetében végső soron arról van szó, hogy az árut vagy szolgáltatást, információt, vagy a kínálat egyéb tárgyát az előállítótól el kell juttatni valamiképpen a vevőhöz vagy a fogyasztóhoz/felhasználóhoz, beleértve a (még) nem létező piac, kereslet megteremtését is. A marketing – és benne a forgalmazás – története leegyszerűsítve összefoglalható a következőkben is.

Az ipari kor előtti, személyes kommunikációt feltételező piacra vitelt a tömegtermelés technikai realizációs lehetőségeinek valóra váltásából fakadó tömegforgalmazási kényszer, a tömegkommunikáció eszközeit hatékonyan felhasználó tömegmarketing váltotta fel. Nyilvánvaló azonban, hogy a tömegmarketing lehetőségei korlátozottak; ha az igények – s ebből következően a kereslet – erőteljesebben differenciálódnak, a marketingszemléletű kínálattevő rákényszerül legalábbis a folyamat követésére, de a megkülönböztetés további lehetőségeinek felvillantása a fogyasztó előtt hosszabb távra ígér biztos piaci sikert.

A lehetőség megnyílásától kezdve a felismert cél: a tömegtermelés (egyre fejlődő) technikai körülményei által meghatározva egyéníteni a kínálatot, hogy közelebb lehessen kerülni a „szemmel láthatóan” is sokrétű fogyasztói-felhasználói igények kielégítéséhez, mint ahogyan az differenciálatlan kínálattal lehetséges.



A mai – ipari és posztindusztriális – korban a fogyasztói orientáció

- érvényesülése előtt az utat a már említett módon a technikai-technológiai fejlődés nyitotta meg;

- részben külső követelmények (maguknak a piaci igényeknek a folyamatos és erőteljes differenciálódása, továbbá a mind kielezettebb verseny) kényszerítik ki;

- részben pedig tudatos felismerés (menedzseri szemlélet, vagy még általánosabban, vállalati kultúra) eredményeként valósul meg.

A marketing története bizonyos értelemben a kínálattevők fogyasztói irányultságának uralkodóvá válásáról szól. A tudomány pillanatnyi állása szerint a piaci orientáció mint szervezeti kultúra „(1) az első helyen van az elsőrendű (superior) fogyasztói értékek létrehozásában és fenntartásában, miközben figyelembe veszi az egyéb kulcsfontosságú érdekeket is; (2) a szervezetfejlesztést illető, a piaci információkra érzékenyen reagáló viselkedési normákat javasol” [Slater & Narver, 1995, 67.]

Ez utóbbiak között nem elhanyagolható jelentősége van a direkt marketing különféle változatainak. Természetesnek kell tekintenünk, hogy a vállalatok nem jelentéktelen része nagy érdeklődést mutat a technikai

alapú direktmarketing-megoldások iránt (csomagküldés, DM, telefonmarketing, telemarketing, elektronikus bevásárlás), de az is nyilvánvaló, hogy más üzleti szervezetek legalább ennyire fontosnak tartják a közvetlen emberi kommunikációban rejlő értékközvetítő erőt. A személyes részvételen alapuló forgalmazási módszerek sokféle változata figyelhető meg napjainkban a tradicionális personal selling revitalizációjától kezdve a franchise-alapú, vagy pedig az önálló vállalkozáson alapuló értékesítő rendszerek kialakításán át a hálózatépítésig (multi-level marketing).

A szervezetek marketingorientáltsága valóban nemcsak a menedzserek szemléletében és a stratégia jellegében mutatkozik meg, hanem a piacra vitel jellegében és módjában is.

### A biztosítási marketing Magyarországon a 90-es években

A fentiek természetesen nemcsak a termékek piacára érvényesek, és nemcsak a fejlett országokban. A hazai biztosítási piac fejlődésének jellemzésére például Kepecs Gábor, az AB-Aegon vezérigazgatója egy interjúban elmondta, hogy „1990-től új, külföldi biztosítók megalakulásával valóban verseny alakult ki a piacon. Ettől kezdve pedig csak az érhetett el eredményt, aki az ügyfelek igényeit tekintette elsődlegesnek, így megkezdődött a különböző marketingmódszerek alkalmazása. ...Valóban modern marketingeszközöket 1994-ben alkalmaztunk először, amelynek első lépése az volt, hogy már nem a globális piacot próbáltuk megcélozni, hanem annak egy szegmensét.”<sup>2</sup>

A vállalat valójában a kényszernek engedelmessé vált – két szempontból is. Egyrészt kényszerült beállni a sorba. Hiszen közismert például, hogy a Nationale-Nederlanden, mielőtt 1991-ben végül megjelent Magyarországon, alapos piacfelmerést végzett, és a döntéshozók akkor úgy találták – amint azt a magyar és a holland vezetők számtalan interjúban azóta el is mondták –, hogy a magyar élet- és nyugdíj-biztosítási piac szinte érintetlen. A módzatok elemzése ugyanakkor azt mutatja, hogy az N-N kínálata már az induláskor a hosszú távon is fizetőképességnek gondolt lakosság felső szegmensét célozta meg a maga havi 5-6 ezer forintos díjfizetési kötelezettségeivel. Másrészt az utóbbi esztendő tapasztalata szerint jelentős mértékű eltérés van az egyes biztosítási ágazatok dinamikájában. Az életbiztosítások területén jelentős piacbővülés ment végbe (22 százalékos reálnövekedés mutatkozott például 1995-ben), számos „hagyo-

mányos” biztosítási ágról (például vagyonszociális, casco) viszont ez nem mondható el, sőt, éppen ellenkező irányú folyamatok tapasztalhatók.

Ha tovább vizsgálódva folytatjuk az összehasonlítást, azt találjuk, hogy valóban meggondolt, szegmentszociálisra alapozott marketingpolitikákkal állunk szemben. A már hivatkozott interjú egy más helyén a vezérigazgató ugyanis a következőket mondja: „... 1995-től egyértelmű a stratégiánk: nagyon erősen koncent-



A piacra vitel folyamatát nemcsak a szó szűk értelmében vett eladásként fogják fel, hanem mint komplex marketingjelenséget.



rálunk az élet- és nyugdíj-biztosítási piacra úgy, hogy emellett megtartsuk piacvezető pozíciónkat a lakásbiztosítás területén.”<sup>3</sup> Az N-N magyarországi marketingstratégiája kezdettől fogva azon alapul, hogy az élet- és nyugdíjbiztosítóként pozicionálja magát (s csupán ebből származó díjbevételei tették a negyedik legnagyobb magyar biztosítótársasággá). A kis cégek, a Signal és az Ahico működésében döntő jelentőségű ez az üzletág, az utóbbi időben az összes díjbevételt tekintve piacvezető Hungária is nagyon markáns erőfeszítéseket tesz az említett szegmensek elérésére,<sup>4</sup> továbbá számos más biztosítótársaság – mint például a Garancia, a Providencia – is aktivizálja magát e téren.

Az 1995-ös évre visszatekintve a Figyelő szakírója megállapítja: „Az előző évhez viszonyítva a legnagyobb lépést az OTP-Garancia, az Ahico és a Signal Biztosító tette: az első kettő közel 75, az utóbbi pedig 126 százalékkal több díjbevételt könyvelhetett el tavaly, mint a megelőző évben. Mintegy 89 százalékkal magasabb díjbevétellel zárt az Argosz Biztosító, de figyelemre méltó a Colonia 45 százalékos növekedése is. Általában ezek a társaságok azzal érnek el sikert, hogy olyan piaci „résekbe” is beteszik a lábukat, amelyeket a nagyobbak – a viszonylag alacsony szerződésszám vagy a mérsékelt kereslet miatt – nem tekintenek jövedelmező üzletnek. Az Argosz például döntően mezőgazdasági, az Ahico pedig speciális egészségbiztosítási módzataival ért el tavaly kiugró sikereket.” (Ószabó, 1996, 44. old.)

Nagyon szép példákat lehet tehát sorolni a biztosítók stratégiai értelemben vett piacorientáltságára, s nem kell kételkednünk abban, hogy e cégek menedzserei a jövőt ügyfelek igényeinek kielégítésére alapozva képzelik el. Ezt a fentiek mellett például a termékfejlesztési lendület is igazolja; gyakorlatilag mindegyik társaság új módzatokkal jelentkezett akár csak az utóbbi hónapokban is. Az STP (segmenting, targeting, positioning) elveinek alapján behatá-

2 „Ügyfélbarát stratégia az AB-Aegonnál.” *MARKETING & Menedzsment*, 30 (1996) Április, 70. old.

3 Uo.: 71. old.

4 Világgazdaság, Bankó melléklet, 1995. május 15. I. VI-VII. old.

rott piacok igényeinek kielégítésére kifejlesztett módokat természetesen valahogyan el is kell juttatni a potenciális ügyfelekhez.

A biztosítási üzletben a forgalmazási csatorna alapvetően az ügynök. Az üzletág hagyományosan a személyes kommunikációra épül, annak jelentőségét ez esetben nem szükséges hosszan részletezni. A biztosítási marketing ideális esetben példát mutathat a személyes eladásnak interperszonális kommunikáció alapuló értékközvetítéssé való átminősülésére. Nemcsak arról van szó, hogy érthető magyar szavakat kicseréljünk kevésbé érthető latin szavakra, hanem a piacra vitel változásáról is. A folyamat ugyanis



„Közhellyé vált „a fogyasztó a király” szlogen. Sokáig nem lepődtünk meg itt Magyarországon azon, hogy a jelszó nálunk nem érvényes.



csak akkor megy végbe, ha a szervezet vezetői és a hierarchia különböző szintjein tevékenykedő munkatársaik a piacra vitel folyamatát nemcsak a szó szűk értelmében vett eladásként fogják fel, hanem mint komplex marketingjelenséget.

### A marketingszemlélet és az ügynöki munka

A szervezetek fogyasztóorientáltságát nagyon plasztikusan fejezi ki a közhellyé vált „a fogyasztó a király” szlogen. Sokáig nem lepődtünk meg itt Magyarországon azon, hogy a jelszó nálunk nem érvényes. 1990 óta azonban már volt néhány olyan eset mindenkinek az életében, amikor vevőként nagyon kellemtlenül érinthette, hogy az épülő piacgazdaságban működő eladók inkább magukat tekintik kiskirálynak, és nincs szó arról, hogy a vevőt óhajtának a trónra emelni.

Nem vigaszként, de nincs ez mindig másként a nálunk jóval fejlettebb piacgazdaságokban sem. Az utóbbi időben Nyugat-Európában is mind sűrűbben hangzik el a vevő panasza arról, hogy vele a kereskedelemben, a szolgáltatóiparban, a bankoknál, a biztosítóknál, a légitársaságok irodáiban és ki tudja még hol, meglehetősen rosszul bánnak. Egy németországi vizsgálatból (Bänsch, 1995) többek között kiderül, hogy a különféle eladók (ez most összefoglaló kifejezés, és egyaránt jelenthet bolti eladót, biztosítási ügynököt vagy mást, akinek személyes eladás a szakmája) barátságatlanok, kedvetlenek, tolakodók és inkorrektek, és még szakmailag is képzetlenek.

Természetesen vannak különbségek. A szaküzletek eladóit és a banktisztviselőket sokkal pozitívab-

ban ítélték meg, mint az áruházi alkalmazottakat és a biztosítótársaságok képviselőit. Nagyon tanulságos ismerni a vevői elvárásokat. A megkérdezettek messze a legfontosabbnak a szakismeretet tartották. Ezt követte sorrendben a becsületesség, az udvarias modor, a figyelmesség és a segítőkészség.

Figyelemre méltó, hogy arra a kérdésre, mennyire felel meg a biztosítók képviselőinek magatartása „a vevő a király” szlogennek, 15 százalék mondta, hogy csaknem mindig, s 12 százalék ítélte úgy, hogy szinte soha. Ez utóbbi illetlenül magas szám, s még magasabbnak tűnik, ha hozzávesszük, hogy a megkérdezettek 26 százaléka szerint a biztosítási ügynökök inkább nem a szlogen szerint tevékenykednek, bár 22 százalék úgy látja, hogy többnyire mégis. A biztosítók képviselőivel szerzett tapasztalatok csaknem 40 százaléka kedvezőtlen, és minden nyolcadik tapasztalat nagyon kedvezőtlen.

Másképpen szólva: nem elegendő, hogy a biztosítótársaságok menedzsereinek a piacokkal kapcsolatos felfogása megváltozzék, nem elegendő a piaci nyilvántartások átalakítása (esetleg az adatbázis-marketing irányába való elmozdulás), nem elegendő a korszerű termék, a jó minőséget megtestesítő biztosítási módozat, a forgalmazás terén is változásnak kell végbemenni.

A változás az ügynököt és a biztosítótársaságot is érinti, mind külön-külön, mind pedig együttesen.

● Mivel a biztosítás az üzletág sajátosságainál fogva személyes műfaj, elsősorban a forgalmazók, a biztosítási ügynökök felfogásának kell módosulnia. Célszerű, ha az ügynökök nem pusztán eladásorientáltak, hanem célpiacorientáltakká válnak, ami alatt azt értjük, hogy az ügynök a maga szerepét ne egy bizonyos módozat értékesítőjeként élje meg, hanem kommunikátorként, piac- és kapcsolatépítőként. Az életbiztosítások területén például az elmúlt években minden bizonnal lezajlottak az alapvető változások, a módozatok alapszerkezete nagyjából megegyezik, és megfelel az európai sztenderdeknek is. A vásárlási döntésben az ár mellett ma már az elsőrendű tényező az, hogy ki nyeri el a potenciális ügyfél bizalmát. Az ügynök piaci munkájának sikerességét egyre kevésbé a tradicionális értelemben vett eladástechnikai fogások alakítják, hanem mindinkább a kapcsolatok emberi minősége.

