

Dr. Werner Bormann

# Entreprenistaj strategioj

Priskribo de la entrepreno

Studmaterialo por kursoj en la Sennaciecaj Universitataj Semajnoj  
(SUS)  
de la Akademio Internacia de la Sciencoj (AIS), San Marino  
— en kiu la aŭtoro kunlaboras kiel Asociita Docento

Eldonita de la aŭtoro en Hamburg 1991

## Enhavo

(1) Entreprenistoj.....	2
(2) Ekzemplobranĉo.....	3
(3) Principoj.....	13
(4) Merkato .....	17
(5) Laboro .....	26
(6) Mono .....	33

## (I) **Entreprenistoj**

Entrepreno estas kombinaĵo de produktorimedoj, de iloj kaj de uloj, kun la celo partopreni kun utilo en la ekonomio. Ĉar la tuta agado en la entrepreno servu al tiu celo, rezonado pri ĉiu paŝo estas necesa. Do entrepreno bezonas agadplanon.

Tiel ĝi fiksas sian ampleksan sintenon en mez- kaj longperiodaj rilatoj kaj siajn detalajn decidojn pri mallongperiodaj rutinaĵoj. Konsideroj pri ĝeneralaj intencoj por la estonteco kaj agadoj tiam nomiĝas strategio, dum ilia ĉiutaga realigo en la laŭokaze plej bona maniero estas la taktiko.

Se la vojo de entrepreno en ĝian estontecon estas fiksenda, iu devas fari tion.

La decidantoj povas esti eksteraj potenculoj. Tiam la entrepreno estas subigita al centraj decidoj, ĝenerale laŭ planoj verkitaj de ŝtataj instancoj, kaj la gamo por la propra volo estas malvasta. Tio estas la modelo de planekonomio.

Alikaze, la entrepreno povas mem enhavi sian decidanton, kaj jen la entreprenisto. Li aŭ ŝi estas aŭ unu persono, la ĉefo, aŭ aro da personoj, entreprena estraro, eĉ kun stabo, kaj eventuale kun kontrolkonsilio.

La gvida pozicio en la entrepreno povas esti ligita al la posedo. Tiam la entreprenisto estas kaj gvidanto kaj posedanto de sia entrepreno. Sed ofte la du ecoj ne troviĝas ĉe la sama persono: la kapabloj konduki entreprenon tra la komplikaĵoj de sia ekzisto kaj havi amason de propra mono.

Tiam la du taskoj disfalas. Iuj disponigas monon por ke ĝi laboru kaj havu renton, aliaj direktas la entreprenon. Tiuj senposedaj pintuloj en entreprenoj estas dungitaj per specialaj kontraktoj. Ili estas formale direktoroj, sed fakte ili estas entreprenistoj.

La entreprenisto laboras por bona pozicio de sia entrepreno en la merkato, kaj li aŭ ŝi orientiĝas laŭ la situacioj en la merkatoj. Tial sistemo kun decidantaj entreprenistoj nomiĝas merkatekonomio.

La priskribo de entreprenistaj strategioj do havas kiel kondiĉon la ekziston de merkato. Tio estas la kazo en la evoluantaj industriŝtatoj (kvankam en la pli progresintaj plimulto el la gelaboristoj produktas servojn). Entreprenistoj stampas la fenomenojn de la merkatoj kiel en la ŝtatoj de la Eŭropaj Komunaĵoj en la okcidento de la kontinento.

Por la entreprenisto ekzistas konsiloj en la ekonomiaj sciencoj. Tie la fako enreprena ekonomiko disponigas multajn informojn pri faktoj kaj okazaĵoj, iliaj interrilatoj kaj la kaŭzoj ilin determinantaj. Tial la entreprena ekonomiko estas valora por ĉiu aktivanto en entrepreno, ne nur sed tamen plej forte por la entreprenisto.

Tiu ĉi scienco aperis en la universitatoj nur antaŭ jardekoj, sed nun ĝi estas la fako kun la plej amasa studentaro. Tio pravas ĝian elstaran signifon en la preparado de profesiuloj por ilia partopreno en la ekonomia vivo.

Por la entreprenisto mem scioj en entreprena ekonomiko estas esencaj laboriloj. Ankaŭ la nun prezentata materialo pri entreprenistaj strategioj estas rezulto de rezonadoj el la instrufako entreprena ekonomiko.

La entreprena ekonomiko estas scienco kun la en ĝi kutima teorieco. Sed ĝi plej forte alkroĉas sin al la praktiko. Ĝi prenas siajn objektojn por trapensado el la praktiko, kaj ĝi redonas al la praktiko proponojn por helpi al la decidantoj trovi optimuman sintenon.

Tial sciencistoj de entreprena ekonomiko havas sian lokon en la entreprenoj. En la pli grandaj firmaoj konsultaj departementoj pri ekonomio aŭ staboj asistas al la entreprena pinto.

En la pli malgrandaj la ĉefo mem bezonas la entreprenekonomikan kvalifikon. Oni ankaŭ povas apogi sin sur la scioj de memstaraj oficejoj por ekonomia konsultado, revizado kaj librotenado. La densa interdependeco de ekonomiko kaj entreprenigado karakterizas ankaŭ la nun sekvantan studon pri entreprenistaj strategioj.

## (2) Ekzemplobranĉo

Ĉar la entreprena ekonomiko ekhavas sian vivantecon al ekzistantaj fenomenoj, la rezonado okazu pri konkreta ekzemplo. Elektita kiel tia ekzemplo estu la reklamo en Federacia Respubliko Germanio.

La tuta branĉo de varbado laborigas en tiu ĉi ŝtato 340.000 personojn<sup>1</sup>. (Tiu cifero same kiel la sekvantaj estas el: Werbung in Deutschland, eldonanto: Zentralausschuss der Werbeirtschaft — ZAW — D-5300 Bonn

---

<sup>1</sup> Tiu cifero same kiel la sekvas estas el: Werbung in Deutschland, eldonanto: Zentralausschuß der Werbewirtschaft — ZAV —, D-5300 Bonn 1, 1991. ISMN 3-923085-33-8

1, 1991, ISBN 3-923085-33-8) Tiu nombro dividiĝas jene al siaj kvar agadkampoj:

— ĉe komisiantoj de reklamo	35 000
— en la reklamfarado	110 000
— ĉe la diskonatigo per varbiloj	10 000
— ĉe liverantoj al varbentreprenejoj	185 000

La gelaboristoj pri varbado triviĝas parte en agentejoj, kie ili elpensas sloganojn, faras desegnaĵojn, fotos, filmas kaj klopodas atingi la mensojn kaj la monujojn de la klientoj. La debito de tiu kreiva parto de la reklambranĉo estas 14,8 miliardoj da DM.

Alia parto de la tuta branĉo estas tiu de la perantoj de la menciitaj varbmessaĝoj. Ili fabrikas la komunikilojn aŭ plenumas la servojn ilin funkciigantajn. En tiu parto de la reklambranĉo la debito estas 24,5 miliardoj da DM. Estas do pli koste transporti la varbideojn al la impresotoj ol ilin estigi.

El la tuto de la reklama branĉo la intereso nun koncentriĝu al la komunikiloj, al la perantoj. Temas pri 12 vojoj, per kiuj la varbado fare de la vendopretuloj adresiĝas al la potencialaj klientoj.

La proponantoj uzantaj reklamon por sia vendado devas pagi al la reklamantaj entreprenoj iliajn fakturitajn servojn, do pagi ekzemple por: mendo de unu gazetanonco kun 5 cm. da kolumnolongeco, aĉeto de 1 minuto da elsendotempo en televido, komisiio pri algluado de afiŝo en la grandeco A0 sur 560 afiŝkolonojn, ktp. Tiaj fakturitaj sumoj formas la debiton de la entreprenoj en ekstera reklamo. La perantaj komunikiloj kaj iliaj enspezoj estas:

<b>komunikilo</b>	<b>miliardoj da DEM (1990)</b>	<b>%</b>
gazetoj	8,06	33
revuoj ĝeneralaj	3,03	13
rekta reklamo	2,99	12
televido	2,76	11
anoncgazetoj	1,97	8
revuoj fakaj	1,94	8
adreslibroj	1,37	6
radio	0,89	4
ekstera reklamo	0,68	3
dimanĉaj gazetoj	0,35	1
enmetaĵoj en gazetoj	0,22	0,5
reklamo en kinejoj	0,22	0,5
sumoj	24,51	100,0

Rekta reklamo estas la sinturo al klientoj sen enŝaltita komunikilo, ekzemple la senpera alsendado per la poŝto. Anoncgazetoj estas senpage distributitaj, ĉar iliaj produktokostoj estas kovritaj per la anoncoj, kiuj plenigas la plej grandan parton de iliaj paĝoj.

Ekstera reklamo okazas sur stratoj, placoj, kajoj kaj parkejoj, per afiŝoj gluitaj al kolonoj aŭ tabuloj aŭ sur publikaj trafikiloj, enmetaĵoj en gazetoj estas la buntaj varbfolioj, kiuj formas parton de taggazeto, sed ne apartenas al la redakcia enhavo.