Ha a biztosítótársaságok számára ma a stratégiaalkotás alapját a szegmentálás, a célpiac-meghatározás és a pozicionálás jelenti, akkor ezeknek kell az ügynökök piacépítési munkájának is alapul szolgálniuk. Az STP-módszer az ügynök számára a megfelelő minőségű kapcsolatrendszer kiépítését jelenti, ahol a megfelelő minőség az ügyfél és az ügynök egymással való kölcsönös megelégedettségében valósul meg. Az ügynök képességeinek arra kell elegendőnek lenni, hogy ilyen tartós, kölcsönös elégedettség alapuló kapcsolati háló(ka)t hozzon létre. Ehhez nyilván meg kell találni a számára valamilyen szempontból legkönnyebben elérhető és meggyőzhető piaci szegmens(ek)e)t, amelyekben a számukra leg-



inkább elfogadható módon tudja pozicionálni magát és a cégét.

● Mindennek azonban van két feltétele a másik részről is. Egyik, hogy a biztosítók „központi” marketingapparátusának újszerű módon kell kiszolgálni az ügynököket – nemcsak a konkrét eladásban, hanem kifejezetten a kapcsolatépítésben kell támogatást nyújtaniuk számukra.

Inkább stratégiai jelentőségű, hogy az imént említett megfontolások szem előtt tartásával célszerű megválasztaniuk a terepen tevékenykedő munkatársaikat (akár alkalmazottaktól van szó, mint például az ÁB-Aegonnál, akár franchise-partnerekről, mint az N-N-nél, akár pedig független vállalkozókról, mint például újabban a Garanciánál): az ügynökök kiválasztásakor azokat a személyiségjegyeket kívánatos előtérbe állítani, amelyek alkalmassá teszik az ügynököt a hosszú távú munkára, a vissza-visszatérésre, a tartós kapcsolattartásra, az egyszeri üzletkötéskor nagyon hasznos legyőzésre irányuló kommunikációs eszközök alkalmazása helyett a tartós piaci munka feltételét jelentő meggyőzésre irányuló kommunikációra.

Az elmondott szempontok mind a toborzás, mind pedig a kiképzés és a továbbképzés újragondolására kényszerítik a biztosítókat. Nyilvánvaló, hogy a toborzás mellett a képzésben is azoknak az előnyös tulajdonságjegyeknek a preferálására, valamint azoknak a készségeknek és technikáknak az elsajátítására van szükség, amelyek a meggyőzésre alapuló kapcsolat- és piacteremtésre teszik alkalmassá az ügynököket.

Marketing szempontból nézve a dolgot, az ügynöknek tehát nem az a hosszú távú célja, hogy biztosításokat adjon el, hanem az, hogy a majdan ügyfeleket ráébressze arra, hogy biztonsági szükségleteik kielégítése érdekében éppenséggel a biztosítások meghatározott körét érdemes igénybe venniük, és persze, hogy oda kell hatnia, hogy valóban megtegyék, és lehetőleg minél többet. E szempontból paradoxnak látszik, s olykor félrevezető is a dolog technikája; az tudniillik, hogy ténylegesen oda kell menni az ügyfelekhez, és rávenni őket arra, hogy megvásárolják a portékát.<sup>5</sup> El kell nekik adni, mert az emberek soha nem kötnek telefonon biztosítást, nem ők keresik fel a biztosítót azért, mert kötni szeretnének – vannak cégek, ahol nem is tehetnék, mert nincs is ügyféltér. A kínálat bizalmi jellege, nagy információigénye, a döntés hordereje, az ügyfél számára is stratégiai jellege zárja ki ezt a megoldási lehetőséget. (Emiatt aztán mi illendő kétellyel is fogadunk minden pull jellegű erőfeszítést a biztosítási marketingkommunikációban, anélkül persze, hogy lebecsülnénk a tömegkommunikációs tájékoztatás előnyeit.)

5 Az amerikai LIMRA (Life Insurance Marketing and Research Association – a modern életbiztosítási üzlet orákulum) is Quality Selling – Minőségi eladás címen oktatja a marketingszelenű, piacépítésre alapuló üzletszerzést.

## A jó kapcsolatépítő ügynök

Az ügynök sikere azon múlik, hogy képes-e

● ügyféljelölteket szerezni – olyan embereket tehát, akik valamely tulajdonságuk miatt mint lehetséges vásárlók szóba jönnek;

● felmérni az ügyféljelöltek biztonsági szükségleteit, és megállapítani viszonylag pontosan az igényeiket;

● megmutatni az ügyféljelölteknek, hogy a cégük szolgáltatásainak igénybevétele révén miképpen elégegethetik ki igényeiket;

● meggyőzni az ügyféljelölteket a szolgáltatás megvásárlásának optimális időpontjáról;

● fenntartani a kapcsolatot az ügyfelekkel az értékesítés után is.

Ugyancsak a sikeresség feltételei közé tartozik (bár a másodlagos ügynöki feladatok közé szokták sorolni) a célszerű nyilvántartások készítése és karbantartása, valamint a kötvénytulajdonosoknak nyújtott szolgáltatások is.

A sikeres ügynök ismeri a piacra vitel folyamatának összetettségét, és eredményesen alkalmazza az egyes fázisokban leghatékonyabb módszereket.

● *Ügyfélszerzés:* Ez az a momentum, ami a biztosítási ügynöktől bármilyen más – hogy ne mondjuk: egyszerű – eladótól eltérő szemléletet kíván, amiről már volt szó. A biztosítási ügynök feladata ugyanis a piacszerzéssel kezdődik. Az ügynöknek kell megtalálnia azokat az embereket, akik majdan vásárlói lesznek a biztosítási szolgáltatásnak, s természetesen a saját üzletkötői sikeressége érdekében annak elérésére törekszik, hogy éppen tőle történjen a vásárlás.

● *Kezdeti kapcsolatfelvétel:* A cél megteremtteni a szolgáltatás bemutatásának lehetőségét, amihez természetesen az ügynöknek kommunikációs kapcsolatba kell kerülnie a potenciális ügyféllel. A kapcsolatfelvétel történhet levélben, telefonon, személyesen. Ez az első alkalom, hogy felhívjuk a figyelmet az őszinteség fontosságára.

● *Kapcsolatfelvétel:* Híd az értékesítési interjú tényfeltáró részéhez való eljutáshoz. Célja az érdeklődés felkeltése. A legfontosabb kívánatos tulajdonság az őszinte érdeklődés. Nincs tartós kapcsolat bizalom nélkül, annak alapja pedig az őszinteség.

● *Tényfeltárás:* Ebben a fázisban az ügynök célja az, hogy lehetőség szerint minél több információt szerezzen az ügyféljelöltől, és pedig kétféle területen:

1. ténybeli információkat, amelyek az ügyféljelölt szükségleteiről, konkrét igényeiről tájékoztatnak, és anyagi lehetőségeit is feltárják, és

2. motivációs információkat, amelyekből megtudható, hogy milyen az ügyféljelölt érzelmi, pszichológiai beállítódása.

● *Megoldás:* A fentiekben összegyűjtött információk ismeretében tudja az ügynök megtervezni azt a kínálatot, ami az ügyféljelöltet foglalkoztató problémákra a legjobb megoldást kínálja. Ezt a fázist nevez-

hetjük az ajánlati csomag összeállítási szakaszának is. E fázisban kardinális jelentősége van annak, hogy az ügynök meggyőzze partnerét, hogy őszintén törődik vele, és valóban minden erejével azon van, hogy az ügyféljelölt problémájának a legjobb megoldását megtalálja.

● **Bemutató:** Az ügyféljelölt szükségleteinek, pénzügyi lehetőségei által is meghatározott igényeinek leginkább megfelelő módozat ismertetése. Ha eddig nem tudtuk volna a partnert meggyőzni őszinteségünkről, most már nehéz lesz, de még mindig megpróbálhatjuk. Ennek különösen akkor van jelentősége, ha valami ok miatt módosítani kell az eredeti elképzelést. Csak az eddig megszerzett bizalom erősítheti meg eléggé a racionális érvelést.

● **Zárás:** Minden olyan tevékenységet és pszichológiai fogást magába foglal, ami ráveszi az ügyféljelöltet a biztosítási szolgáltatás (csomag) megvásárlására. A legkülönbözőbb zárási technikák segítik az ügynököt abban, hogy elérje az igen kimondását. A zárás során összegezzük a bemutatás tudnivalóit, akkor bizonyosodunk meg véglegesen arról, hogy a partner megértette és elfogadja az ajánlatot.

● **Követés:** Az ügynök felelőssége nem ér véget az értékesítéssel. Az ajánlattól a kötvény elkészültéig szükség szerint tartja a kapcsolatot az ügyféllel, beszerzi az esetleg elmaradt kiegészítő adatokat.

● **Átadás:** A kötvény átadása nemcsak az értékesítési folyamatnak a része, hanem a marketingfolyamatnak is. Nem egyszerűen szükségszerű technikai eseményről van szó, arról tudniillik, hogy a szolgáltatás vásárlója ezzel jut az igényjogosultság birtokába. Az átadás lehetőséget nyújt az ügynöknek arra, hogy

1. ismételten rávilágítson az ügyfél előtt a szükséglet jelentőségére,
2. megpendítse az igény kielégítésének további lehetőségeit,
3. ajánlásokat kérjen újabb ügyfelek felkereséséhez,
4. növelje cége és önmaga presztízsét.

Az üzletet azonban nem elég megszerezni, az ügyfelet meg is kell tartani. Az ügyfélnek, az ügynöknek és a biztosítónak egyaránt az az érdeke, hogy a létrejött szerződések ne szűnjenek meg a tartam közben, ha biztosítási esemény nem következik be. Célszerű az ügyféllel is tisztázni azt, hogy a szereplőket milyen veszteség éri, ha a szerződés a lejárat előtt mégis megszűnik.

● Az ügyfél elveszti a szerződés által nyújtott biztonságot, és (természetesen) részben vagy teljes mértékben az addig befizetett pénzt.

● Az ügynök elveszti a jutalékát (vagy annak időarányosan járó részét), továbbá jelentős tekintélyvesztést is kénytelen lesz elkönyvelni, szakmai presztízse csökkenhet, célpiaca(i) beszűkülhet (nek), akár meg is szűnhet (nek).

● A biztosító veszít egy ügyfelet, elesik a lehetséges nyereségtől, felmerült költségei kárba vesznek, esetleg jó híre, versenyképessége, piaci részesedése bánja az illendőnél gyakoribb „visszairásokat”.

Úgy látjuk tehát, hogy a magas megmaradási arány egyik legfontosabb záloga éppen a marketing-szemléletű ügynöki munka. A kötvény megmaradása függ az ügyfél személyiségétől – és ezzel összefüggésben attól, hogy az ügynök helyesen illesztette be az adott személyt a biztosító és a saját célpiacába. Függ természetesen a módozat jellegétől is, és végül, de nem utolsósorban az ügynök mint kommunikátor személyiségétől.

Legyen szabad egy kissé profánnak tűnő idézettel befejeznünk: „Jézus jó »ügynök« volt, tudta, hogyan fejezze ki személyiségét úgy, hogy csodálatot keltsen és követőket vonzzon magához. Minden alkalmat felhasznál arra, hogy a lehető legtöbb emberrel teremtsen kapcsolatot. Csodákat tett ügye érdekében, hogy az általa gyakorolt hatalmat ne csak észrevegyék, hanem higgyenek is benne, így kedvező reakciót váltson ki tanítása elfogadásáról.” [Beesing, Nogosek and O’Leary, 1996, 69.]

Ha csodákat nem is tudunk tenni, a szükségletek kielégítését a középpontba állító ügynöki munkával elégedett ügyfél jó ajánlónk lesz, s ezzel hatékony segítségünk a piacbővítésben.

*Dr. Fojtik János egyetemi adjunktus a JPE  
Közgazdaságtudományi Kar Marketing Tanszékén,  
P. Maros Erzsébet kommunikációs tréner, vállalkozó*

#### Irodalom

- Bänsch, A. (1995): „König Kunde – nur im Märchen?” Absatzwirtschaft, 38 10, Sondernummer, 72–81.
- Beesing, Maria, Robert J. Nogosek, Parick H. O’Leary (1996): *Enneagram, az önmegismerés útja*. Kecskemét: Korda Kiadó, 69. old.
- Fojtik János (1995): „A marketing jelentéseiről.” Marketing & MENEDZSMENT, 29 Augusztus, 26–30.
- Ószabó Attila (1996): „Vegyes páros – Biztosítók közgyűlés után”. Figyelő, 40 25., 43–44.
- Reketye Gábor (1994): „Mi is az a marketing-orientáció?” Marketing, 28 2., 81–85.
- Slater, Stanley F., and John C. Narver (1995): „Market Orientation and the Learning Organization”. Journal of Marketing, 59 July, 63–74.

## HALÁSZ

**BIZTONSÁGTECHNIKAI ÉS KERESKEDELMI KFT.**

1143 Budapest, Gizella út 42–44.

Telefon: 163-3023, 183-2933. Fax: 183-2933

## ÜZLET ÉS BEMUTATÓTEREM

1055 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 78.

Telefon: 112-7480/114-es mellék

# Exporthitel-biztosítás Magyarországon

*Az exportorientált gazdaságpolitikák szerte a világon fontos szerepet tulajdonítanak az exportösztönzés közvetlen és közvetett eszközeinek. Az ösztönzési lehetőségek pénzügyi eszközei két alapformában kapcsolódnak az exporthitelezéshez:*

*– finanszírozási segítség közvetlen hitelnyújtáson, refinanszírozáson keresztül, ideértve a kamatszubszenciók különböző formáit;*

*– védelem az exportőrnek vagy az exporthitelt nyújtó intézménynek biztosítás vagy garanciavállalás formájában.*

*A különböző eszközök általában párhuzamosan is igénybe vehetők, s nemegyszer feltételezik is egymást (például a hitelnyújtás feltétele a biztosítás megkötése).*

## A nemzetközi háttér

Az exporthitelek finanszírozásának intézményi háttere nemzetközileg ugyanolyan sokszínű, mint magának az exportösztönzésnek az eszköztára. Az intézmények funkciója és felépítése persze aszerint is különbözik, hogy az adott kormány milyen módon kívánja az intézményi keretet felhasználni a közvetlen befolyásolás érdekében. Így a szervezetek lehetnek:

- kormányhivatalok, akár önálló hivatalként vagy ügynökségként, akár minisztérium részeként (például a japán vagy a holland exporthitel-biztosítással foglalkozó szervezetek);

- államilag garantált pénzügyi intézmények, melyek gyakorlatilag állami vállalati jelleggel működnek (ilyen a belga vagy az olasz megoldás);

- a vállalkozásként működő magántársaságok, melyek azonban valamilyen módon az állam nevében is működnek (például a német Hermes).

Általános jellemző azonban, hogy az államhoz jobban kötődő ügynökségek tevékenységében nagyobb súlya van az állam (a költségvetés) közreműködésével viszontbiztosított politikai (ország-) kockázat elleni biztosításnak, mint a magántulajdonú intézmények esetében a nyereségérdekeltségi alapon végzett kereskedelmi (vevő-) kockázat ellen köthető biztosításnak. Az előbbivel jellemzően a közép- és hosszú távú, az utóbbival a rövid távú exporthiteleket biztosítják.

Az országgkockázat a gazdálkodói kockázatok egyik különleges válfaja. Gyakran bontják „politikai” és „transzfer” kockázatra, de bármelyik esemény áll a nemfizetés hátterében, a biztosító, illetve biztosított számára ez ugyanazokkal a gazdasági, illetve jogkövetelményekkel jár. Hiszen azt jelenti, hogy az exportőr külföldi szerződéses partnere képes és hajlandó ugyan fizetési kötelezettségének eleget tenni, de ezt rajta kívül álló okok miatt mégsem teszi meg. A biztosítási esemény ugyanis az államnak, tehát a nemzetközi jog legmagasabb szintű alanyának a fizetéseképtelensége.

A kereskedelmi kockázat elleni biztosítás a vevő kockázat eseteit fedi le. Tehát azokat az eseményeket, amelyek a vevő fizetéseképtelenségét jelentik (csődbe megy, fizetéseit felfüggesztik stb.), illetve amelyek a vevő nemfizetésére vonatkoznak. Ezen veszély realitása és gyakorisága a nemzetközi kereskedelmi folyamatok bővülésének természetes velejárója.

1994-ben a világexportból mintegy 375 milliárd dollár értékű kivitel mögött állt exporthitel-biztosítás, s ez a teljes export mintegy 8 százaléknak lefedését jelentette. Ez az átlag, földrészenként és országonként igen nagyok az eltérések. A fejlettebb, gazdagabb országok exportjának 20-30 százaléka is biztosított lehet, ugyanakkor az OECD-n kívüli országokra csak a teljes biztosítási állomány 4 százaléka jut.

Az exporthitel-biztosítás rendszere a közép-európai országok



**Az országgkockázat a gazdálkodói kockázatok egyik különleges válfaja.**



**Az exporthitel-biztosítás rendszere a közép-európai országok többségében, így Magyarországon is évtizedekkel később épült ki, mint a fejlett világ országaiban.**



többségében, így Magyarországon is évtizedekkel később épült ki, mint a fejlett világ országaiban. A felzárkózás azonban megindult. Ma már működő exporthitel-biztosító tevékenykedik a Cseh Köztársaságban, Magyarországon, Lengyelországban, Romániában, Szlovákiában és Szlovéniában. Az általuk fedezetbe vett összegek azonban még a hat ország összesen mintegy 50 milliárd dolláros exportjához képest is elenyészőek. Ám ennek értékelésénél nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az állami monopóliumként művelt külkereskedés négy évtizede után csakugyan a semmiből kellett ezt az üzletágat megteremteni. Néhány másik kelet-európai országban, így Oroszországban, Kazahsztánban, Bulgáriában, döntés született egy-egy ilyen intézmény létrehozásáról, ám a kezdeti lépéseknél még egyik országban sem jutottak tovább. Említést érdemel a belgrádi Jugoszláv Nemzetközi Gazdasági Együttműködési Bank: ez volt Kelet-Európa első nyugati típusú, exporthitel-biztosítással is foglalkozó eximbankja.

Ma a világpiacon a műszaki és árverseny mellett hitelverseny is folyik. Mivel e versenynek meghatározó eleme a hitelkockázatot mérséklő exporthitel-biztosítás, elmondható, hogy a nemzetközi versenyképességnek az exporthitel-biztosítók működése is alapvető fontosságú eleme. Ezért fordult Magyarországon is kiemelt figyelem ezen tevékenység felé.

## A hazai gyakorlat

Az exporthitel-biztosítás rendszerének bevezetése Magyarországon a hatvanas évek végére vezethető vissza. A rendszer változásának legfontosabb lépcsőit az alábbiak jelentik:

1968:	Az úgynevezett Tripartitum-rendszer kezdete az Állami majd a Hungária Biztosító közreműködésével
1991:	Kormányhatározat az Exportgarancia Rt. létrehozásáról
1994. március:	Törvény az exportfinanszírozás új szervezeti kereteiről
1994. május:	Az Exportgarancia Rt. kettéválásával létrejön a Magyar Exporthitel Biztosító Rt. és a Magyar Export-Import Bank Rt.
1995. november:	A két intézmény közös irányítás alá kerül

Az úgynevezett Tripartitum-rendszerben a hitelek az MNB nyújtotta, a kereskedelmi bankok megjelenését követően pedig refinanszírozta. A hitelek politikai kockázat elleni biztosítása az Állami, majd később a Hungária Biztosító feladata volt. A biztosítók azonban csak az ügyletek technikai lebonyolítását végezték, a biztosításokra kifizetett kárösszegek az állami költségvetést terhelték.

A piaccgazdaságnak megfelelő pénzügyi intézményrendszer kialakítása során világossá vált, hogy a

korábbi rendszert alapjaiban kell megújítani. A két-szintű bankrendszer kialakulásával, a jegybankról szóló törvény elfogadásával az exportfinanszírozásban nem maradhatott fenn a korábbi egycsatornás, a központi akaratot tükröző rendszer. Az exporthitel-biztosításban a Hungária Biztosító privatizálása miatt volt szükség az egyértelműen állami szerepvállalást igénylő tevékenységnek a Hungária Biztosítóról történő leválasztására és új szervezeti keretek között való kialakítására.

A kormányzati célkitűzések megvalósulásának első gyakorlati lépése az Exportgarancia Rt. (EG Rt.) 1991. november végi létrehozása volt. Az EG Rt. tényleges működését 1992 tavaszán kezdte meg. Alapításakor felhatalmazást csak a politikai és árfolyamkockázatok elleni biztosításra kapott, de a vonatkozó kormányhatározat előírta, hogy az alapítást követően, a szükséges engedélyek megszerzése után, tevékenységi köre meghatározott pénzügyi tevékenységgel is kell hogy bővüljön. Erre utal az Exportgarancia Rt. elnevezés is, lévén a garancianyújtás pénzügyi jogkör.

Az általános elvi egyetértés ellenére az EG Rt. tevékenységének kibővítése végül is nem történt meg. Az is hamarosan nyilvánvalóvá vált, hogy a biztosítási tevékenység jogi kereteit is alapvetően módosítani kell, azaz egy új törvényre van szükség. Ez a törvény született meg – hosszas előkészítés után – 1994 tavaszán. Az 1994. évi XLII. számú törvény rendelkezése szerint az EG Rt. két intézményre válik szét, az export (és kivételes esetekben az import) finanszírozásával kapcsolatos pénzügyi feladatokat ellátó Magyar Export-Import Bank Rt.-re és az EG Rt. meglévő tevékenységi körét más termékekkel kibővítve végző Magyar Exporthitel Biztosító Rt.-re. Mindkét intézmény egyszemélyes állami tulajdonú részvénytársaságként jött létre, 1-1 milliárd forint jegyzett tőkével.

(1995-ben a MEHIB Rt. alaptőkéjét 1,8 milliárd forintra emelték, s 1996-ban további feltőkésítés várható.)

## Politikai kockázatok

A MEHIB tevékenységének egy része a jogelőd tevékenységének szerves folytatása, a politikai kockázatok elleni biztosítás.

Ez elsődlegesen olyan kockázatokra nyújt fedezetet, amelyek bekövetkeztét a külkereskedelmi szerződésben részt vevő felek nem tudják befolyásolni, vagyis

- a vevő országában bekövetkezett általános politikai események, államhatalmi és gazdasági intézkedések;
- az exportőr országában a külkereskedelmi szerződés teljesítését befolyásoló hatósági intézkedések;
- a vevő, illetve vevőért fizetési biztosítékot nyújtó bank nemfizetése.

A politikai kockázaton belül az alábbi költségek, illetve követelések biztosíthatók:

- az exportra gyártás önköltsége, arra az esetre, ha a megrendelő országában bekövetkező politikai események miatt a szerződés meghiúsul;

- exportra történő áruszállítási (szolgáltatási) szerződés alapján keletkezett követelés arra az esetre, ha a vevő országban foganatosított állami intézkedések, háborús események, tranzsférzárlat stb. a követelés kifizetését veszélyeztetik;

- a külföldön befektetett magyar tőke, arra az esetre, ha a befektetés országában állami intézkedések (államosítás, elkobzás, kisajátítás, az aporra vonatkozó be-, illetve kiviteli engedély visszavonása stb.), illetve háborús események a befektetést veszélyeztetik;

- árfolyamváltozásból fakadó kockázatok, abban az esetben, ha szerződésből eredő követelés pénzne az MNB által hivatalosan jegyzett deviza, illetve a hitelezés időtartama a 360 napot meghaladja;

- a nemzetközi pénzügyi szervezetek által meghirdetett tenderen való részvétel költsége.

A törvény értelmében a kormánynak biztosítania kell a MEHIB hosszú távú és stabil működőképességét. Ezzel összefüggésben évről évre rögzítik a politikai kockázatok elleni költségvetési biztosítási kötelezettség felső határát is. Ez 1994-ben 45 milliárd, 1995-ben 80 milliárd és 1996-ban 110 milliárd forint.

A politikai kockázatok elleni biztosítások általános feltételeit – tekintettel arra, hogy ezek a központi költségvetés terhére, a kormány készfizető kezessége mellett vállalt ügyletek – kormányrendelet szabályozza.

A biztosítási fedezetbevételhez a biztosítottnak adatokat kell a MEHIB-hez benyújtani. Magától értetődő, hogy bonyolult, nagy értékű berendezések exportja esetén, hosszú futamidejű hitelnél, amikor a rendeltetési ország helyzete miatt a fedezetbevétel bizonytalan, a biztosítottnak érdeke, hogy az üzletkötés minél korábbi szakaszában keresse meg a biztosítót. A biztosító a várható fedezetbevételről és annak feltételeiről indikációt ad ki, amelyet 2–6 hónapig tart érvényben, és amely a biztosított kérésére meghosszabbítható. Az exportőr a biztosítási feltételek ismeretében tárgyalni tud bankjával a finanszírozásról és vevőjével a fizetési feltételekről.

A biztosítási díj a kockázat fajtájától, az országkockázat nagyságától és a hitelezés időtartamától függ.

Kár esetén a biztosítottnak írásban kell bejelentenie kárigényét a káresemény bekövetkeztét és összegét igazoló okmánnal együtt. Tudni kell, hogy a biztosító nem teljes mértékben téríti a keletkezett kárt. A biztosított érdekeltsége fenntartásának elve alapján a biztosítottat a politikai kockázatok elleni biztosításnál is önrészesedés terheli. Így a biztosított várhatóan hatásosabb intézkedéseket fog hozni a kár megelőzése, illetve a kár összegének csökkentése érdekében. Az önrészesedés minimális mértéke módosítottól függően 5–10 százalék között változik.

A kártérítés összegét a politikai kockázatok elleni biztosításoknál a kárfizetési türelmi idő lejártá után

fizetik ki. A kárfizetési türelmi idő minimális időtartama 60 nap. Ezalatt a biztosítónak lehetősége van megvizsgálni, hogy a biztosítási esemény bekövetkezett-e, és ha igen, tartósan fennáll-e.

A politikai kockázatok elleni biztosítást értelemszerűen azon országokba irányuló exportnál lehet kötni, melyek esetében az országkockázat értelmezhető és még elfogadható mértékű. Ez elsősorban a fejlődő, újonnan iparosodott és a volt szocialista országok viszonylatát jelenti.

A MEHIB létrehozásakor döntés született: a társaságnak ki kell terjesztenie biztosítási tevékenységét a kereskedelmi kockázatok elleni biztosításra is. Az ilyen típusú, a fejlett országokban széleskörűen kiépített biztosítás a vevő fizetéseképtelenségére vonatkozó kockázatokat fedi le, vagyis ha a vevő

- csődbe megy;

- fizetéseit hivatalosan felfüggesztik vagy fizetési moratóriumot rendelnek el;

- egyezséget köt hitelezőivel.

Az 1995 májusától bevezetett biztosítási forma kiterjed a vevő nemfizetésére is, ha a kereskedelmi szerződésben megállapított fizetési esedékességtől számított 180 napig nem, vagy nem teljes egészében fizeti ki a vevő a vételárat.