Por kiel eble plej forte alproksimiĝi al supervidebla kampo, okazu fokusigo al unu subbranĉo el la vasta labortereno de reklamado. En la sektoro de la perantoj de varbmeseĝoj troviĝas la ekstera reklamo, kaj ĝi nun estu la konkreta kazo por la rezonado pri entreprenistaj strategioj.

El la tuto de la sumoj elspezitaj por transporti aĉetinfluaajn informojn al la publiko ĝi prenas nur 3 %, sed la pagoj de varbantoj el entreprenoj de ekstera reklamo ampleksis en 1990 la absolutan sumon de 682.5 milionoj da DM<sup>2</sup>). Rilate al la antaŭa jaro 1989 kun 621.0 milionoj da DM tio estis

---

<sup>2</sup> Ciferoj venas ankaŭ el la gazetaraj komunikiloj (nun facts + trends) kaj la cirkuleroj de la tegmenta organizaĵo de la entreprenoj de tiu branĉo: Fachverband Außen-Werbung E.V., D—6000 Frankfurt am Main 1.

kresko de 9.8 %. En 1977 nur la duono de tiu ĉi debito estis atingita: 319.0 milionoj da DM.

En la tuto de la laboroj en ekstera reklamo elstaras la afiŝado. Temas pri la elpendigo de afiŝoj, kiuj ŝanĝiĝas ofte, ĉiam post unu semajno aŭ post dek tagoj.

La entreprenoj pri ekstera reklamo kelkfoje praktikas duan formon de varbapliko, nome per longtempe konstantaj reklammesaĝoj, ekzemple horloĝoj sur mastoj en stratoj kun reklamkuboj, pentraĵoj sur frontonoj, reklamskribaĵoj en sportstadionoj, k.s. Sed ĉi tie estas prilaborita nur la afiŝado kiel la ĉefa ekonomia aktivado de tiuj entreprenoj.

Afiŝoj estas gluataj sur afiŝkolonoj aŭ sur tabuloj, sur kaj en vagonoj de la publika transporto kiel busoj, tramoj, trajnoj. Aldoniĝas al gluado de post proksimume 10 jaroj la eblo alfiksi afiŝojn en vitrinojn sub vitro kaj tralumigi ilin de malantaŭe. La ekonomiistoj en Germanio uzas por tiu ĉi reklamilo angladevenan fakvorton, tradukite: urba lumafiŝo.

Ekonomia agado estas orientita al la kliento. Ĉe la afiŝkolonoj ekzistas du tipoj de klientoj: la aranĝantoj (de koncertoj, ekspozicioj, pulmerkatoj, prelegoj, dancfestoj, ktp) kaj la produktantoj (de produktoj kun varmarko).

Tial necesas disduigo de la kolonvarbado en afiŝadon pri aranĝaĵoj kaj afiŝadon pri produktoj. Da aranĝaĵoj estas ĉiam multaj sur unu kolono, kiu tial prezentas tute buntan bildon kun multaj unuopaj paperoj.

Sed produktoj atentigas pri si per tre grandaj afiŝoj, kaj sur kolonoj troviĝas do unu el ili, aŭ ĝis tri, sed por la sama produkto. Ankaŭ la multa loko sur la reklamtabuloj estas dediĉita nur al produktvarbado.

Sekvante tiun ekonomian skemon la aktivado de la entreprenoj pri ekstera reklamo sin direktas al

- |   |    |
|---|----|
| 1) afiŝkolonoj por aranĝaĵoj, mallonge: | AA |
| 2) afiŝkolonoj por produktoj            | AP |
| 3) afiŝtabuloj                          | AT |
| 4) urbaj lumafiŝoj                      | UL |
| 5) reklamo en trafikiloj                | RT |

Tiuj kvin rimedoj estas la gamo de klopodoj profiti el ekstera reklamo.

Tiu entreprena laboro okazas sur stratoj kaj placoj. Ambaŭ lokoj estas publika grundo. Ekstera reklamo troviĝas ankaŭ sur kaj en publikaj

trafikiloj. Ĉiam aperas la vorto: publika. Uzata do estas kiel bazo de afiŝado la propraĵo de la ŝtato (ankaŭ urbo estas parto de la ŝtata sektoro).

Se la ŝtato estas ne malhavebla parto de tiu ĉi negoco, kial ĝi ne mem faras la tuton? Ĝenerale ŝtatoj estas altrudemaj en ekonomiaj aferoj, kaj ĉi tie ĝi jam estas duone en la afero.

Tamen ĝia rezigno kaj la transdono de la ekspluatado de la publika grundo per reklamo al privataj entreprenoj estas la normo. Tio devas havi kaŭzojn.

La ŝtato, same ĉiu urbo aŭ vilaĝo, laboras per du pintoj. La principaj kaj gravaj decidoj venas de la leĝdona instanco el parlamentanoj, dum la ĉiutagaĵoj estas praktikataj de la administrado el ŝtatoficistoj.

Tio garantias zorgan plenumon de la publika volo esprimita en la partia konstelacio de la parlamento. Sed aliflanke ĝi kaŭzas malrapidan decidprocezon. Ĝuste tio ne eblas por entrepreno en konkurenco sur la merkato. Iu — la entreprenisto — devas rapide pesi la avantaĝojn kontraŭ la malavantaĝoj.

La mezurilo por li aŭ ŝi estas la atendebla profito. Kompreneble povas rezulti ankaŭ malprofito. Tio ne eblas en ŝtata institucio, kiu plene dependas de la buĝeto. La ŝtato ja ankaŭ aplikas tute alian kontadon ol la komercistoj, nome la etatan librotendadon anstataŭ la komerca.

La entreprenistoj estas respondecaj al si mem, ankaŭ al la homoj en siaj entreprenoj, pri kies laborlokoj temas, kaj iel ankaŭ al la socio kaj al la medio. Tial unuavice ili mem ĝuas la avantaĝojn el bona laboro aŭ suferas pro malbonaj paŝoj.

Kontraŭe al tiu rekta interrilato de bonfarto kun ekonomia praveco ĉe ekonomiistoj, ŝtatoficistoj devas esti distancaj al siaj taskoj kaj sendepende de avantaĝoj sekvi sian fiksitan linion. Ĉe ŝtatoficisto la sekvado al propraj interesoj nomiĝas korupteco.

Tiu rapida reagkapablo de privata entrepreno estas bezonata en la reklambranĉo. Konversacioj pri prezoj kaj kondiĉoj pri afiŝado estus ne sufiĉe sukcesverŝajnaj en kazo de renkontiĝo inter varbagento kaj ŝtatoficisto. Tial la publika grundposendanto lasis la eksteran reklamon al la privata sektoro.

La kvin agadkampoj de afiŝado havas diversgradajn signifojn por la entreprenoj de tiu branĉo. Pri tio nun prezentiĝas ciferoj el la tri lastaj jaroj 1988, 1989 kaj 1990.

En la meza jaro de la traktitaj, do en 1989, la distribuo estis jena:

	<b>milionoj da DM</b>	<b>%</b>
AA (= afiŝkolonoj por aranĝaĵoj)	69	11
AP (= afiŝkolonoj por produktoj)	35,5	6
AT (= afiŝtabuloj)	276	44
UL (= urbaj lumafiŝoj)	98,5	16
RT (= reklamo en trafikiloj)	142	23
	621	100

Oni klare vidas, ke elstara reklamilo estas la tabulo. Da ili staras 180.000 ekzempleroj en Germanujo (siatempo la 11 malnovaj federaciaj landoj). De la tempe plej unua reklamilo sur publika grundo, la afiŝkolono por aranĝaĵoj, ekzistas 65.000 pecoj, kolonoj por produktvarbado estas 14.000. 33.000 facoj lumas per urba lumafiŝo.

Tiu alrigardo estas statika, kaj ĝi akiras plenan konstatpovon nur, kiam oni apude vidas la evoluon, ekzemple dum la jaro 1989, t.t. de 1988 al 1989:

	<b>stato</b>	<b>kresko</b>
AA	11 %	0,0 %
AP	6 %	-13,5 %
AT	44 %	+2,0 %
UL	16 %	+38,2 %
RT	23 %	+4,5 %

Montriĝis ke ne la vaste aplikataj reklamiloj plugajnas, sed parto nun pleniganta nur sesonon (16%). Tiel la tre diferencaj gravecoj unuflanke en stato kaj aliflanke en progreso nun permesas prijuĝi la situacion en la branĉo.

La ĉefa portanto de la negoco, la afiŝtabulo, pli malpli stagnas en sia evoluo. + 2 % signifas postreston malantaŭ la ĝenerala ekonomia evoluo esprimita en la malneta nacia produkto.

La malnovaj varbiloj, la afiŝkolonoj, montras same neniun kontentigan evoluon. La reklamo en publikaj trafikiloj kunmarŝas en la progreso de la



ekonomio entute. Nur la plej nova reklamilo, la lumanta, enpenetras en novajn klientrondojn kaj akiradas signifan pozicion en la branĉo.