Kereskedelmi kockázat elleni biztosítást a rövid lejáratú (maximum 180 napos) exporthitelek esetében lehet kötni, elsősorban a fejlett (OECD) országokba, valamint a fejlődő régió egy részébe irányuló exportügyletek kapcsán. Akárcsak a politikai kockázatok elleni biztosítás, ez a típusú biztosítás is kiterjedhet

- a kereskedelmi szerződés teljesítése előtti, tehát a gyártási, és/vagy

- a teljesítés utáni, tehát a hitelezési időszakra.

A biztosítást igénybe vevő exportőr szempontjából a konstrukció előnyei az alábbiak:

- biztosan hozzájut az áru ellenértékéhez;

- a biztosítási kötvény kereskedelmi bank által történő elfogadása esetén bankári biztosítékként szolgálhat, amely a finanszírozó kereskedelmi bankra engedményezhető, ily módon nincs szükség további biztosítékokra, ezáltal javulhat az exportőr likviditása;

- a forgóeszköz-finanszírozásban a forinthitelt a kedvezőbb kamatfeltételű devizahitel válthatja fel, ezáltal csökkenhet az export költsége;

- nem kell számolni prolongációs felárral, illetve késedelmi kamattal, így az exportőr finanszírozhatósága és hitelminősége javulhat.

Lényeges különbségek vannak a MEHIB szempontjából a kéttípusú biztosítás szabályozásában, tőkeszükségletében. A politikai kockázatok elleni biztosítás – mint említettem – teljes egészében költségvetési háttérrel történik, ennek „fejében” viszont a tevékenység szabályozása is kormányzati szintű, elkülönített. Ezzel szemben a kereskedelmi kockázatok elleni biztosítást társaságunk saját finanszírozásában és az általános biztosítási szabályok szerint végezi. (Ezért szakmailag ezt a tevékenységet az Állami Biztosításfelügyelet felügyeli, amelynek „semmi köze” a politikai kockázatok elleni

biztosításhoz.) A saját alaptőke nagysága és a kockázatok természetes igényként felmerülő porlasztása indokolja a kereskedelmi kockázatok elleni biztosítás viszontbiztosítási szerződéssel való működését. (A jelenlegi partner egy jelentős holland biztosító.)

### Az exporthitel-biztosítás továbbfejlesztésének irányai

Az exporthitel-biztosításnak, mint az exportösztönzés egyik eszközének hatékonyságát elkülönítetten vizsgálni nehéz és félrevezető lehet. A tevékenység egyik ága, a politikai kockázatok elleni biztosítás, ugyan hosszabb múltra tekint vissza Magyarországon is, a kereskedelmi kockázatok elleni biztosítás azonban teljesen új lehetőség. Aránylag új az a szervezeti keret is, amely az exporthitelezést és az exporthitel-biztosítást szorosan egymás mellé rendelve működik.

A fentiekből is következik, hogy a magyar külkereskedelem befolyásolásában, az export volumenének bővítésében a Magyar Exporthitel Biztosító Rt. eddig marginális szerepet játszott.

Az exporthitel-biztosítás nem kellően kihasznált lehetőségei mögött több tényező együttes hatása rejlik. Így:

- Az exportőrök, különösen a külkereskedelemben újonnan részt vevők nem ismerik az exporthitel-biztosításban rejlő lehetőségeket, s a biztosítási díjat versenyképességüket rontó költségnövekedésnek tekintik (hiányzik ezen a téren is a biztosítási kultúra);

- A jelentkező igények s a MEHIB által kínált szolgáltatások igen gyakran eltérnek. Például a volt szocialista és a fejlődő országok magánvevőinek nyújtott exporthitel mögé a biztosító nem tud odaállni, mivel a működését szabályozó törvény ezt nem teszi lehetővé, ugyanakkor az exportőrök részéről egyre gyakoribb az ilyen igény;

- Nem alakult ki az exporthitel-biztosító, valamint a kereskedelmi bankok között az az érdekközösség, mely a hatékony kooperáció kialakulásához elengedhetetlen;

- Egyes területeken hiányoznak a megfelelő gyakorlattal rendelkező szakemberek (például a kockázatelbírálás vagy a kárbehajtás területén).

A korábbi időszakban (1990 előtt) az exporthitel-biztosítás szabályozása a kevés exportáló nagy volumenű ügyleteinek kockázatcsökkentésére irányult. A MEHIB-et létrehozó 1994. évi törvény elmozdult ugyan ebből az állapotból, de csak kismértékben. Ezért a jelen időszak termékfejlesztésének egyik kulcskérdése a kis- és középvállalkozókra szabott speciális biztosítási konstrukciók kialakulása.

Jelenleg ugyanis adva van egy áttörhetetlennek tűnő rendszer, amelyben a kis- és középvállalkozó – a magyar exportgazdaság potenciáljában fejlődésre leginkább képes szegmense – nem tud hitelhez jutni, mert a bankok számára nem képes elfogadható tőkeerőt és biztosítékrendszert felmutatni. Az így meghíúsuló finanszírozással elveszített exportlehetőség pedig meg-

gátolja a vállalatot, hogy felépítse saját biztosítékrendszerét, melyet a jövőbeni hitelek fedezeteként felhasználhatna. Ebből a helyzetből a hagyományos eszközökkel nem lehet kitörni.

Az igények felmérése alapján egyértelművé vált, hogy a kis- és közepes vállalkozók számára olyan egyszerűsített biztosításra van szükség, mely önmagában életképes, fedezetpótló jellegű, továbbá a politikai és kereskedelmi kockázatokat egyaránt felöleli. Ezt a követelményt támasztja alá, hogy a nagy külföldi biztosítók kínálatában már megjelent és a közeljövőben mind általánosabbá válik az ilyen típusú, úgynevezett komprehenzív biztosítás.

A nagyobb arányú exportlefedettség érdekében, a fenti konstrukció mellett, a következő években a MEHIB Rt. az exportőrök számára több, jórészt új termék bevezetését irányozza elő.

A termékfejlesztés, a dinamikusabb piaci jelenlét s az esetleges versenytársakkal való sikeres lépéstartás egyik meghatározó feltételévé vált az 1994. évi XLII. törvény módosítása. Ezen törvény kötöttségei ugyanis jelenleg gúzsba kötik a MEHIB-et, kizárólagos jelleggel rögzítve a biztosítható eseményeket.

A törvény hatálybalépése óta eltelt időszakban, a hitellezés és garancianyújtás beindulásával, a biztosítás kibővülésével számos olyan tapasztalat halmozódott fel, amely indokoltá teszi a jogi szabályozás gyakorlati alkalmazása során felmerült problémák kiküszöbölését. A nemzetközi gyakorlathoz való jobb alkalmazkodás, a jogosítványok indokolt kiterjesztése, a kockázatvállalás és tartalékolás kapcsolatának racionalizálása az alapító törvény módosítását igényli.

A törvényi szabályozás változtatása alapvető feltétele az éves költségvetési törvényben 1996. évre rögzített keretszámok megfelelő kihasználásának, és érdemben segítené az exportfinanszírozás banki eszközökkel és biztosítási termékekkel való támogatását. A módosítójavaslatok olyan piacbővítő elképzelésekre, illetve új konstrukciók bevezetésére épülnek, amelyek az export dinamikus növekedéséhez járulhatnak hozzá.

A MEHIB Rt. tevékenységének a politikai kockázatok és a biztosítási módok taxatív felsorolására épülő rögzítésével maga a törvény akadályozza a változó igényekhez való alkalmazkodást és a kormányzati elvárásoknak való megfelelést. A jelenlegi szabályozás szerint ugyanis minden új biztosítási módok bevezetéséhez szükségessé válna a törvény módosítása.

Ezen korlátozás miatt nehézségekbe ütközik, hogy a MEHIB Rt.

- kellően alkalmazkodni tudjon a nemzetközi gyakorlathoz (EU, OECD, Berni Unió),

- a biztosítás eszközeivel javítani tudja a magyar exportőrök versenyképességét, piacra lépésük és a piacon maradásuk feltételeit (volt szocialista országok, fejlődő országok).

A törvény hatálybalépése óta a MEHIB Rt.-nek az exportőrök széles körében folytatott akvizíciós munkája alapján megállapítható, hogy az exportőrök első sorban az átlagosnál kockázatosabb országokba irá-

nyuló exporthoz, valamint a banki finanszírozásához szükséges fedezetként igényelnek biztosítást. A külföldi kockázatok biztosítása felgyorsíthatja azt a fejlett pénzügyi-biztosítási kultúrával rendelkező országokban megszokott gyakorlatot, amely szerint a biztosító megfelelő biztosítási módozatokkal segíti az exportfinanszírozást.

Az export hagyományos eszközökkel nem biztosítható, nem piacképes kockázatainak köre a hatályos törvényben politikai kockázatként felsoroltaknál lényegesen szélesebb.

A nem piacképes kockázatok tartalma és köre térben, időben változó kategória. A gyorsan változó gazdasági folyamatok újabb és újabb kockázatokot hordoznak magukban, amelyek biztosíthatóságát hasonló gyorsasággal kell megteremteni.

A kockázatok nem piacképes volta következhet az export célszágának politikai-gazdasági helyzetéből, a vevő és/vagy a vevő bankjának minőségéből és az exporthitelnyújtás futamidejéből, továbbá az exportőr helyzetéből.

Az átalakuló gazdaságokban, ahol az exportteljesítmény fenntartása és folyamatos bővítése gazdaságpolitikai elsőbbséget élvez, gyakori, hogy átmenetileg nem piacképesként kezelik a belföldi hitelkockázatokat is. A magyar gazdaság ebben a fejlődési szakaszban van, de pénzügyi eszköztárában ezek az elemek elvértve lehetők csak fel, annak ellenére, hogy a gazdálkodók és a pénzintézetek részéről egyaránt igény mutatkozik rá. Ezen igény csak állami helytállás mellett elégíthető ki (a gazdaság viszonylag szűk körében hasonló feladatot lát el állami viszontgaranciával a Hitelgarancia Rt.).

Annak érdekében, hogy a MEHIB Rt. nagyobb szerepet tudjon vállalni az export tényleges bővítésében, célszerű, hogy az alábbi kockázatokat is fel tudja vállalni:

- kereskedelempolitikai ösztönzési jelleggel a piacra jutás pénzügyi veszteségeinek biztosítása;
- a szervezet és a biztonságos piacra jutás lehetőségét megalapozó vevőhitel-konstrukció biztosítása;
- a piacon maradás érdekében a folyamatos utánpótlást igénylő termékeknel a vevő országban létesített konszignációs raktárról történő értékesítés kockázatainak biztosítása;
- az exportlízingsnél, amely az értékesítés sajátos formájaként a piaci jelenlét megerősítését szolgálja, a lízingbe adó biztosítása a nemfizetés kockázataival szemben;
- export-előfinanszírozás, ahol a kockázat az exportőr csődje vagy nemfizetése;
- kiszállítás előtt fedezetpótló biztosítás, ahol a kockázat az exportőr belföldi vevőinek csődje vagy nemfizetése.

Indokoltnak tartjuk, hogy a vállalható kockázatokat és a módozatokat rugalmasabban és ne törvényi szinten határozzák meg.

Ez természetesen nem azt jelenti, hogy nem kell meghatározni, mely nem piacképes kockázatokra terjed ki a kormányának a központi költségvetés terhére vállalt

készízető kezessége. A nem piacképes kockázatokat alacsonyabb szintű szabályokban, nevezetesen a Magyar Exporthitel Biztosító Rt. által a központi költségvetés terhére, a kormány készízető kezessége mellett vállalt biztosítások feltételeit szabályozó kormányrendeletben tartjuk indokoltnak meghatározni.

A piacképes kockázat fogalmán a magán-hitelbiztosítók piacán viszontbiztosítható, illetve a MEHIB Rt. által saját kockázatmegtartásban vállalhatónak ítélt kockázatokat értjük. Az e körben folytatott biztosítási tevékenységet a MEHIB Rt. a biztosítási jogszabályok feltételei szerint és nem a központi költségvetés számlájára végezheti.

A nemzetközi gyakorlatban jellemzőnek tekinthető, hogy a nemzeti exporthitel-biztosítók mögött állami forrásoldali garancia áll annak érdekében, hogy szuverén állami kockázatként jelenjenek meg. Ez teszi lehetővé, hogy a nemzetközi biztosítási és tőkepiacokon gyakorlatilag az állammal azonos elbírálásban részesüljenek.

Javasoltuk tehát a MEHIB Rt. számára is a forrásoldali költségvetési garancia törvényi rögzítését. A MEHIB Rt. intézményi kockázatkezelése, belföldi és külföldi elismertsége, megfelelő minősítése, továbbá a biztosításnak mint fedezetnek a hitelezési folyamatba való beépítése feltételezi és szükségessé teszi, hogy a magyar állam által vállalt szuverén kockázat megtéstejékként léphessen fel.

Indokolt tehát a költségvetési forrásoldali garancia MEHIB Rt.-re való kiterjesztése és az éves keret költségvetési törvényben való rögzítése. Értelemszerűen a MEHIB Rt. által felvehető hitelek állományának felső határát – hasonlóan a globállimithez vagy kárfizetési kerethez – a költségvetési törvényben kell meghatározni.

Nyilvánvaló, hogy az exporthitel-biztosítás jövőbeli helyzete, súlya és fejlődése nem függetleníthető a szélesebben vett pénzügyi szféra (elsősorban a kereskedelmi bankok) valamint a gazdaság helyzetének alakulásától. Az sem felejtendő el, hogy az exporthitel-biztosítás alapjában véve egy exportösztönzési eszköz, melyhez a legtöbb országban az állam biztosítja a szükséges fedezetet, vagy annak egy részét. Ez a „függőség” hosszú távon is fennmarad, ezért döntő lesz ezen a területen is az állam és a piac viszonyának alakulása.

Szerzőnk a Magyar Exporthitel Biztosító Rt. vezérigazgató-helyettese

#### Irodalom

- A Magyar Exporthitel Biztosító Rt. középtávú stratégiája. Budapest, 1996.  
A Magyar Exporthitel Biztosító Rt. éves jelentése 1995. Budapest, 1996.  
Az exporthitel-biztosításról (Szerk.: Dr. Botos Balázs). SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt. Budapest, 1995.  
László Csaba – Varga Zsuzsa: Az exportfinanszírozás és exporthitel-biztosítás hazai rendszerének alakulása. Külgazdaság, 1994/10.  
Dr. Zádor Márta: Az exportösztönző hitelfinanszírozás és biztosítás nemzetközi szabályozásának intézményes keretei és gyakorlata. Pénzügyi Szemle, 1995/3.

# AZ ÜZLETI BIZTOSÍTÓK SZEREPE AZ EGÉSZSÉGBIZTOSÍTÁSBAN

– Gondolatok a magán-egészségbiztosításról\* –

## Nemzetközi történeti áttekintés (A német magán-beteg-biztosítás)

Egy betegség gazdasági következményei elleni védekezés lehetőségét már a középkorban is számos, döntően egy földrajzilag meghatározott területen működő, bizonyos foglalkozásúakat tömörítő önszegélyző szervezet ajánlotta. Ezek működőképességét egyrészt a tagoknak a közösséghez való erős személyi és eszmei kötődése, másrészt lényegében azonos jellegű veszélyeztetettség határozta meg.

Németország korai „betegségbiztosításában” fordulatot az 1883-ban megjelent, a „Dolgozók betegbiztosítására vonatkozó törvény” hozott. Ezzel bizonyos értelemben kezdetét vette a betegségek gazdasági következményeinek megelőzését szolgáló állami- és magán-biztosításúgy szétválása.

Fordulópontot hozott Németországban a magánkezdeménnyezéseken alapuló betegbiztosításban az 1924/25-ös év, amikor a kezelésre szorulóknak számának növekedése és a gazdasági biztonságra való törekvés példátlan fellendülést eredményezett. Ténylegesen erre az időpontra tehetjük a magán-betegbiztosítás kezdetét. A magán-betegbiztosítást az iránta mutatkozó hatalmas igény – különösen az időközben jelentősen fejlődött gazdasági viszonyok közepette – kényszerűen egy sor új probléma elé állította, ezek megoldásában a biztosításmatematika sokat segített. A valószínűség-számítás, a matematikai statisztika és a megfelelő matematikai modellek kifejlesztése nagymértékben hozzájárult a magán-betegbiztosítás megalapozásához.

Ma Németországban „békésen él egymás mellett” az állami és a magán-egészségbiztosítás, miközben – a mellékelt arányszámok tanúsága szerint is – az állami szektor dominanciája nyilvánvaló:

• állami egészségbiztosítás (társadalombiztosítás):	85%
• magán-egészségbiztosítás: (társadalombiztosítást helyettesítő)	9%
(társadalombiztosítást kiegészítő)	6%

Az állami egészségbiztosítás az ún. általános alapszolgáltatásokat nyújtja, a magán-egészségbiztosítás részben az alapszolgáltatások körébe nem tartozó vagy magasabb színvonalú kiegészítő szolgáltatásokra specializálódott, illetve bizonyos csoportok részére az alapszolgáltatásokat nyújtja a társadalombiztosítás helyett.

## A betegség mint véletlen esemény (Biztosítási esemény)

Egy egészségbiztosítási szerződés megkötésével tulajdonképpen az történik, hogy egy előre megállapodott díj fizetése ellenében az egyént érintő biztosítási esemény gazdasági (anyagi) követke-

ményeit az azonos veszélynek (kockázatnak) kitett egyének sokasága vállalja át, ahol a biztosítási esemény alatt egy az általános biztosítási feltételekben meghatározott esetet értünk.

Németországban például a következőképpen határozzák meg a betegséget mint biztosítási eseményt:

„Biztosítási eseménynek a biztosított orvosi gyógykezelését nevezzük, mely betegség vagy baleset következtében vált szükségessé. A biztosítási esemény a gyógykezeléssel kezdődik, és akkor ér véget, amikor a leletek alapján a beteg további kezelést nem igényel. Ennek alapján újonnan keletkezett biztosítási eseményről beszélünk, ha a gyógykezelést olyan betegségre vagy baleseti ellátásra kell kiterjeszteni, amely az eddigi kezelés tárgyával nem áll okozati összefüggésben.”

A biztosítási esemény bekövetkeztekor a biztosítónak a szerződésben vállalt szolgáltatásokat kell nyújtania. Az természetesen egyáltalán nem biztos, hogy egy adott biztosítási időszak alatt bekövetkezik biztosítási esemény. Ha azonban mégis bekövetkezik, akkor az egyénre vonatkozóan mind az időpont, mind pedig a biztosító által nyújtandó szolgáltatások tekintetében előre nem látható, azaz véletlen eseményről van szó.

## A biztosító szolgáltatása (Kockázattípusok)

A biztosítási eseményeket típusuk alapján lehet csoportosítani, így juthatunk el a szokásos egészségbiztosítási módzatokhoz (szerződésfajtákhoz), amelyek például a következők lehetnek:

- Kórházi biztosítás
- Kórházi napi térítéses biztosítás
- Tappénzbiztosítás
- Fogászati biztosítás
- Ambuláns (járóbeteg) biztosítás
- Külföldi utasbiztosítás
- Ápolási biztosítás

A biztosító tehát a fenti események bekövetkezésekor fizet. (Nyújthatna közvetlenül egészségügyi szolgáltatást is, ez azonban jelenleg nagyon idealisztikusnak tűnik.) A kérdés csak az, hogy mennyit? Kétféle biztosítás létezhet, az ún. „szolgáltatásfinanszírozó” biztosítás és az ún. „összegbiztosítás”. Az előző az adott esemény kapcsán felmerülő tényleges költségeket téríti meg, az utóbbi egy a biztosított és a biztosító által előre megállapodott (és esetleg az eset „súlyossága” szerint differenciált) összeget fizeti. A biztosítónak egy összegbiztosítás kidolgozásához alapvetően a biztosítási esemény várható gyakoriságát kell ismernie, a szolgáltatásfinanszírozó módhoz pedig ezen kívül már azt is pontosan tudnia kell, hogy az egyes biztosítási események milyen költségeket jelentenek – azaz az egyes egészségügyi beavatkozások mennyibe kerülnek.

Ezek a feltételek egyértelműen meghatározzák azt, hogy Magyarországon ma milyen magán-egészségbiztosítás bevezetésére van lehetőség. (Átfogó, országos statisztika kizárólag a fekvőbeteg-ellátás területén áll rendelkezésre, valós, általánosan elfogadott árákról pedig egyelőre nem beszélhetünk.)

\* A cikk szóhasználatában elsősorban az angolszász eredetű „egészségbiztosítás” elnevezést követi, de időnként alkalmazza a német nyelvterületen szokásos „betegség-, illetve betegbiztosítás” is.



## A magán-egészségbiztosítások lehetősége Magyarországon

Hazánkban 1952 előtt már működött – és visszaemlékezések tanúsága alapján jól működött – a magán-egészségbiztosítás. Szerepe ezután a biztosításügy államosításával megszűnt, manapság létjogosultságát az indokolja, hogy a társadalombiztosítás nem tudja a biztosítottakat a betegséggel kapcsolatban felmerülő összes anyagi konzekvenciától tehermentesíteni.

A 60/1991 (X. 29.) sz. országgyűlési határozat az állampolgárok nyugdíjának, egészségi és baleseti, valamint szociális ellátásának öt forrását jelöli meg:

- Az első forrás a kötelező és általános társadalombiztosítás, amelynek biztosítottként, illetve a biztosított hozzátartozójaként közvetlenül „tagja” a magyar lakosság jelentős része, s amelynek feladata, funkciója az egységes szabályok által megszabott kötelezettséggel járó ún. „alapvető szolgáltatások” teljesítése.
- A második forrás – elsősorban a szociális szükségletek kielégítésére – az állami-önkormányzati szociális ellátás.
- A harmadik forrás a profitérdekeltésű biztosítók által kínált, a TB szemszögéből nézve „kiegészítő” magánbiztosítás.
- A negyedik forrásba az öngítés önszerveződéssel alakuló különféle intézményei – alapítványok, egyesületek, klubok stb. – tartoznak.
- Az ötödik forrást az önkéntes, kölcsönös biztosítópénztárak alkotják.

A kötelező társadalombiztosítási rendszerben tehát az üzleti biztosítók csak kiegészítő (és nem azt helyettesítő) biztosítást művelhetnek. Ennek alapját – vagyis a társadalombiztosításon kívül eső szolgáltatásokat – a 107/1992. (VI. 26.) sz. Kormányrendelet rögzíti. Eszerint a *térítési díj ellenében igénybe vehető szolgáltatások fő jellemzője, hogy nem orvosi indikáció alapján történik az igénybevétel, vagy a szolgáltatás a kötelezően nyújtott szolgáltatásokat valamilyen módon meghaladja.*

### Mit jelenthet ez ma a gyakorlatban?

- magasabb szintű infrastruktúrát (komfortfokozat, kiszolgálási körülmények, tárgyi feltételek), az 1996. évi XIX. törvény is ezt a lehetőséget deklarálja;
- kibővített egészségügyi szolgáltatásokat (az OEP által térített egészségügyi ellátás előtt, alatt és után nyújtott kiegészítő szolgáltatások);
- csoportos prevenciót, szűrést (egy adott intézmény dolgozói részére nyújtott célzott vagy általános egészségügyi szolgáltatás);
- a beteg saját kezdeményezésére (beutaló nélkül) igénybe vett szakorvosi szolgáltatásokat (pl. kardiológia, ortopédia, reuma stb.);
- gyógyszer és/vagy gyógyászati segédeszköz kiegészítő térítését (OEP térítésen felül).

## Miben tudnák segíteni az üzleti biztosítók az egészségügyet?

- tőkebefektetések (beruházások), illetve bizonyos visszajuttatások révén az egészségügyi ellátás színvonalának fejlesztésében;
- a szolgáltató hálózat szervezettebb, betegcentrikus működésében;
- az igények szerint választható, színvonalas kínálat szabályozott piaci keretek közötti megjelenésében;
- az öngondoskodási lehetőségek részbeni megszervezésében (egészséges életmódra való ösztönzésben, az egészség értékének reklámozásában);
- a hálápénz szerepcsökkenésének és átterelésének megindításában.

A fenti előnyök egy részét tőkeerejük, szabályozott és szigorúan ellenőrzött működési feltételeik, kiépített infrastruktúrájuk alapján kizárólag, illetve elsősorban a „profitorientált” magánbiztosítók garantálhatják. A kiegészítő biztosítással részben az a pénz kerülne ki az egészségügyből, amely nem a rendszerbe kerül, hanem az orvosok zsebébe. A biztosítótársaságok ezenkívül speciális eladási és értékesítési technikájuk segítségével többet tudnak elvonni a lakosságtól, munkáltatóktól, s ezen megtakarítások egy részét át tudják csoportosítani a megelőzés, és az öngondoskodás területére.

## A magán-egészségbiztosítások hatékony működését előmozdító tényezők

- az alapellátások körének és színvonalának meghatározása;
  - az egészségügyi-járulék mértékének csökkentése;
  - az önrész bővítése;
  - a kiegészítő biztosítás létjogosultságának (és OEP-hez való viszonyának I. osztott finanszírozás) deklarálása és a „rendszergazda-kör” meghatározása: önszegélyező pénztárak, biztosítóegyesületek, *magánbiztosítók*;
  - egyértelmű jogszabályi feltételek;
  - versenyszemleges adózási feltételek, kedvezmények.
- (Jelenleg napirenden van mind az egészségügyi, mind pedig a társadalombiztosítási törvény reformja – remélhetőleg lesz érdemi előrelépés ezeken a területeken.)

## A Providencia egészségbiztosítási termék

A Providencia mint vegyes profilú (kompozit) biztosító komoly erőfeszítéseket tesz a kiegészítő egészségbiztosítások bevezetésére. Amikor 1995 novemberében egy szakfolyóirat cikkében olvashattuk, hogy „rövidesen megjelennek a betegségbiztosítás első fecskei”, akkor valamennyi, a cikk által jelzett biztosítási módozat engedélyezett formában rendelkezésre állt már a Providenciának.

### Ezek a következő modulokból épülnek fel:

- **kórházi napitérítés biztosítás** (A biztosító minden naptári napra, amelyen a biztosított orvosilag indokolt fekvőbeteg-ellátásban részesül, a szerződésben meghatározott napidíjat fizeti, két éven belül max. 150 napra.)
- **kiemelt kockázati betegségekre vonatkozó biztosítás** (A biztosító a szerződésben meghatározott összeget fizeti a biztosítottnak az alábbi események bekövetkezése esetén: szívinfarktus, rosszindulatú daganatos betegség, krónikus veseelégtelenség, agyi érkatasztrófa, szervátültetés, szívkoszorúér-műtét, ezen okok valamelyikéből bekövetkező halál.)
- **műteti térítés** (Ha a biztosított orvosilag szükségesnek tartott műtetre, sebészeti beavatkozásra szorul, a biztosító a biztosított részére műteti térítést fizet, amely a műtét súlyosságától függ. Az orvosi beavatkozások térítési csoportok szerinti listája a műteti térítésbiztosítás különös feltételeiben található. A teljes lista igény szerint a biztosítónál megtekinthető.)