Ĉar la bildo estas malkohera kun siaj stagnoj, faloj kaj kreskoj, indas fari kontrolrigadon al la antaŭa jaro:

	<b>kresko 1988</b>	<b>kresko 1989</b>
AA	+8,5 %	0,0 %
AP	0,0 %	+13,5 %
AT	+6,0 %	+2,0 %
UL	+39,0 %	+38,5 %
RT	+4,5 %	+4,5 %

Tio plifirmigas la konstatojn. Jam dum tiuj du jaroj antaŭeniras la urbaj lumafiŝoj. Ekde ilia apero en la merkato en la komencaj 80-aj jaroj ilia vendopovo kreskis de jaro al jaro. Same ripetiga la malforteco de la pli malnovaj reklamiloj.

Rapida progreso de nova oferto sur la merkato estas ne malofta. Se la produktantoj aŭ, en kazo de servoj, la proponantoj sukcesis disponigi varon al la postulantoj, kiu estas vaste akceptita, ĝi povas furori. Kompreneble eblas ankaŭ malsukceso: novaĵo estas sur la merkato ne vendebla, kun ĉiuj akompanaj malagrablaĵoj. Tion ne fari estas la sperto de bona entreprenisto.

Alia ekzemplo troviĝas en la merkato de la sonregistraĵoj. La unuopa (unumelodia) sondisko, tiu plej unua konservaĵo de muziko por la vasta merkato (senkonsidere la vakscilindron), nun daŭre perdas en siaj vendociferoj. Sed la plej nova muzikregistrilo, la kompaktdisko, gajnas.

Por montri la evoluon pli klare, servu komparo de 1990 ne al 1 antaŭa jaro, sed en dujara paŝo de 1990 al 1988:

### **Vendoj en Germanio**

	<b>milionoj da pecoj</b>		
	1988	1990	kresko
unuopa disko	31,6	28,2	-11 %
longdaŭra disko	57,6	44,7	-22 %
muzikkasedo	59,9	75,5	+26 %
kompaktdisko	39,2	76,2	+94 %

Fulma sukceso de nova varo sur la merkato do ne estas io eksterordinara, kvankam kraŝa malsukceso estas pli ofta. Ĉiukaze io sukcesa okazas koncerne eksteran reklamadon.

La diferencaj kreskoprocentoj en la ekstera reklamo konsilas meti iun prioritaton al la novaĵo. Tio tamen estas malfacila: unu malnovstila kolono el betono kostas proksimume 2.000 DM, dum unu lumanta afiŝkolono kostas 30.000 DM; simpla sed lumanta afiŝvitrino kostas 5.000 DM. Ambaŭ specoj bezonas kontakton al la kurentreto, konstantan 2.000 DM.

La transiro al novaj reklamiloj do estas tuj afero de mono: la investado postulas pli da kapitalo. La entreprenisto devas havigi al si la rimedojn por povi partopreni en evoluo, kiun li aŭ ŝi opinias sekureco por sia estonteco.

Ĝenerale mono ne estas libera por investaĵoj. Se ĝi estas propra havo, ĝi ie produktas jam renton, kaj tiu ĉi rentenspezo la intencita investo devas konkurenci.

Plej ofte la entreprenisto bezonas fremdkapitalon. Por tio oni devas pagi renton al la mondonanto, ekzemple al banko. La plenumota negoco devas ebligi la pagon de tiu ĉi rento kaj restigi ankoraŭ profiton.

Tial estas bone, se la investsumo estas baldaŭ reenspezta per la ekonomia aktivado de la investaĵo. Lumantaj afiŝoj alportas tage 15 DM, la du afiŝoj en la dufaca vitrino do 30 DM, dum unu jaro (rondcifere 300 uztagoj) 9.000 DM. La lumanta kolono enhavas 6 afiŝojn; tio signifas tage 90 DM kaj jare 27.000 DM. La produktvarbado sur betonkolono kaŭzas enspezojn de 20 DM tage, t.e. 6.000 jare.

Resume: investo de 2.000 DM ebligas enspezojn 6.000 DM en unu jaro. Tio cetere ne estas profito, ĉar la kostoj devas esti subtrahitaj. Investo de  $5.000 + 2.000 \text{ DM} = 7.000 \text{ DM}$  kondukas al enspezoj de 9.000 DM jare. Kaj investo de 32.000 DM rezultigas 27.000 DM da enspezoj jare.

Konkludoj en tiu diverseco ŝajnas esti facilaj. La rilato inter investsumo kaj rendimento estas plej favora ĉe la malnova produktilo. Kial do entute io nova? La kaŭzo estas, ke en la rezonado de la entreprenisto pluraj aliaj elementoj bezonas pritrakton.

Unu esenca konsideraĵo estas la ŝancoj en la merkato de morgaŭ: eventuale la vendokapablo de malnova produkto estas iam elĉerpita. Tiam la entrepreno malaperus el la merkato entute, se la transformado en la produktogamo ne okazis ĝustatempe. El tiu vidpunkto proponaĵo povas esti necesa, eĉ kiam ĝi momente ne perlaboras siajn kostojn.

Se la entreprenisto engaĝigas pri modernaj reklamiloj, esplordo pri la merkato devas doni la respondon, ĉu la enpuŝo de pli da lumantaj afiŝoj entute eblas.

La statistiko sur paĝo 8 montras, ke la ekstera reklamo okupas nur malgrandan parton en la tuta merkato de reklamo. Aldoniĝas, ke aliaj reklamiloj pruvis per siaj progresoj, kiel bone eblis forpreni merkato procentaĵojn de konkurencantoj. Tio ĉefe validas por tute novaj reklamportantoj kiel televido, anoncgazetoj aŭ enmetaĵoj en gazetojn.

Ankaŭ la rigardo trans la limojn helpas ekhavi opinion pri eblaj kreskoŝancoj. Fakte en Francio estas pli granda procentaĵo de la ekstera reklamo en la merkato de reklamiloj. Ĝi tie baziĝas sur urbaj lumafiŝoj. Tiu nova reklamo unue aplikigis pli vaste en tiu ĉi lando. Do kio eblis en unu lando, eĉ najbara kaj ekonomie komparebla, tio devas esti kopiebla en aliaj landoj.

Nepre ne neglekteblaj estas la kostoj. Apud la jam menciitaj kapitalkostoj elstaras la laborkostoj. La salajroj altgrade dependas de la kvalifiko de la laboristoj.

Sur betonkolonoj afiŝoj estas gluitaj. La taskon prizorgas gluistoj, profesio relative rapide lernebla, peza laboro kaj ne vere pura.

Lumantaj afiŝoj bezonas kurenton, al la laboristoj apartenas elektrikistoj, do specialistoj, kaj la enmetado de la afiŝoj okazas en pureco. La postuloj por la laboristoj estas do alispecaj, parte pli simplaj, sed parte ankaŭ pli postulemaj.

El tio rezultas, pagi pli altajn salajrojn al la pli kvalifikitaj laboristoj. Ĉu tio estas pagebla el la pli malaltaj pagoj por la nekvalifikitaj laboristoj kaj tial kosto-neŭtrala, tio dependas de la cirkonstancoj. Iu raciigo en la utiligo de la produktorimedo laborforto estas ofta akompanaĵo ĉe la transiro al pli moderna produktado.

Apud nova kapitalo do ankaŭ novaj laborfortoj estas bezonataj, ĉu la samaj post transkapabligo, ĉu tute novaj.

Tiu rezonado baziĝas sur la ciferoj de la jaroj 1988 kaj 1989 kaj estis materialo por la priprensanta entreprenisto de la jaro 1989. Sed nun eblas aldone prezenti la ciferojn por la jaro 1990:

<b>kresko</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>
AA	+8,5 %	0,0 %	+9,0 %
AP	0,0 %	-13,5 %	+15,5 %
AT	+6,0 %	+2,0 %	+9,0 %
UL	+39,0 %	+38,5 %	+11,5 %
RT	+4,5 %	+6,0 %	+9,0 %

Jen surprizo! La bildo ekhavas novajn nuancojn! La ega kresko de la urba lumafiŝo malrapidiĝis esence, ĝia profitgenero malakcelis. La klasikaj reklamiloj regajnas terenon.

La produktvarbantaj afiŝoj sur betonkolonoj plej multe kreskis; estas ili, kiuj troviĝas en la plej rekta konkurenco al la urba lumafiŝo. Ĉar kaj sur la afiŝkolonoj por produktvarbado kaj sur la facoj de la lumvitrinoj agas la samaj interesuloj, tiuj volantaj vendi produktojn per afiŝoj de la sama formato. La formato gravas en tiu kunteksto, ĉar plej ofte varbaj desegnaĵoj belefikas nur en difinita grandeco. Tial la grandaj afiŝoj de la afiŝtabuloj ofte havas aliajn motivojn.

Tio permesas la konkludon, ke ĝuste tiu grupo de reklamuzantoj ŝanĝis sian preferon de la pli nova la pli malnova reklamilo. Estas nun afero de merkatesplorado ekscii, ĉu la pli altaj prezoj kulpis aŭ ĉu ili simple ekopinii, ke ili taksis la altirkapablon de la nova ilo kiel tro granda.

La nova distribuo inter la reklamiloj levas la demandon, ĉu eventuale la transmeto de investaj prioritatoj al la moderna ankoraŭ en 1990 estis jam erara. Eventuale okazis satiĝo de la merkato, sed ebla estas ankaŭ nur momenta malfortiĝo.