A fenti modulok megfelelő súlyozással készült kombinációival (esetlegesen baleset- vagy életbiztosítással kiegészítve) különböző ügyfélcsoportok (pl. menedzserek, vállalkozók, bérből és fizetésből élők stb.) részére megbízható anyagi védelmet jelenthetnek a betegségekkel és azok következményeivel szemben. Meggyőződésünk: a lakosság egyre inkább felismeri, hogy egészsége ugyanúgy érték, mint lakása vagy gépjárműve, melynek megőrzésében a kiegészítő egészségbiztosítások fontos szerepet játszanak. A Providencia biztosító mindenesetre eljutott már erre a felismerésre, ennek megfelelően alakítja üzletpolitikáját, és mindent elkövet a konkurenciával szemben megszerzett lépéselőny megtartása érdekében.

# Üzleti tárgyalások

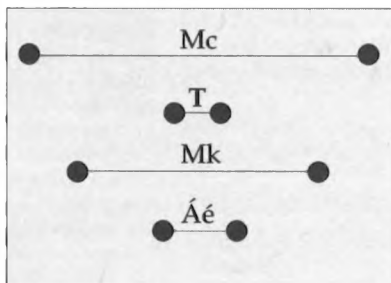
A szerző „Így tárgyalok üzletről” címmel könyvet írt, melyet a Gondverő Könyvkiadó jelentetett meg. Egyedi megoldás, de miért ne élénk vele: „önkritikát” közlünk (- a szerk.).

„A tárgyalás formális megbeszélés, amelyet azzal a céllal folytatnak, hogy minden résztvevő számára elfogadható megegyezésre jussanak.” Az értelmező szótárakban ilyen és ehhez hasonló meghatározások találhatók, amelyek lényegében megegyeznek azzal, amit a hétköznapi életben tárgyalás alatt értünk. A meghatározás hiányosságai akkor tűnnek szembe, amikor a problémakör kérdéseit, a felkészülés szempontjait rendszerezni kívánjuk. Utóbbira pedig szükségünk van ahhoz, hogy tárgyalásaink során a tudatosan alkalmazott elemek súlyát növelhessük az egyébként elkerülhetetlen rögtönzésekben is.

A magyarországi üzletkötés mikéntjéről beszélve aligha téved nagyot az, aki a gyakorlat formálta spontán érvelés, ráérzés jelenlegi túlsúlyáról beszél. Tegyük hozzá, hogy az ilyen megfogalmazás a valóságnál kevésbé rossz helyzetet sejtet; a ráérzések talajává a tapasztalatot teszi, miáltal ez utóbbi esetleges hibáinak elemzéséről eleve lemond. A helyzetet tovább rontja, hogy - tárgyalási szakirodalom tekintetében - a könyvpiacot külföldi szerzők magyarra fordított munkái uralják, melyek tartalmazznak ugyan néhány átvehető megoldást, de más szellemű társadalmakban felnőtt, más tárgyalási feltételekhez edződött üzletembereknek szánták tanácsaikat, így azok többsége Magyarországon aligha alkalmazható. Amíg a nyugati technológiai, ügyviteli, szervezési stb. megoldások pontos átvétele a legtöbb esetben hatékonyak bizonyul, addig a tudatos tárgyalási magatartásra nincs könnyen átvehető receptünk.

Megítélésem szerint a tárgyalás, illetve annak fortélyai problematikáját átfogóan közelítő külföldi szerzők nem fordítottak kellő figyelmet arra, hogy mi tekintendő a tudatos felkészülést célzó elemzés tárgyának. Ha ezt a kérdést közelebbről megvizsgáljuk, akkor néhány következtetés önként adódik.

Az egyszerűség kedvéért tételezzük fel, hogy egy cipész egy pár lábbelit ad el a kereskedőnek, aki azt saját boltjában értékesíti. Ha a mester a bőrt ajándékba kapta, a kereskedőnek pedig önkiszolgáló rendszerű boltja van, akkor a fentiek a következőképpen ábrázolhatók:



- ahol Mc a cipésmester által végzett munka,
- Mk a kereskedő által végzett munka,
- T a kettejük között lezajlott tárgyalás,
- Áé pedig az áru értékesülése, az ellenérték realizálása.

Első pillantásra több lehetséges válasz kínálkozik arra a kérdésre, hogy mit tekintünk elemzésünk tárgyának. Ha kizárólag a T-vel jelzett fázist, akkor az elemző munka azokat a mozzanatokat veheti szemügyre, amelyek a partnerek találkozásától, bemutatkozásától az egyezséget megpecsételő kézfogásig következnek. Ilyenek például a megjelenés, a kézfogás, a bevezető beszélgetés, az ajánlattétel, a stílus, a

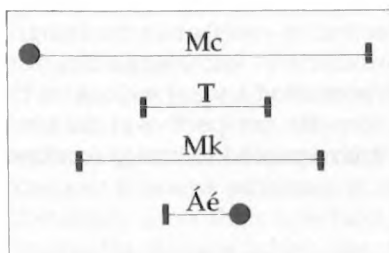
kompromisszum, a megbeszélés eredményeinek összesítése, a tárgyalás lezárása.

Ennek a megközelítésnek - némely pozitívumok mellett - több hátránya is van. Csak a rögtönzésekhez adhat szempontokat, a felkészüléshez nem, vagyis akkor is rögtönözni kényszerít, ha az kellő előzetes munkával elkerülhető lenne. A többi fázis vizsgálata híján az áralkut pusztá akaratú lehetőségként kell kezelje, miáltal kénytelen a világot becsületes emberekre és hazugokra osztani. Vagyis fair playt tételez fel mindkét fél részéről - s így elveszíti életközelségét -, vagy átengedi az ügyeskedés lehetőségét a másik félnek, s ezzel defenzívába kényszerít minket. Elvárja az úriember magatartását az olvasótól, miközben igyekszik őt felkészíteni a partner fortélyainak elhárítására. Ez passzív alapállást jelent, amely a világon mindenütt vonzza a vereséget!

E problémák egy részét küszöbölik ki azok, akik az Mc és T szakaszokat együttesen teszik elemzés tárgyává. Ez a felismerés a marketing szemléletben implicite már benne van, a nyugati szerzők mégsem teszik explicitté. Napjainkra magától értetődik, hogy már a gyártás előkészítésének szakaszát is érdemes az értékesítés szempontjaira figyelemmel megszervezni. Ezek között azonban - s ez eddig jórészt kimondatlan maradt - szerepelniük kellene olyan mozzanatoknak, amelyek az üzletkötő számára nagyobb mozgásteret biztosítanak a tárgyalás során. Más szavakkal: már az Mc szakaszban elébe kell menni a tárgyalási taktikák, helyzetek, technikák alkalmazásának, mert a lehetőségek egy része csupán ez esetben érvényesíthető. Itt részben az olyan technikai megoldásokra gondolhatunk, amelyek nagyobb rugalmasságot biztosítanak az áralku során, részben pe-

dig az olyan előnyökre, amelyek a partner (külföldiek esetén a céország és a partner), a kapcsolatfelvétel módja, az első találkozásra való felkészülés szempontjai, a javaslat ismertetése mikéntjének kiválasztásakor aknázhatók ki. A fair play kérdése azonban így nem oldható meg, vagyis megmarad a nem teljesen tisztességes magatartással szembeni védekező alapállás, továbbra is homályosak az áralku és értékelésének szempontjai.

Arra a meggyőződésre jutottam, hogy az elemzés tárgya a szakaszok összessége. Így:



A téma kétlépcsős vizsgálatok a fenti sorrendet a részletes kifejtésben célszerű követni, az után, hogy megelőzte egy rövid, fordított sorrendű elemzés, melynek megállapításain alapul a részkérdések taglalása.

Bármely tárgyalófél akkor jár el helyesen, ha az Áé szakasz lehetőségeit mérlegeli először, s ezt kiegészíti az Mc és Mk szakaszok figyelembevételével. Más szavakkal: a tudatos tárgyaló kalkulál, vagy legalább becslést végez az áru majdani ellenértékét illetően. Abból indul ki, hogy ennek realizálásához az Mc és Mk munkák együttese szükséges. Tudatosítja magában, hogy a majdani árbevétel és az annak érdekében elvégzendő munkák előrevetülő képe alapján osztoznia kell partnerével. Nemcsak azt ismeri fel, hogy az osztozás alku eredménye, de azt is, hogy az alkuban létrejött megegyezésnek – feltéve, hogy a felek egyike sem folyamodott nyílt hazugsághoz – csak a törvények szabnak korlátokat. Abban érdekelt, hogy az ő javára – vagyis partnere kárára –, olyan mértékben legyen egyenlőtlen az osztozás, hogy attól még az ügylet megvalósuljon. Mind az előzetes felkészülés során, mind magán a tárgyaláson kutatja tehát a lehetőségeket az egyenlőtlen oszto-

zásra. Abban a tudatban mentesíti magát és partnerét a fair play egyes szabályai alól, hogy az igazmondás és a hazugság között van legalább egy fokozat: a valótlant nem állító, de annak vízióját keltő sejtetés.

Meglehet, a tárgyalás problémakörének ilyen megközelítése nem teljesen új. Én magam többször is hallottam hazai tárgyalók egymás közti megbeszélései során olyan megjegyzéseket, mint például: „Azt már nem! Maga ezzel túl jól járna!” E megjegyzés nem annyira szakszerűtlen, mint amennyire felesleges és otromba. Tanácsos ugyanis – s ez áll egyfelől – mérlegelni azon előnyök várható nagyságát, amelyeket a partner számára az ügylet megvalósulása jelenthet. Másfelől viszont ajánlatuknak sejtetnie kell egy olyan osztozás lehetőségét, amelynek révén partnerünk velünk együttműködve tudja a legjobban kihasználni lehetőségeit. Ilyenformán – legyen bármennyire is ez a célunk – az egyenlőtlen osztozás helyett a partner egyre nagyobb haszonhoz segítése fogalmazódik meg.

Az egyenlőtlen osztozás és a sejtetés tehát összefüggnek egymással. Úgy is mondhatjuk, hogy egyenlő osztozás csak véletlenszerűen áll elő, a sejtetés pedig a tárgyalás minden mozzanatában jelen lehet mindkét fél részéről. Ennek szem előtt tartásával vehető fel tudatos tárgyalási alapállás. Két kulcsszó van tehát: az osztozás és a sejtetés. A gyakorlott tárgyalók fülének talán mindkettő triviálisnak hangzik, de meggyőződésem, hogy kevesen gondolták át e dolgot kellő mélységig. Erre mutatnak azok a – mind a vállalkozói szférában, mind a közélet területén gyakorta tapasztalható – súlyos érvelési hibák, amelyek elkövetői rontják saját osztozási esélyeiket.

Tudatos tárgyaló előre átgondolt szempontok alapján keresi a konkrét választ arra a kérdésre, hogy mivel, milyen módon lehet az éppen aktuális tárgyaláson a leghatásosabban sejtetni. A tévedés kockázata annál kisebb, minél jobban ismerjük a partner habitusát. Ennek hiányában érdemes tanulmányozni az ő lakhelyén, külföldiek esetében a partner országában mértékadó magatartási, üzletkötési szokásokat. Ha ezekről sincs

megfelelő ismeretünk, akkor tanácsos több-kevesebb hasonulást sejtetni a világpolgár üzletember normáival. Utóbbi mentalitása – melyet az iparilag legfejlettebb országok üzleti világa alakított – mind nagyobb teret nyer, egyre többen fogadják el mintának, hovatovább a nemzetközi minta rangjára emelkedik.

Az osztozást nemcsak a majdani bevétel, hanem az Mc és Mk együttese kapcsán is érdemes figyelembe venni. E tekintetben az osztozás a ki mit végezzen ezek közül kérdéshez kötődik. Még a különböző, nem tartósan együttműködő vállalatok vezetői is meg kell egyezzenek például arról, ki meddig felelős az áru épségéért, kiknek kell beszereznie az engedélyeket, ki biztosítja a tárolást, raktározást stb. A feladatokon való osztozás vizsgálata teszi lehetővé, hogy a tárgyalásokra alkalmazott szempontok szerint elemezzük a hosszabb távon együttműködő cégek, valamint a vállalatok egyes részlegei, osztályai közötti munkamegosztást, annak aktualizálását, ami – mint ismeretes – minden működési szabályzat és technológiai meghatározottság mellett is sok esetben sejtetés során kidolgozott alku tárgya.

Ezek a problémák nemzetközi tárgyalások során a nyelvi nehézségekkel is súlyosbodnak. Hiába szerveznek a döntéshozók, menedzserek, szakértők számára intenzív nyelvtanfolyamokat: ha nem tisztázott a különbség a hazugság, a föllentés és a sejtetés között, akkor a sejtetést lehetővé tevő szavak, kifejezések, nyelvtani szerkezetek nem kerülhetnek tudatosan a tananyagba.

Mindezek okán „Így tárgyalok üzletről” címmel könyvet írtam. A megfontolt, körültekintő olvasók elvárásait céloztam, azokét, akik nem néhány lapos „mesterrecept” egy-két óra alatti átfutásától várják tárgyalási felkészültségük javulását. Azoknak írtam, akik tudják, hogy az ebbe fektetett idő rövidesen és sokszorosan megtérül. Elébe kívántam menni azok igényének, aki időzavarral küzdve csupán egy hétvégét tudnak szakítani e témára. Tömörségre törekedve korlátozni kellett még az egyes gondolatok megvilágítását célzó konkrét példák számát is.

# The Emerging Knowledge Economy

The crucial importance of concentrating on products and services with a high value added component is repeatedly stressed in policy documents in Western Europe today. The perspectives to compete on the basis of low costs are not particularly favourable for advanced economies, and the more so since the rise of new competitors, not only in East Asia but especially in Eastern Europe. Moreover, the level of scientific and technological level in these latter countries must not be underestimated.

So in Western Europe we are increasingly forced to think about our real competitiveness. How come that countries like Germany, the Netherlands or Belgium remain so strong on export markets? The answer is of course specialisation. Approaching the question from this side we get very specific: we concentrate on competitive advantage in specific industries. But is it possible to give an answer at a higher level of aggregation? What does it really mean: producing high value added products and services? Usually, the answer at that level remains vague: 'added value' has remained a quantitative economic concept without qualitative content. As far as a content is given to the concept, mostly a narrow technological interpretation is offered. We then think about high-tech products and discussion on competitiveness rapidly narrows down to figures about R&D expenditure.

In many cases it has, however, appeared that the most profitable enterprises, which produce a high added value in the economic meaning of the word, are not specifically the high tech ones. Profitability is quite evenly distributed amongst industries. So, it appears that technology is not the (sole) answer.

In this article I defend the thesis that in order to understand the qualitative meaning of 'adding value' nowadays, it is important to understand the dynamics of the emerging knowledge economy. First it has, however, to be clarified that 'knowledge economy' and 'information economy/society' are not identical concepts. A problem of the information society is that

information is abundant and in a certain sense also meaningless. One of the big issues in that society is to transform information into meaningful knowledge. And from the perspective of enterprises meaningful knowledge means 'productive' knowledge. So, with the term 'knowledge economy' I want to look at the 'information society' from the perspective of the kinds of knowledge which are requested to create economic added value.

---

## The Basic Paradox

---

In four steps I will try to clarify that the crucial capability in the knowledge economy is the ability to combine different kinds of knowledge in a productive way. This may appear like a trivial statement—especially since Joseph Schumpeter already in the beginning of the century defined innovation as the making of 'new combinations'. But when we agree on this, why do we not give it the due attention—e.g. in education and (management) training? Most of the (a.o. policy) discussions on the information society and the knowledge economy concentrate on technological capabilities and infrastructure. So let me reformulate the point: my thesis states that Schumpeter's approach applies today more than in his own time. The higher the level of technological development, the more crucial the human capability to combine different forms of specialisation becomes.

Technological knowledge in this respect is certainly not unimportant, but anyone who is reducing the discussion to this form of knowledge, is missing the point. To the contrary, I want to emphasise that maybe the most important paradox of the knowledge economy is that the more society is becoming technology-based, the more knowledge about people and human or social relations in general is becoming the differentiating competitive factor. Two sub-arguments

---

<sup>1</sup> Senior researcher and consultant at the TNO Centre for Technology and Policy Studies (TNO-STB) in Apeldoorn, the Netherlands. Dany Jacobs executed some projects in Hungary in the beginning of the decade, in which he advised to pursue a meso-economic policy, based on the specific industrial strengths of the country (cf. Dany Jacobs, *Strengths and weaknesses of the Hungarian Economy on the Brink of a new Era*, TNO-STB, 1990).

can be distinguished in this respect: (a) because one of the important capabilities in the knowledge economy is to understand rapidly changing customer needs and their satisfaction, (b) the capability to combine this capability with the more technical ones requires a high degree of human capability to combine different forms of specialisation.

---

## A Fourfold Development

---

Four developments can be identified in the emerging knowledge economy which are closely interrelated, but which succeeded each other in time. For this reason also attention for each of these shifted subsequently.

### *Informatisation*

The first development is informatisation and digitalisation, i.e. the broad application of information technology which has made it possible to make all kinds of business processes more efficient, as well individually as in their interfaces with other processes. This is the process which has provided the 'material base' for the other developments and which is also the easiest to oversee. Each generation of computers leads to a new wave of applications in ever broader areas. A field which is being conquered nowadays is that of meetings. In electronic group decision rooms it is possible to brainstorm electronically in a freer way and to come more rapidly to a consensus. And through network technologies and video conferencing it becomes possible to meet internationally without travelling.

Informatisation also has enhanced more rapid technology and product development. With CAD it is no more necessary to make prototypes of all try-outs. Possible components can be integrated and evaluated with specific features and behaviour variables. Access to state of the art-knowledge is nearly real time through international databases and forums on the Internet. Also within enterprises the 'functional walls' between departments can be levelled through more rapid information flows. In this way concepts like concurrent engineering and lean production in which the co-operation between departments is stressed, have emerged. Also co-development and co-engineering together with suppliers is facilitated by electronic networking and electronic data interchange. Finally, in the execution orders can be transmitted more precisely and rapidly, externally towards the suppliers, and internally even directly to CNC machines—even when Computer Integrated Manufacturing (CIM) is only in a few industries on the agenda. The application of these technologies must not be overestimated, and also in the application in many cases there are more than a few shortcomings, so that the full potential of the technologies is not utilized. It remains, however, true that there is an acceleration in the appli-

cation of information technology at all levels of society. One important consequence of this are the strongly shortened life cycles of many products and technologies.

### *Shorter life cycles*

This shortening of product and technology life cycles is the second important development, which, besides, is not a purely technological issue. Entrepreneurs have taken the technical possibilities as an opportunity to increase the variety of their products. And consumers have reacted to this by becoming ever more unpredictable. This again has stimulated the creativity of enterprises in devising new approaches to catch the attention—and spending—of consumers. At the same time consumer reactions are continuously monitored and fed back in the process of product development and adaptation. A clothing company like Mexx e.g. is already bringing out no less than ten collections per year. For this photographers are continuously monitoring changes in clothing patterns in different parts of the world and sending pictures to the product development department of the company.

This shortening of the life cycles is of course no little problem for many firms. Some of them, e.g. in car manufacturing, are already trying to decrease this product variety and to lengthen again the life cycle of their products. This does, however, not alter the fact that the tendency is still in the direction of more differentiation and smaller market niches.

### *Immaterialisation*

A development within the shortening of product life cycles—so important that I take it for a different, third development—is the increasing importance of the 'soft', immaterial components of products and services. Fashion and 'imagology' are advancing in ever more industries. These immaterial elements are relatively more important than the harder, material elements and require a wholly different kind of knowledge: about changes in markets, tastes, values and patterns of living. Products may be technologically very sophisticated and manufactured in a cheap and efficient way, when they are not attractive, 'sexy', they may be impossible to sell. There is an increasing awareness of this. For example, Philips recently launched a number of household appliances developed with the help of the Italian designer studio Alessi, which has proven to be very successful. For beer to enter a higher segment of the market, it appears necessary to change the design of the glasses, bottles and crates. The Dutch producer of dairy products Menken van Grieken managed to increase its turnover by 20% only by introducing a new attractively designed packaging.

However, in many cases a nice design is not enough. Efficiency has been part of the design, for the customer but also for the manufacturer. So, from the start of the product development user friendliness and efficiency of the production process have been taken into

account. Sometimes the combination of both concerns –notice: again the combination of capabilities–leads to a more efficient design of–fewer!–components. This again leads to a smaller chance of problems during the use of the product. So a purely ‘art for art’s sake’ type of design should be avoided, as well as contrived appliances containing all of the latest technical trimmings. The idea is to design a user friendly product with a short and concise manual. We all possess telephones that have many more functions than we can manage to use. (Re)tuning televisions, radios and video players is a chore few people look forward to. In the United States and Europe many regular users of services and discussion forums on computer networks, prefer to access the more expensive Compuserve network to the cheaper Internet simply, because the former is so much easier to use and also more secure.

In general it has been demonstrated in different surveys that firms which invest in product innovation create more and better paid jobs than the ones who concentrate on process innovation. But at the same time at the policy level, these results are only marginally taken into account. A reason for this is that it is not analysed in a sufficient way what specifically contributes to the success of successful product innovation<sup>2</sup> so that not the right policy conclusions can be drawn from this.

For this reason I develop somewhat more on the immaterial forms of knowledge which prove to be so important in the emergence of a knowledge economy. This applies to all kinds of industries. E.g. when some years ago Phillip Morris acquired the food concern Kraft it paid nearly \$ 13 billion, whereas the ‘hard assets’ of the firm accounted for no more than \$ 1,3 billion. So 90% related to intangibles, amongst which elements like brand names, patents, reputation, goodwill, but also the knowledge and experience of the workforce and its relations in a multitude of networks. And such in a ‘traditional’ sector like the food industry!

For all these reasons Tom Peters distinguishes six ‘software layers’ in a product: (1) ‘embedded smarts’, i.e. embedded electronic software and monitoring devices, (2) design and user friendliness, (3) providing above average customer satisfaction, (4) the logistics of the delivery process, (5) the reformulation of service, e.g. through consulting the customer while selling the products, (6) entertainment, ‘fun’<sup>3</sup>. Inspired by this, I have developed a so-called added value or knowledge ladder, which is reproduced in diagram 1.

2 There is of course a huge ‘learning from the best’ management literature, but there is still an abyss between this field and that of policy making. A book which had some impact was the MIT international benchmark study by Dertouzos, Lester and Solow, *Made in America*, 1989.

3 Tom Peters, *Liberation Management*, 1992, New York, Fawcett Columbine, p. 649.

Diagram 1.

VALUE ADDING IN THE KNOWLEDGE ECONOMY



The starting point for my approach with the ‘knowledge ladder’ is the producing firm. Of course, in the knowledge economy, this is not the only party which has access to knowledge. Much of the knowledge is in

the hands—or better: the heads—of suppliers, buyers and ultimately also customers. Therefore, from a business point of view a large part of the knowledge is metaknowledge: knowledge about the way other actors deal with their knowledge, to which it can respond. Incidentally, businesses are supported more and more by specialised suppliers of knowledge: for each of the knowledge levels, there are specialised agencies. The ladder also helps to understand the interface and the networks between manufacturing and specialized services. The manufacturing industry is in fact more and more surrounded by a network of technological institutes, management consultancies, design agencies, engineering consultancies, advertising firms, suppliers of training courses and organisers of workshops and presentations.

I have not the space to explain extensively the different levels of the ladder here<sup>4</sup>. There is, however, one layer on which I want to develop a bit further to illustrate the case. A very strong competitive advantage can be established by developing not so much a new product as a new, integrated product/service concept, ideally related to a whole range of products and/or services. Examples are McDonald's, Swatch, CNN, Club Méditerranée, Ikea. According to Edward de Bono, the guru of creative management, in the near future firms will take the development of new concepts as seriously as that of new technologies. Therefore they will establish separate Concept R&D groups within the firm. Integrated concepts are in most cases related to what De Bono calls value drivers: convenience and user friendliness, quality of life (leisure time, health), the fact that people like to show off with some special products (self-importance) and distraction. Value adding must be taken quite literally here. For that reason De Bono also talks about 'valuefacture'<sup>5</sup>.

Of course, the relative significance of each of the knowledge levels is very different according to the industry: in the steel industry 'integrated values' will be of less importance than in businesses that focus on final products; in sciencebased industries, such as the pharmaceutical and the microelectronics industry, it is of greater importance to be constantly in touch with developments in science and technology than it is in the retail sector.

#### *Human networks*

After informatisation, the shortening of technology and product life cycles and the increasing importance of intangibles like fashion, servicing, image and entertainment in the process of product differentiation, the fourth development relates to the ever more

crucial role of human networks. The shorter the life cycles become, the higher the demands in the direction of the teams which have to devise, design, produce, market and deliver the products and services. Tolerance vis-à-vis the 'weaker brothers' in the process is decreasing rapidly—and this is not only the case for people on the workforce but also for top managers! Increasing flexibilisation and networking are some of the consequences of this. Firms try to concentrate on their real strength, their 'core businesses' or 'core competences'. This does not always mean that they are closing or selling businesses. But at least more autonomous units are created, which can concentrate on their core and behave in a businesslike fashion as well with other units of their firm as with the outside world. And when an external supplier provides better value for money than the internal one, in many cases the former will be chosen. As a consequence an enterprise like ABB has grown into a collection of not less than 1,300 separate firms and about 5,000 profit centers.

Networking here certainly is not a purely technological issue, even when electronic infrastructures have become the necessary precondition for it. The economy rapidly becomes a matter of specialisation and combination. In order to take advantage from rapidly changing opportunities, one of the key capabilities becomes the ability of bringing together and making cooperate in an efficient and productive way people with different strengths and competences. In some markets (e.g. construction) this has been the custom for a longer time, but also in the more 'common' product and service markets this becomes increasingly the rule. In such teams one has to be really able to count on each other, as the strength of a chain is the strength of its weakest link. People who are underperforming do not get a second chance, they are out definitively. Quality is no more an issue, it is a basic precondition.

For this reason in Japan a lot of attention is given to the preparatory 'game'. Is the possible partner reliable, as well from the human as the technical perspective? In the 'Californian' variety of networks, the pattern is more nervous. One acts very fast, tries and tests each other. When it works, the others become part of the 'Rolodex' (directory). So the next time again an appeal will be done on them. So also underlying this practice there is a pattern of trust and reputation, which allows to save transaction costs.

Communication in electronic networks also leads to further informalisation and flattening of human networks. Without further ado people address each other with their first name. Bill Clinton e.g. receives each day hundreds of e-mail messages beginning with 'Hi prez'.

But especially the way people are working and doing business together is changing: concurrent engineering, early supplier involvement and user-producer interaction are no forms of distance, detached cooperation, but to the contrary very intensive processes

4 Here I have to refer to my chapter »Added Value in the Knowledge Society: 'Hot Air'« in Rob Bilderbeek, Dany Jacobs, Sven Maltha, Pim den Hertog, Immaterial Investments a an Innovative Factor, 1995, Apeldoorn, TNO-STB, p. 23-44.

5 Edward de Bono, Sur/Petition. Going Beyond Competition, 1992, London, HarperCollins.

of 'travelling together' in the same-be it not always very clear-direction. In many cases this requires a high level of very specialistic knowledge exchange in project teams. For this mutual trust is an absolute requirement. Suppliers, amongst which also the more creative service suppliers related to different forms of immaterial knowledge, sometimes work for longer periods in the premises of the main contractor or the project leader. Sometimes some of the contractor's machines are lent to the suppliers. Systems integrators like shipbuilders or airplane manufacturers do not possess the knowledge at the level of subsystems, so that sometimes they are even not the links in the value system which add most of the value.