Laŭ fakaj prognozoj<sup>3</sup> la procentaĵo de la ekstera reklamo kiel parto de la tuta reklammerkato altiĝos de nun 2,7 % (en la tabelo sur paĝo 8 rondigita al 3 %) al 2,9 % en la jaro 2000. La totalo, kies parto tio estas, duobliĝos. La ekstera reklamo do laŭ tio kunmarŝos en la evoluo de la branĉo kun nur ioma plibonigo de sia pozicio.

\*

---

<sup>3</sup> Dieter Keller: Analizoj kaj perspektivoj pri la reklammerkato, raport eb la germana fakrevuo "Horizont" de la 27-a de sept. 1991.

### (3) Principoj

En la priskribo de la merkato pri ekstera reklamo jam aperis kelkaj situacioj, al kiuj entreprenisto devas reagi kaj por kiuj li aŭ ŝi bozonas entreprenistan strategion. Post klarigo laŭ praktikaj ekzemploj el ekzistanta branĉo nun sekvas iom pli ĝeneralaj prezentoj.

La esenca karakterizilo de ĉiuj entreprenoj estas ilia pretigado de varoj por la merkato, ĉu de produktaĵoj ĉu de servoj. Dum entreprenoj laboras, por ili validas ĝeneralaj principoj. Ili estas ĉiuj submetitaj al tiuj komercistaj reguloj. Tiuj estas kvazaŭ leĝoj por ili; misatenti ilin ja ne sekvigas punojn, sed malsukcesojn, eventuale ĝis la pereado de la entrepreno entute.

La plej ĝenerala gvidlinio por bona partopreno en la merkato estas la *ekonomia principo*. Ĝi estas la baza elemento inter la preskriboj por ekonomia sinteno. Ĝi tekstas, ke agante ekonomie oni klopodu pri maksimuma rendimento kun minimuma fordonado de rimedoj.

Ambaŭ celoj ne estas samtempe realigeblaj. Tial oni povas spliti la konstatojn de la ekonomia principo:

- per fiksa kvanto de klopodoj atingi la plej altan efikon aŭ
- atingi fiksitajn celojn per plej malmulte da penado.

El tio sekvas tri tute bazaj konstatoj.

**Unue** la ekonomia agado volas havi altan efikon kun plej malmulte da penado. Nun oni aplikas en la ekonomio la monon kaj tial formulas la regulojn en ĝij kategorioj. Tio signifas, ke celo de entrepreno estas altaj enspezoj kun plejble malaltaj elspezoj.

Kiam la enspezoj superas la elspezojn, restas pluso de mono por la entrepreno. Tio ĉi rezulto havas la nomon *profito*. Profito do estas la principa celo de entreprenista aktivado kaj ne io riproĉenda. Se ne estus profito, la entrepreno maltrafas sian ĉefan celon.

**Due** videbligas el tio, ke la gvidprincipoj por entreprenistoj ne estas facile sekveblaj. Ili ne prezentas klaran ordonon kion fari. Kontraŭe, entreprenistaj decidoj plej ofte okazas en gamo de ebloj. Do la vera alternativo ne estas aŭ aŭ, sed la optimuma loko inter la ekstrecoj. Tiam apartenas al la virtoj de la entreprenistoj trovi la ĝustan lokon kiel mem procedi.

Volante havi la plejble bonan rezulton, oni devas malavare elspezi. Sed kiu ŝparas je la kostoj, tiu ne povas atingi la lastajn ankoraŭ eblajn poentojn de sukceso. Tial necesas strategia decido, kio havu prioritaton, kaj sampaŝe oni cedas ĉe la alia elemento.

**Trie** montriĝas en la ekonomia principo, ke la entreprenisto devas dediĉi sian atenton al la du flankoj de la ekonomia aktivado de sia domo. Unuflanke li aŭ ŝi enmetas produktilojn en sian entreprenon, por ke tiuj rimedoj estigu la rezulton. Aliflanke li aŭ ŝi elmetas la faritaĵojn el sia entrepreno al la merkato por la klientoj. La entrepreno estas la meza ero en la ĉeno de *enmeto*, prilaborado kaj *elmeto*.

Kio estas enmetita en la entreprenon, tio estas la *produktofaktoroj*. La scienco de entreprena ekonomiko diferencigas la tri produktofaktorojn kapitalo, laboro kaj grundo. Modernaj sciencistoj inkludas la organizon kiel la kvaran. Tiujn faktorojn la entreprenistoj devas saĝe kombini.

Laboristoj kaj maŝinoj estas en multaj kazoj interŝanĝeblaj. Pretigi la entreprenan poŝton per malnovstilaj skribmaŝinoj bezonas relative multan tempon de stenotajpistino, sed la investo estas minimuma, ĉar tiaj tajpiloj estas malmultekosta aĉeteblaj.

Alia metodo aranĝi la skriblaborojn de entrepreno estas la uzo de tekstprilaborilo: de komputilo, ekrano, klavbreto kaj disketoj. Ilin aplikante la dungitoj de la skriboficejo plenumas multe pli da skribtaskoj, sed ilia aĉeto estas kosta.

Por pretigi la saman kvanton de skribaĵoj do eblas aŭ per multa laboro per malmultekostaj iloj aŭ per malmulta laboro per multekostaj iloj. Kio validas por la produktado de unu forsendopreta letero, tio estas tute same aplikebla por la produktado de unu aŭto aŭ de kiu ajn alia produkto aŭ servo.

Ĉiam eblas anstataŭi la produktofaktoran laboron per la produktofaktora kapitalo, kaj inverse. Tio povas okazi ankaŭ pri la aliaj faktoroj. Ekzemple kamparano povas rikolti difinitan kvanton da grenoj el granda kampo nature lasita kaj konvencie prilaborita, aŭ ekhavi ĝin el eta kampo, se li nur sufiĉe multe investis: profundajn plugilojn, sterkon, efikajn draŝilojn ktp.

Denove estas la entreprenista arto trovi tiun ĉi punkton en la vasteco de la ebloj, kie la rezulto estas optimuma. Eĉ per bona organizo eblas pligrandigi sian sukceson sen ŝanĝoj en la materiaj produktofaktoroj.

Apud la instruoj pri la ekonomia principo kaj pri la produktofaktoroj ekzistas ankoraŭ kelkaj aliaj decidkampoj de principa valoro, al kiuj entreprenistoj devas atenti.

La demando en la antaŭa prezento pri reklamado, ĉu apogi sin firme sur la malnovaj produktoj kaj vendi nur tiun ĉi oferton, kiun oni jam delonge havas en sia listo, aŭ ĉu kunmarŝi en la evoluo al pli modernaj produktoj, eventuale eĉ meti sin je la pinto de la progreso, estis trafa ekzemplo.

Kiu venas unue, tiu povas ĉerpi profiton el la merkato tiel longe, kiel aliaj ankoraŭ ne sekvis. Sed se la novaĵo ne akceptiĝas de la klientoj, aŭ se oni mem venas tro malfrue, tiam ĉiuj monelspezoj estas vanaj.

Entreprenisto povas resti sur la flanko de la *sekureco* kaj eviti la transprenon de *risko*, do proponi en la merkato konatajn kaj facile vendeblajn varojn. La *rentabilitato* estas malgranda. Aliflanke li aŭ ŝi povas esti pioniro sur la merkato, vori merkatprocentaĵojn kaj ĝui altan rentabilitaton. Sed tio estas nesekura vojo, ĝi povas dekomence — sed post jam la unuaj investoj aŭ meze survoje kaj abrupte fiaski.

Kompreneble la elekto inter risiko kaj sekureco validas ankaŭ por la flanko de la enmetado de produktiloj kaj ne nur por la surmerkatigo. Ankaŭ koncerne novajn maŝinojn povas ekzisti la demando, ĉu ili pligrandigas la profiton, aŭ ĉu ili tamen ne realigos siajn promesojn pri pli kostoŝpara laboro.

Entreprenista strategio signifas decidi pri sia estonta vojo. Elekti inter alta profito, pli bone: la ŝanco de alta profito, sen vera sekureco, kiel unu el la du ekstretoj, kaj granda sekureco sen rimarkebla profito kiel la alia el la ekstretoj, tio estas unu el tiuj strategiaj, do bazaj decidoj.

La antagonismo inter sekureco kaj rentabilitato estas sentebla ankaŭ por multaj individuoj en la metodo teni sian monon. Kontanta mono estas tuj disponebla kaj sub la propra atento, do sekura (ŝtelo kiel eksterordinaĵo ekskludita).

Fordoni sian monon el la propraj manoj signifas ebligi al ĝi labori, produkti renton, havi rentabilitaton, sed ankaŭ: meti ĝin en la manojn de fremduloj, subigi ĝin al danĝeroj.

Ŝparmono en banko estas relative sekura kaj alportas ioman renton. Akcioj k.s. havas la riskon de malbona evoluo de sia entrepreno, sed la dividendo povas esti kontentiga. Rekordajn enspezojn ebligas investoj en novaĵojn, kio tamen estas tre riska.

Ĉar estas do flankoj de entreprenista aktivado, ĉiu el ili povas antaŭrangi en la atento de la ĉefo. Estas tiuj, por kiuj gravas la debito kaj kiuj ĝojas pri altaj kvantoj. Sed aliaj grumbleme prizorgas siajn kostojn. Do eblas la produktado "je ĉiuj ajn kostoj", kiel oni kelkfoje diras, aŭ aliflanke la modelo de avara komercisto. Ekzistas la kreskemulo kaj la kostoĉasanto.

Por tiu donas pli da klareco ekzemplo konata de ĉiu privatulo. La celo estas veni de unu loko al la alia. Survoje aŭtisto povas hasti, kaj tio signifas altan benzinkonsumon. Sed oni ankaŭ povas atenti pri la benzino kaj malrapidi. La celo estas jes ja atingita, sed celatingo estis nur unu intenco.

Al la tuteco de la veturo nepre apartenas la uzita tempo. La popolsaĝo aperas en la Proverbaro de Zamenhof: Tempo estas valoro simile al oro. Tiu ĉi oro, do valorajo esprimebla ankaŭ en mono, estas ŝpareme elspezita nur en la kazo de rapida veturo, sed tiu ĉi ja estas multekosta.

Por entreprenistoj tio signifas, produkti ankaŭ kun altaj kostoj, se io estu rapide surmerkatigita. Tiuj kostoj povas esti pli altaj salajroj, ekzemple por kromhoroj, aŭ kostoj por pli akra maŝinuzo. Kiam elstaras la maksimuma rendimento, retenemo ne estas la ĝusta sinteno.

Aliflanke, trankvila aplikado de homfortoj kaj maŝinoj kun supervideblaj kostoj decas nur por tiuj entreprenistoj, al kiuj agresemo sur la merkato estas fremda. Ankaŭ tiel oni povas vivi, perlabori salajrojn kaj ioman profiton. Ĉio estas la rezulto de propra decido.

La entreprenisto devas ĉirkaŭrigardi, pesi la impresojn kaj saĝe decidi. Sed lia aŭ ŝia konsidero de konstataj cirkonstancoj ne estas jam sufiĉa bazo por la stirado de la aferoj en la entrepreno. Tia institucio estas establita por daŭro. Jam perlabori la rimedojn por la deprezoj bezonas jarojn.

Do la entreprenisto devas orientiĝi je la aktualaj cirkonstancoj kaj je tiuj de la estonteco. Tiu ĉi estonteco estas parte la iel supervidebla tempo, sed parte ankaŭ la apenaŭ taksebla longperiodeco. Strategio estas decidado pri la plua evoluo. Entreprenistaj strategioj de necese entenas prijuĝon pri tempo ankoraŭ ne ekzistanta.

Ekzemplo prezentiĝis pri la ekstera reklamo, kie evoluĉeno al novaj lumantaj reklamiloj ĝis 1989 eklamiĝis en 1990 (vidu paĝojn 11 kaj 12). Ĉu entreprenoj investantaj nun en tiujn ĉi produktilojn eventuale venas tro malfrue kaj elspezas nur por neuzeblaĵoj?

Prognozaj povas helpi, sed ĉar neniu scias vere kio okazos estonte, restas la devo de la entreprenisto mem taksati la evoluon, kaj li aŭ ŝi devas



decidi. Plia komplikado estas la diferencaj evoluocenoj laŭ periodoj kaj laŭ kaŭzoj.

Apud la pritaksado de iom longa periodo ekzistas ankaŭ mezlonga fluktuado en la ekonomio kun jaroj de bona evoluo alterne kun jaroj de malfacilaj cirkonstancoj. Tiuj estas la konjunkturaj cikloj, kaj eventuale nunaj problemoj en la reklambranĉo ŝuldigas nur al malfavora konjunkturo.<sup>4</sup>

Koncerne konjunkturaron la okcidenta mondo en 1991 timas malfavoriĝon, dum Germanio estas escepto. Ĉefoj el pluraj varbagentoj respondis tiel al pridemandado aranĝita de "Deutsche Presseagentur" (dpa), unu el la grandaj kaj reputaciaj novaĵagentoj de la mondo.

Ekspertizoj pri la estonteco estas rezultoj de scienca prilaborado de la temoj. Entute la altiro de sciencaj helpoj estas vere utila por entreprenistoj. Ekzistas ja kiel universitata instrufako la entreprena ekonomiko.

Ĝia rekta entiro en la decidadon en entrepreno estas demando kun psikologia dimensio. Multaj entreprenistoj fieras pri propre akiritaj spertoj el multjara laborado. Ili posedas entreprenistan intuicion, je kiu ili fidas. Scienco, ekonomiko, estas teoriumado, kaj la entreprenisto kiel homo de la praktiko havas ioman distancon al tio. Tamen, tio estas ankaŭ generacia problemo. Pli kaj pli la entreprena ekonomiko estas akceptita.

Tial oni povas hodiaŭ konstati, ke apartenas al la stretegiaj decidoj de entreprenistoj, kiom ili agu laŭ propraj spertoj kaj kiom ili konsultu la ekonomikon.

La graveco de la entreprena ekonomiko por entrepreno estas tute elstara. Rezigni je ĝia helpo estas danĝera por la entreprenoj. Formoj kaj kampoj de sciencaj helpoj tial prezentigis ĉi tie jam en la komenca, unua parto de tiu ĉi verko.

#### **(4) Merkato**

La entreprenisto aktivas, ĉar videbliĝis utilo; tio esprimita en la kategorio mono signifas: ĉar profito akireblas. Profito ne estas io

---

<sup>4</sup> Detala priskribo en la verko Konjunkturpolitiko (Inter senlaboreco kaj inflacio) ellaborita de la sama aŭtoro kiel studhelpilo por Sanmarina Universitata Semajno — SUS — en 1989.

kondamninda, sed rekompenco por efika laboro. Ĝin alceli stiras la evoluon. Sen ĝi, laboro simple ne okazus.

Entreprenisto havas postuladon pri krudmaterialoj, duonproduktoj, energio kaj servoj, kaj la celo estas, post prilaborado per saĝa kombino de la produktofaktoroj efektivigi sian proponadon.

Tion faras centmiloj da entreprenistoj (en mezgranda ŝtato). Ie estas ankaŭ la konsumantoj kun sia postulado pri pretaj produktoj. Por ĉiu varo ekzistas tiel multfonta proponado kaj multcela postulado.

Kie proponado kaj postulado renkontiĝas, tie estas la merkato. Ĝia tasko estas establi kontenton, ĉar la postulantoj ricevas, kion ili volis, kaj la proponantoj vendas, kion ili produktis. Mezurilo sur la merkato estas la mono. Tial nur pageblaj varoj vendiĝas, kaj la deziroj de la klientoj estas limigitaj per la enhavoj de iliaj monuoj.

Kiam centmiloj da sendependaj decidantoj agas ĉiu laŭ sia propra bontrovo, tiam la akordiĝo inter la multaj individuaj klopodoj simple okazadas per milionoj da unuopaj alĝustiĝoj. Nenie iu ajn ordonas, kiel la aferoj realiĝu. Nenie ekzistas supera instanco kun sia volo (kaj tasko!), plani tiun ĉi tutan evoluon.

Tia modelo, planekonomio, ne efikas, ĝi ne estigas kontenton. En ĝi la entreprenisto estas ordonricevanto. Kontraŭe, en la kazo de la merkatekonomio la entreprenisto estas (kun)formanto de la evoluo.

Ĉiu entrepreno troviĝas en konkurenco kun ĉiuj aliaj. Tiu konkurenco estas la viveliksiro de la merkato. Ĝi donas la kadron por la individuaj disvolviĝoj.

Ne estas aparta merito de entreprenisto, povi ion ajn fari, ne eĉ bone produkti. Sed la rezulto de entreprenista laboro devas esti, sukcesi per siafaritaĵo en la merkato, sub la kondiĉoj de konkurenco. La produktado estas nur la duono de la ekonomio, la alia duono estas la vendado. Bona entreprenisto devas esti bona komercisto.

Pripensante produktadon oni do devas dekomence serĉi sian merkaton. Bezonata estas niĉo en la merkato, kie entreprenisto povas nove ennestiĝi kun sukceso. Devas esti trovita por la propra proponado tiu ĉi produkto aŭ servo, per kiu trafebblas postulado fare de sufiĉe multaj klientoj kun aĉetpovo.

La produkto por la propra profito povas esti io tute nova, aŭ ĝi estas io jam delonge konata, sed nun proponata kiel io pli bona, pli malmultekosta,

pli mediindulga ktp, kaj en formo pli belaspekta, per pli trafa reklamideo ktp. Sin mem enpuŝi en la merkaton sub kondiĉoj lerte elektitaj, tio estas la unua paŝo en entreprenista strategio.

En la merkatoj troviĝas palpeblaj produktaĵoj kaj servoj, sed iliaj elementoj kalkuliĝas en mono. Tial unu merkato estas ekonomiado en unu valuto; merkato estas unuavice enlandaĵo. Tio signifas, ke ekzistas tion da merkatoj kiom da monsystemoj.