Very important is also the architecture of co-operation. In functionally organized firms production time is sometimes no more than 5% of the total throughput time. So much of the automation processes which concentrate on production do not lead to much increase of productivity. At the same time, where products travel from one department to another, it is also more difficult to improve the process and the product as only a few people really oversee these in totality. So for this reason it is important that within and also between firms the walls between the functional departments are not only lowered-this is indeed possible through informatisation, the first development-but really levelled.

Teams have to be made where it is possible to relate to the whole process-of course in more complex processes it will be necessary to decompose the system to subunits, but also there segments should be isolated on which teams can work and improve in a more integrated way.<sup>6</sup>

Part of this organisation or architecture issue is the fact that it is ever less economically justifiable to use a relatively expensive, well qualified workforce as mindless 'negligible quantity'. The skills and capabilities of the workforce has indeed become too expensive to allow it to be wasted in such a way. It may be rational to transfer parts of production to low cost countries. But in many cases this is only a too easy admission of the companies that they have proved themselves incapable to leave behind the old tayloristic division between thinking and doing, of being unable to tap the most direct source of knowledge they possess, i.e. their own workforce. In this sense this is only a flight forward which does not solve their basic prob-

<sup>6</sup> The Dutch 'socio-technical school' has emphasized this architecture element of the integrated process of development and manufacturing for many years and has also developed practical guidelines for this (a recent, comprehensive exposition of this approach is: L. de Sitter, *Synergetisch produceren*, 1994, Assen, Van Gorcum). The more recent Business Process Reengineering movement (cfr. Michael Hammer, *James Champy, Reengineering the Corporation*, 1993, London, Brealey) is stressing the same points, but has not yet reached the same level of practical sophistication.

lem, to transform themselves into learning organisations. And this is no hopeful signal about their chances of survival in the emergent knowledge economy. The fact that Japanese companies are able to collect on average a hundred times more ideas from their workers has been an important factor in their success. One of the workers of Nedcar-the former Dutch Volvo factory which is now a joint-venture of Volvo, Mitsubishi and the Dutch state-which was sent to Japan in the framework of the preparation of the production of Mitsubishi cars, was amazed by the difference in the approach of the Japanese: "There, management listens to what the most simple factory man has to say, where we were used that we only had to listen to what the engineers had to tell us".<sup>7</sup> Successful enterprises know how to utilize the knowledge and experience of their workers by involving them in the processes of development, production and continuous improvement in general. Enterprises certainly also have to become leaner, but in the end they will only become more productive and efficient when they are able to mobilize and utilize their internal and external networks. This complementary element of the necessary reorganisation processes has not got the necessary attention until now. Companies in Western Europe may have suffered less from the 'corporate anorexia' which has ravaged large parts of the U.S. (and the U.K.). However, in both regions adaptation to the needs of the emerging knowledge economy has remained haphazard and insufficiently thought-out.

---

### Different Forms of Knowledge

---

The added value or knowledge ladder in diagram 1 shows the different forms of knowledge which are necessary to pursue successful innovation. As already stated, according to the industries the importance of each form of knowledge will be different. But in general the combination of developments which I have reviewed, demands a lot of the management of enterprises in all industries. Basically four different kinds of knowledge are required and have to be combined-diagram 1 is no more than an elaboration of these four forms:

- market knowledge; knowledge about market segments (a.o. industrial markets) and their size, nationally and internationally; knowledge about changing customer demand and behaviour (demographics, life styles, values, tastes, fashions, susceptibility for advertising and imatology); how to provide better servicing and ways to tie-if possible emotionally-customers to the firm or the product; organising customer feed-back;

---

<sup>7</sup> NRC Handelsblad, 21-1-1994.



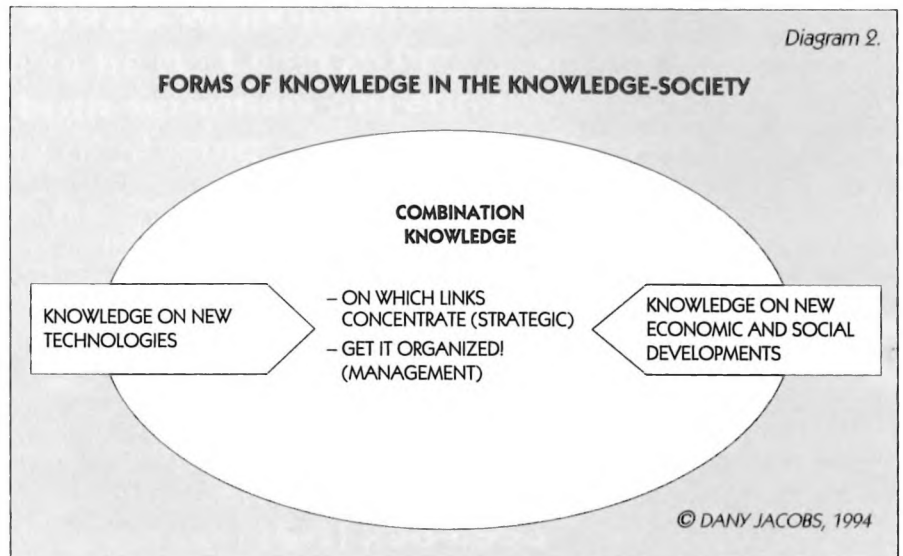
- technological knowledge: knowledge about new technologies, about materials, about production and production processes (also from an environmental point of view; including logistics and distribution); knowing how to transform new technological opportunities into useful and attractive products; design in relation to user friendliness; knowledge how to take advantage of computers, CAD/CAM, electronic networks; quality control;

- strategic knowledge: knowing how to organise strategic processes in order to choose (on the basis of which concept?) within the many-fold combination possibilities between markets, products and technologies on which combination(s) to concentrate; where to invest internally (core business/competences), where to outsource or to co-operate externally (with whom, in which fields?);

- organisational knowledge: how making these choices work? how making teams work, internally and with external partners? how making flatter, leaner organisations? how integrating learning processes in production and development? how linking marketing and (process and product) development? how working co-operatively with external partners without being pillaged? how making parts of the organisation more autonomous and accountable while also organising synergy at a higher level? how developing and sharing a common vision of the firm? how motivating the workers productively (individually and in teams)? Many people think implementation is the easy part. But the more this process depends on people, the more difficult it becomes. At the same time, however, such a situation provides the most opportunities for finding new and creative solutions on the basis of which enduring competitive advantage can be built. Therefore, more than ever human knowledge and social skills are required: personality (creativity, an open mind, tolerance, relaxed stress immunity), entrepreneurship (believing in something, keeping to it against the stream, but without stubbornness; being individualistic, but also social), team skills (negotiating, bringing about new combinations, having a general knowledge and respect for each other's specialisation)<sup>8</sup>; knowledge of languages and an ability to communicate...

These four basic forms of knowledge are represented in diagram 2. On the left one finds knowledge about new technological opportunities that need to be attuned

to (possible future) demands on the market, on the right. This is achieved by the strategic positioning of the company and its product range, and the execution of this strategy—possibly the most difficult form of 'combination skill' there is—, in the middle of the figure. Success in business is closely linked with creating access to and making practical use of these forms of knowledge, and with establishing the necessary (choices about) combinations in an efficient way.



## Conclusions and Recommendations

The discussion on the knowledge economy and knowledge intensification has to be liberated from the technological straitjacket to which it has been largely confined until now. I have presented a broad overview of the different knowledge levels which need to be linked in order to achieve successful business strategies within the emerging knowledge economy. Failing to successfully combine these knowledge levels will almost certainly result in a failure to achieve the desired return from material as well as immaterial investments. This is why it is undesirable to focus exclusively on the 'hard' technological components and limited indicators, such as R&D investments, in designing industrial and technological strategies and policies.

Recently the utilization of market knowledge has gained somewhat more attention<sup>9</sup>, but especially the crucial field of combination knowledge has remained underestimated outside the fields of their specialized elaboration. Of course it is possible to follow all kinds of training in each of these fields, but it has to be recognized that at least at a general level, each of these fields has to be part of the intellectual luggage

<sup>8</sup> The reader will understand that I totally share Richard Pascale's thesis in *Managing on the edge* (1990, Penguin) that managings always a balancing act between extremes.

<sup>9</sup> Cfr. especially Hamel & Prahalad's, *Competing for the Future*, 1994, Boston, Harvard Business School Press.

of everybody with some business or policy responsibility. Otherwise we will go on to under-utilize the skills and capabilities of our workforce.

For the average business person, it will be far from easy to stay in touch with all these knowledge levels. This explains why those managers who are successful at maintaining this overview are in such a strong bargaining position. Moreover, a distinct result of this development is that the knowledge economy is becoming more and more a network economy. As already mentioned, industrial manufacturing businesses increasingly rely on specialized suppliers of knowledge: technological institutes, management consultancies, design, engineering and advertising agencies.

A prerequisite of a successful knowledge economy is, that all participants are informed adequately about the various areas involved, which will enable them to communicate and cooperate successfully with other experts. Thus, in education, the emphasis at all levels should be put on nurturing future team workers and networkers, T-shaped specialists (broad enough to be able to communicate and cooperate, with deep specialist knowledge in one area to bring as their contribution into teams and networks) which are required in the emerging knowledge economy. For example, in socio-economical courses (most importantly in business management) more attention should be paid to recurrent and important basic technologies, while technology students should learn about the types of knowledge which combined with technology will lead to successful innovations. In both instances, thinking in terms of integrated concepts should be developed more intensively (cfr. above on De Bono's approach) and more attention should be paid to practical team skills (e.g. insight into one's own negotiation style and culture in relation to those of others).

In general social sciences should not be despised, as is so much the case in discussions on the knowledge economy. Knowledge from social sciences is

e.g. not only requested to understand new developments in ever more turbulent markets, but also as practical knowledge necessary to make combinations work productively.

In management science knowledge on the different aspects of the learning organisation, and in economy about the different elements (especially the immaterial ones) of the information society and the knowledge economy should be enhanced. To give one example: the international statistics about immaterial investments and about performance in services are not up to the mark. From international Eurostat figures on international trade in services it appears e.g. that the Netherlands would earn eight times as much from the export of film and TV as the United States, a highly improbable achievement!

Finally, in the field of policy much more has to be done to diffuse best practice experiences at the level of each of the knowledge levels of the added value ladder presented in diagram 1. Just to give also one example here. At different levels (regional, national, international) many initiatives are taken to upgrade the technical capabilities of SME's. Until now, however, the other forms of knowledge related to the knowledge economy get too little attention in these. It is obvious that much more could be done in this respect<sup>10</sup>. With best-practice of course we do not suggest that there is only one solution for everybody. In the age of differentiation it is, to the contrary, important to make more explicit the 'menu' of choices and opportunities available for each kind of company. One of the great challenges of the knowledge economy is indeed the transformation of information into practical knowledge to individual forms, large and small.

<sup>10</sup> Two exceptions are the Australian Best Practice Demonstration Program, administered by the Australian Manufacturing Council, and the television series 'KMO Partner' (SME Partner) on the Flemish TV channel BRTN

**CITY**

REKLÁM ÉS MARKETING BT.

1139 Budapest, Királyok útja 192. Tel.: 06-60/316-674

## Grafikai munkák tervezése és kivitelezése

Emblématervelés

Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése

Előadói szemléltetőanyagok összeállítása

(diasorozatok, diagramok, szemléltető tablók)

Tárgyfotók, reprodukciók készítése

Kiállítási tablók tervezése és kivitelezése

**E G Y É N I E L K É P Z E L É S E I T M E G V A L Ó S Í T J U K !**



## **AIR TRAFFIC AND AIRPORT ADMINISTRATION**

**ATAA's Marketing and Venture Bureau offers new advertising possibilities to its customers:**

**The best conditions to advertise in Budapest Airport Magazine and ATAA's wellknown Timetable  
Lightboxes are to be rent everywhere -hall and transit areas- at both Terminals of Ferihegy Airport  
Possibility of placing advertising billboards**

**Phone: (36-1) 296-6993, 296-6939**

**Fax: (36-1) 296-7018**



**Transfer of passangers from the airport to the city and vice versa.  
More information at hotel reception.  
phone/fax: (36-1) 296-8993**

**RENT A CAR**

**NEW SERVICE**

**Our services:**

- rent a car with competitive prices**
- car parking in guarded site locked**

**You will get further information at the  
Airport Rent a Car and Minibus desks at both Terminals**

**phone/fax: (36-1) 296-7170 phone: (36-1) 296-8553**

### **AIRPORT PROGRAM OFFICE**

**Welcome to our BUSINESS CENTERS on both  
terminals with the following services:**

- meeting rooms with offices services, -hostess, interpreter**
- conferences**



**T1 - phone:(361) 296-7357 fax:(361) 296-6854**

**T2 - phone:(361) 296-8706 fax:(361) 296-8791**



# Bízva szakemberre!

Olimpia. Ahol a legnagyobb dicsőség győzni. Sikert csak azok remélhetnek, akik hosszú évek felkészülésével valódi csapattá kovácsolódtak össze. Összehangolt, precíz csapatmunka – ez a siker titka – a pénzügyek területén is.

A Kereskedelmi és Hitelbank Rt. „csapata” összesen 7-féle VISA és EUROPAY bankkártyát kínál ügyfeleinek. Mindenki számára a megfelelőt. Munkatársaink segítenek az Ön igényeinek részletes feltérképezésében, így Ön pontosan olyan bankkártyához jut, amilyenre szüksége van.

Bővebb információért hívja a Kereskedelmi és Hitelbank Rt.  
24 órás Bankkártya Ügyfélszolgálatát: 252-0333!

K A M A T O Z T A S S A T U D Á S U N K A T