Ili ne estas blokitaĵoj unuj kontraŭ la aliaj. Ekzistas translima komercado, komplikigita pro limtransiroj kun iliaj reguloj kaj pro la diverseco de la valutoj kun ĝia monŝanĝoproblemo. Proponi siajn produktojn en eksterlandaj merkatoj kondukas al eksportoj. Akcepti varojn el eksterlando en la hejma merkato nomiĝas importoj. Eksportoj kaj importoj adiciuĝas al la eksterlanda komerco.

Se estas enlandaj merkatoj kaj ankaŭ la tuteco de ĉiuj merkatoj, la mondkomercado, tiam entrepreno devas elteni ambaŭ formojn de konkurenco. Eventuale la kontentigo de la deziroj de enlandanoj estas relative ffacila. Tiu ĉi merkato estas limigita, kaj ofte la civitanoj havas, pro amaraĵoj, nur mizerajn atendojn. Sed la mondkomercado estas postulema. En ĝia konkurenco la plej bona proponado metas la mezurilon por ĉiu kunagulemo.

Por partopreno en la mondkomercado entreprenistoj bezonas alian strategion ol en la kazo de la reduktita konkurenco hejme. Bazo estas multe pli da scioj. La kapabloj devas esti multe pli grandaj. La risko kreskas. La komplikeco atingas aliajn dimensiojn. Ĉio ĉi faras la eksterlandan komercon propra ĉapitro en la klopodoj de entreprenistoj.

Inter produktado kaj vendado troviĝas la necesa diskonatigo de la proponado al la gajnindaj klientoj. La entreprenisto devas atentigi pri siaj faritaĵoj. Li aŭ ŝi devas stimuli sian vendon en la merkato kontraŭ la streĉoj de la konkurenco. Surmerkato, merkato aŭ "marketingo" estas la terminoj por la *vendoprosperigo*.

La vojoj al la intereso de la eblaj klientoj estas montritaj en la tabelo sur paĝo 5. Reklamo en tiuj multaj diversaj formoj tie listigitaj intencas informi pri kio ekzistas kaj vekti dezirojn. Kompreneble ĝi montras la belajn flankojn de la objektoj kaj ne atentigas pri malagrablaj aspektoj. Ke reklamo ne estu mensoga, pri tio devas zorgi klientprotektaj leĝoj.

La titolo merkatekonomio decas nur por tiaj ekonomiaj sistemoj, en kiuj dominas la merkatoj kaj la evoluoj okazantaj en ili. Por ke merkato funkcii,

proponado kaj postulado devas efiki. Tio eblas nur se ĉiuj havas la sciojn pri ĉio (aŭ almenaŭ multo) kio ekzistas kaj evoluas. Informiteco pri la merkato, scioj pri produktoj kaj prezoj, klarvido pri la konkurencio estas nemalhaveblaj.

Tiujn sciojn disponigas la reklamo. Tial merkatekonomio estas imagebla nur kune kun libera reklamo. Aliflanke la planekonomioj rezignas pri reklamo. En ili merkatscioj ja ankaŭ ne stis bezonataj. Se reklamo estas tiel esenca, ankaŭ la unuopa entreprenisto devas ĝin zorge apliki.

Tiujn sciojn disponigas la reklamo. Tial merkatekonomio estas imagebla nur kune kun libera reklamo. Aliflanke la planekonomioj rezignas pri reklamo. En ili merkatscioj ja ankaŭ ne estis bezonataj. Se reklamo estas tiel esenca, ankaŭ la unuopa entreprenisto devas ĝin zorge apliki.

Entreprenista decido estas elekti siajn rimedojn de reklamado kaj kompili la plej promesan reklamiksaĵon. Ĉion ĉi li aŭ ŝi povas fari mem. Iom pli grandaj entreprenoj havas dungitojn kun la tasko prizorgi la publikajn rilatojn (konata mallongigo estas PR), aŭ gazetaran departamenton.

Alternativo estas uzi la servojn de apartaj entreprenoj por la faciligo de la merkataliro. Varbagentoj estu ekzemplo por tiaj perantoj. La specialaj scioj bezonataj por tiu laboro, ankaŭ la arte-kreiva elemento en tiu komplekso, ne apartenas al la ĝeneralaj kapabloj de entreprenistoj en la produktado.

La ekstera reklamo ricevas nur parton de siaj enspezoj rekte de la varbantaj produktoj aŭ aranĝantoj de koncertoj, ekspozicioj aŭ de io simila. Ĝenerale tiuj produktantoj enŝaltas agentejon. Ilia kutima procentaĵo el la negoco estas 15%. Por tio ili ne nur ekhavas la varbideojn, sed ili ankaŭ prizorgas la diskonatigon, ekzemple la anoncojn, afiŝojn, filmojn ktp. Tio inkludas mendojn ĉe presejoj, dungon de manekenoj kaj entute amason da komercaj agoj.

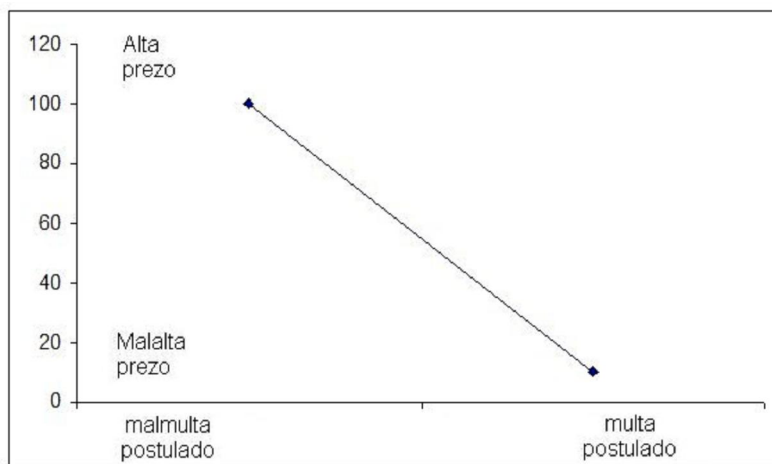
Antaŭ nur malmultaj jaroj evidentiĝis, ke en tiu ĉeno de la origina produktanto ĝis la konsumanto estas loko ankoraŭ por aliaj asistaj entreprenoj, kiuj eknomis sin "specialagentejo". Ilia specialeco estas zorgi pri la distribuo de la finproduktitaj varbmessaĝoj, do al kiuj gazetoj sin turnu, kiujn afiŝkolonojn mendu ktp. Ili siavice postulas inter 5% kaj 10% de la reklamsumo.

Jam tiu ĉi konkreta ekzemplo montras, ke novaj kostoj estiĝas. Do se entrepreno pripensas eventualan rezignon pri memfarado de sia reklamo kaj volas komisi tian al aliaj servistoj, tiam ĝi devas pesi la elspezojn kontraŭ la utilo. La varbagentoj ja havas siajn kostojn kaj postulas sian profiton, do sume ilia engaĝo necesigas pli da elspezoj ol propra faro. Sed ili enportas specialajn kapablojn kaj pro tio apartan pluson kaj do aldonan utilon. La entreprenisto devas decidi kiel procedi.

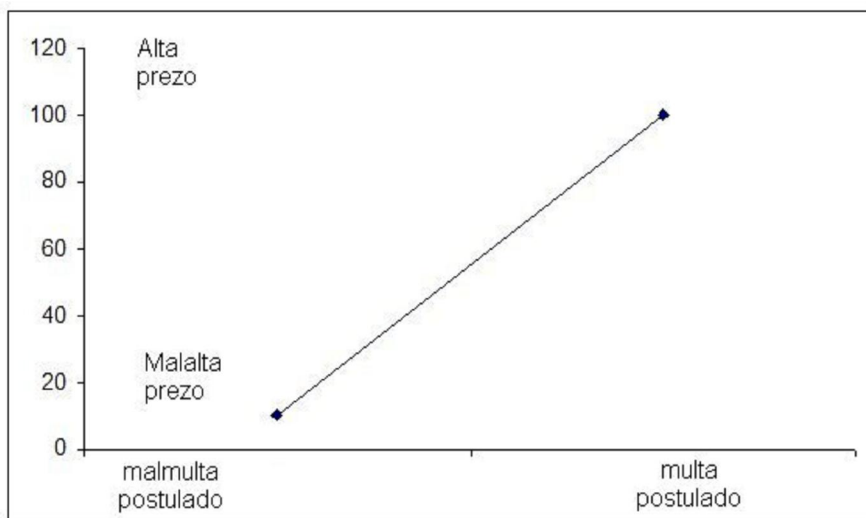
Entreprenisto ne sole proponas varon en la merkato. Ĉiu varo havas sian prezon. Kion la entreprenisto enpuŝas en la merkaton, tio estas objekto kun sia prezo; ambaŭ elementoj, la kio kaj kiom, estas nedisigigeble alkroĉitaj unuaj al la aliaj. Inter la entreprenistaj strategioj pri la merkato troviĝas en centra loko la konsideroj pri la prezoj.

Vendokvanto kaj prezalteco estas interligitaj. Same la prezalteco influas la aĉetkvanton. Kompreneble la sintenoj de la merkatpartoprenantoj estas inter si kontraŭaj. La postulantoj unuflanke havas diversajn opiniojn pri akcepteblaj prezoj. Postulado kaj proponado devas veni al meza solvo.

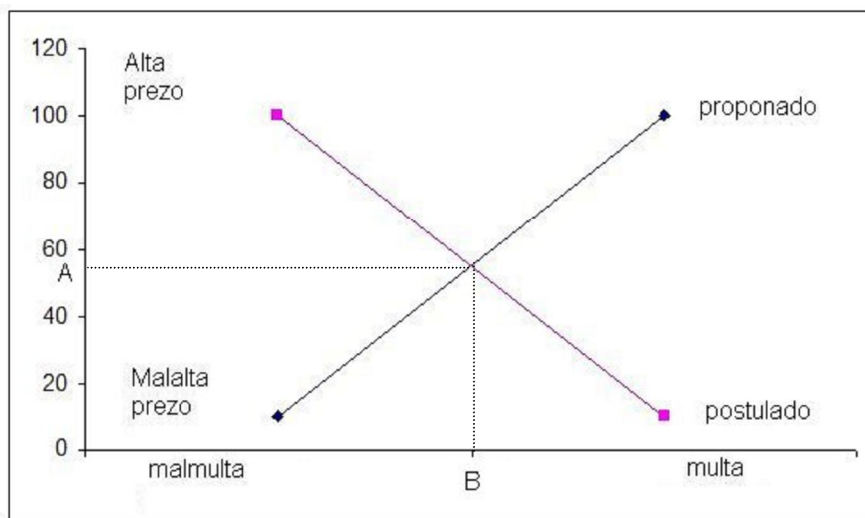
Se la prezo estas alta, nur malmultaj volas aĉeti. La aĉetemo kreskas, se la prezo fariĝas pli malalta. La aĉetemo kreskas, se la prezo fariĝas pli malalta. Do la postulantoj kondukas tiel:



Male, multaj produktantoj estas vendemaj, kiam la prezo estas alta, sed nur malmultaj proponantoj postrestas, kiam la prezo estas malalta. En diagramo tio estas:



Ambaŭ prezentitaj sintenoj estas kombineblaj en unu desegnaĵo. Tiu kunfando respegulas la situacion de la merkato, kie la du grupoj kunvenas:



Tiu bildo montras en la renkontiĝopunkto de la du kurboj, kie estas la ekvilibro en tiu ĉi merkato. Venditaj kaj aĉetita estas la kvanto B, kaj la prezo establiginta estas en la alteco A. Tio validas por la tiel nomita merkato, kiu estiĝis sub la kondiĉoj de la plena konkurenco.

Jen la komenco de klarigoj pri la estiĝo de prezoj kaj pri iliaj variaĵoj. Tion la ekonomiko detaligas en la prezoteorio. Apud la modelo de plena konkurenco ekzistas formoj kun limigita konkurenco, ekzemple kiam nur tre malmultaj proponantoj dominas en la merkato.

Tamen, eta rondo da produktantoj, t.e. malmultaj grandegaj, ne signifas entreprenistan trankvilon. Se ne enlande, tiam per la eksterlanda komerco venas konkurencantoj el aliaj partoj de la mondo. Bona ekzemplo por konkurencdevena malforta merkato estas la eŭropa aŭtoindustrio sub la premo de japanaj produktistoj (la usona aŭtoindustrio jam preskaŭ sufokiĝis), la industrio pri fotiloj aŭ la tuta elektronika branĉo.

En la gamo de siaj ebloj la entreprenisto devas ekokupi sian precizan lokon en la prezo-kvanto-rilatoj, kiuj regas sur la koncernita merkato. Eblas amasa produktado kaj vendo, se li aŭ ŝi konsentas pri malalta prezo kaj

marĝena profito. Tio eĉ ne devas esti rezigna: El malgrandaj akveroj fariĝas grandaj riveroj (Proverbaro Esperanta de Zamenhof).

Se la prezifikado celas alten, tio subenpremas la kvantojn. Sed eventuale la mona produkto: kvanto oble prezo, entenas ankoraŭ kontentigan kadron por restanta profito. La prezintenco estas esenca decido por entreprenisto.

Alia entreprenista klopodado etendiĝas en la kampo de la propra pozicio en la merkato. Se oni sukcesas elstarigi sin el la ĝenerala proponado okazanta sur sia merkato kaj tiel kvazaŭ fuĝi el la merkatkonkurenco, tiam oni liberiĝas de la kompareblaj produktoj kaj iliaj prezoj.

Tiam oni ne produktas iun varon same kiel multaj aliaj, ekzemple ĉokoladon, sed ion tute apartan, la ĉokoladon x, ion de sia propra speco, en sia facile rekonebla pakaĵo, kun sia aparta gusto... Ĉu la diferencoj disde la paralelaj produktoj vere estas tiel grandaj aŭ ĉu oni nur per lerta reklamo enmartelis tion en la kapojn de la konsumantoj, tio estas alia entreprenista decido.

Prezoj estas aŭ absolutaj, ofte fiksitaj en prezolistoj, aŭ la entreprenistoj koncedas rabaton, skonton aŭ aliajn reduktojn. Tiel povas okazi, ke la diskonatigita prezo apenaŭ ekzistas. Rabatoj favoras altkvantajn mendojn: ju pli da objektoj, des malpli alta la prezo por unu objekto. Skonto rekompencas rapidan, ĝenerale tujan pagon de ricevita fakturo. Ĉiuj prezreduktoj tuŝas la jam cititan problemon de la travidebleco de la merkatokazaĵoj.

Kostoj kaj prezoj estas du ekonomiaj elementoj esprimitaj en mono. Ambaŭ rilatas al la sama produkto; ĝi havas la kostojn x kaj la prezon y. Sed la kostoj ne determinas la prezon! La entreprenisto ne povas diri: ĉar iu objekto kostis 100 DM, ĝia prezo devas esti 105 DM.

Tio ne ĝustas pri tio, ke la prezo ja estas la rezulto de adaptiĝo inter proponado kaj postulado sur la merkato. Prezoj elformiĝas sendepende de ies kostoj. Kostoj estas ĝenerale nur la suba limo de la prezo, ĉar vendi ion sub ĝiaj kostoj signifas malprofiton. Se la merkato estas sub la kostoj de difinita entreprenisto, tiu ne povas enŝalti sin en la konkurencon. Unue necesas subenpremi la kostojn.

Kostoj estas ligitaj al la kvalito de la produkto. Mallevi kostojn eblas per malaltigo de la kvalito. Tio ne signifas proponi ion fuŝan aŭ mankhavan en la merkato, sed meti sian produktokvaliton al la punkto dezirata. Kompreneble ĉiu varo povas prave ekzisti en diversaj kvalitoniveletoj. Tio



validas ankaŭ por servoj, kiuj povas esti tute intensaj aŭ iom supraĵaj, tamen kontentigaj por siaj celoj.

Kvankam tio sonas eventuale ŝoke dum unua aŭdo, la diverseco de niveloj post trapenso estas facile komprenebla; oni pensu pri ĉemizoj, seĝoj, skribiloj, florpotoj, aŭtoj, kantvesperoj... Ne nur la plej bona elformiĝo havas sian ekzistorajton sur la merkato, sed nepre ankaŭ pli simplaj. Ankaŭ tiu niveldecido apartenas al la entreprenisto.

Produktaj ne restas identaj dum jaroj, sed okazas evoluo. Tiu ĉi evoluo povas esti rapida aŭ prokrastema. Kiu proponas la novan version, tiu ekhavas avantaĝon en la merkato. Ja ne ekzistas jam konkurenco pri tiu novaĵo kaj tial ankaŭ ne la establiĝinta merkato. Tial la ebloj senkatene moviĝi rilate la prezon kaj do la libereco en la prezfikso estas relative grandaj. Pri la riskoj jam okazis klarigoj.

La evoluo de iliaj produktoj estas centra klopodado por ĉiuj entreprenistoj. Nenionfarado en tiu kampo kondukas al postrestado malantaŭ la konkurencantoj. Post ioma daŭro la konsekvenco estos malapero el la merkato.

La danĝeroj estas kaj individuaj kaj ĝeneralaj. Ĉiu unuopa entreprenisto estas parto de la ekonomio entute. Nun la strukturo de la nacia ekonomio troviĝas senĉese en ŝanĝiĝado. Kompletaj merkatoj malaperas, ĉar por iliaj produktoj ne plu troviĝas postulantoj. Kaleŝoj ne plu estas produktitaj, sed estiĝis la merkato pri aŭtoj. En la lokon de la kaleŝfabrikistoj, kiuj estis metiistoj, sin ŝovis grandaj aŭtofabrikistoj.

En tiu ĝenerala ekapero kaj pereco la unuopa entreprenisto devas kunmarŝi. Li aŭ ŝi devas orientiĝi en la ĉirkaŭa evoluo, kaj necesas la individua alĝustigo al la bezonoj de la merkato.

En la produktevoluo la teknologio ludas grandan rolon. La komplikeco de multaj produktoj, ankaŭ de servoj (ekzemploj: kuracado, programado), ofte ne plu supervideblas fare de normala entreprenisto. Helpon donas institucioj, en kiuj laboras specialistoj pri teknologio. Ĉefe tiuj estas teknikaj universitatoj aŭ esplorinstitutoj.

Denove konstateblas la fakto, ke io esenca por la entrepreno estas liverita al ĝi de ekstere, de aliaj "entreprenoj" (inkluzive de altlernejoj). Ofte helpas en tio ŝtate subvenciitaj perantoj. Tiel elformiĝas la merkatoj de la estonteco.

## (5) Laboro

Necesa kontribuaĵo al ĉiu ajn entreprena faro estas laboro de homoj. Eĉ se hodiaŭaj fabrikoj estas strange malplenaj je homa vivo, tamen ie en la produktoĉeno ne mankas la homo.

Produktado komenciĝis iam sen iloj, en la periodo de la unuaj uloj. Tamen jam tre baldaŭ aldoniĝis unuaj produktelpaĵoj: ŝtonoj, bastonoj, akvofluo, ventoblovo ... En la miksaĵo de la produktofaktoroj (vidu paĝon 14) nuntempe pleje videbliĝas la maŝino, almenaŭ en la industriŝtatoj, sed la faktoro laboro restas esenca.

Homa laboro aplikiĝas en la entrepreno mem, sed ankaŭ povas esti, ke por unu produktocelo laboras homoj en inter si ligitaj pluraj entreprenoj. Tiaj ligoj povas konsisti el kontraktoj inter samrajtuloj aŭ inter decidanta entrepreno kaj subentrepreno. Ke laboro disponiĝas al unu entrepreno de ekstere, tio eĉ okazas de ŝtataj oficejoj (stimulado de ekonomio) aŭ de esplorinstitutoj.

Laboro en entrepreno okazas en vertikala strukturo. Kaj ĉar troviĝas pluraj departementoj en entrepreno, laboro aplikiĝas ankaŭ en horizontala strukturo. Tiel ekzistas piramidforma bildo pri la laboristoj en entrepreno.

En la pinto estas la gvidantaro, sub ĝi la tavolo de la ĉefoj de departementoj, kiuj eventuale estas prokuristoj eĉ por la tuta entrepreno. La larĝa bazo de tiu ĉi piramido konsistas el la plenumantaj laboristoj, kun majstroj supre, kun la faklaboristoj, kies spertoj portas la tutan produktoproceson, kaj ankaŭ kun helpantoj.

Laŭ la difino de la vorto *laboro* ĉiuj kontribuantoj al la entreprena celo *laboras*, sed laŭ kutimoj el naciaj lingvoj la grupo sub la nomo *laboristoj* estas la homoj kun tre rekta rilato al manlaboro. Jam la skribtabluloj preferas nomi sin *dungitoj* aŭ *oficistoj*. Alia grupo nomas sin ŝtatoficistoj. Sed ekzemple konduktoro de publika trafikilo ja evidente ankaŭ *laboras*.

Tamen en la Internacia Lingvo Esperanto ne estas pravigebla tiu ĉi diferenco de la terminoj. Ĉiuj estas *dungitaj* kaj estas *laboristoj*, kaj estas lingve ankaŭ tiel, ke ĉiuj ricevas *salajron*, eĉ se naciaj lingvoj uzas diversajn nomojn por la pagoj al manlaboristoj kaj al skribtabluloj. (Post sia laborvivo ili ĉiuj ricevas *pension* kaj tute ne *renton*.)

Ĉepinte de entrepreno estas gvidanto. Tio povas esti unu persono aŭ grupo. La grupo ne devas konsisti el samranguloj, sed povas havi tavolojn

en si mem. Plurpersoneco estas demokratia elemento. Ekzistas kazoj, ke eĉ reprezentantoj de la laboristaro (de la sindikatoj) membras en gvidorgano, tiam kun la duobla respondeco al la entrepreno kaj al la dungitaro. Laŭ Plena Ilustrita Vortaro la tuta gvidgrupo nomiĝas *kadroj*.

La posedo de la entrepreno povas esti ligita al tiu gvido tiel ke la posedanto mem estas la ĉefa decidanto, aŭ la gvidon povas fari dungitoj, kiuj devas akordiĝi kun la posedantoj, sed tiuj ne konstante enmiksas sin en la gvidadon.

Tiaj personoj estas *direktoroj* (la termino \*manaĝero feliĉe ne hejmiĝis en Esperanto). Iliaj devoj varias laŭ la jura formo, kiu estis elektita por sia entrepreno de la posedanto (kelkaj detaloj estos prezentitaj en la ĉapitro "mono" en la paĝoj 39 kaj 40).

Al la direktoraro asistas, ĉefe en pli grandaj entreprenoj, staboj. Dum la organiza strukturo iras de supre malsupren laŭ linioj, tiuj staboj staras apude. Do ekzistas *linia organizo* unuflanke kaj *staba organizo* aliflanke (se entrepreno entute havas stabon).

Altrangulo en stabo ne intervenas "en la linio" al laboristoj eĉ tiam, kiam ili estas en siaj rangoj sub li aŭ ŝi, sed stabano influas la laborojn "en la linio" nur tra la direktoroj. Tiu ĉi modelo estas konata el la hierarkio de la armeoj, en kiu troviĝas kaj la trupo kaj la stabo.

La volo de gvidantoj iras al plenumantoj per gvidstrukturo. Tiu ĉi povas doni prioritaton al la centro, do esti centrisma. Sed ĝi povas esti ankaŭ malcentrisma kaj favori la memrespondecon de homoj kiuj ja iasence estas subuloj. Forta centro estas la malnova koncepto, dum la moderna tempo inklina al malcentraj decidoj, tio ĉi ankaŭ en la intereso de ekonomia efiko.

Inter la ekstremoj: la malsupraj tavoloj de laboro havas mem ampleksan decidrajton en vasta kadro decidita de supre, aŭ ili estas firme enkrampitaj en la decidojn de la pinto, ekzistas tuta aro de kompromisaj formoj. Tion la entrepreno fiksas per adopto de siaj gvidprincipoj.

Ne la fakto de splititaj decidoj, sed la sistemigita vortumado por tiuj modeloj venis laste el Usono, kune kun ilia lingvo, la angla: gvidado per decidoj = angle: management by decision = ĉiu afero estas decidita supre, gvidado per esceptoj = nur en esceptaj kazoj subaj instancoj devas redemandi kion fari, ĝenerale ili mem decidas.

Kruda formo de memstareco de entreprena parto estas la *profitcentro* (denove termino en la Usona angla: profit center). Postulata estas de la

subĉefoj nur difinita minimuma profito favore al la centro de la entrepreno, sed ĉiujn decidojn ili rajtas mem fari, sendependaj de enmiksado, kvazaŭ tiuj gvidantoj de la malsupra laborunuo estus posedantoj kaj ĉefoj. Se ve, kiam ili maltrafas la profitcelon! Tiam minacas maldungo.

De *profitcentro* al jure memstara sed ekonomie plendependa entrepreno, nomebla *subentrepreno*, estas nur eta paŝo. En la ekstera reklamo la afiŝgluado ofte okazas ne per dungitoj, sed per individuoj memstare laborantaj, do en formo de subentrepreno.

Tia entreprenisto povas mem organizi siajn laborojn, labori ankaŭ tre multe kaj tial bone enspezi, sed li ankaŭ estas mem respondeca por la ĉiutaga laborplenumo (kio kaze de malsano?) kaj li devas mem zorgi pri sia pensio. Sed la sento, ne havi ĉefon super si, estas por multaj la granda rekompenco.

Ekzistas ankaŭ tutaj sistemoj de jure memstaraj sed ekonomie sendependaj entreprenoj, io ofta ĉe restoracioj. Por la publiko videbliĝas unu granda ĉeno de manĝejoj en multaj urboj ĉie kun la sama nomo kaj la sama aperbildo. Sed ĉiu el tiuj restoracioj estas posedataj de individuaj entreprenistoj. Ili aĉetis la rajton aliĝi al la potenca grupo, eĉ subiĝi sub ĝia ŝirmo.

La nuntempa termino por tiu ĉi jura formo estas *franĉizo*. La naŭlingva komerca vortaro de 1974<sup>5</sup>) komprenas sub la termino *franĉizo* nur financan limigon de la respondeco de asekuristo (same difinas Plena Ilustrita Vortaro el 1970). Evidente tiu vorto ekhavis plivastiĝon de sia senco. Nun ĝi trovas sian lokon ankaŭ ĉi tie en la priskribo de la formoj, en kiuj laboro kontribuas al entreprenaj celoj.

Tiu tuta komplekso de la ordo, en kiu la produktofaktoro laboro kontribuas al la produktado, kaj kiel ĝi kombiniĝas kun la partopreno de maŝinoj, estas granda organiza defio por ĉiu entreprenisto. Pro tiu ĉiu kaŭzo la organizo estis nomata la kvara produktofaktoro (vidu paĝon 14).

Bona ordo (=organizo) estas absolute esenca por la sukceso de entrepreno. Malĝusta elekto en tiu ĉi kampo estas detrua. Permesita estas komparo kun la organizo de la nacia ekonomio: landoj sen naturaj riĉfontoj kiel Danlando floras pro saĝa sistemigo de siaj ekonomiaj ebloj, dum landoj

---

<sup>5</sup> Internacia komerca-ekonomika vortaro en 9 lingvoj, [Deventer](#) 1974, nun noveldono: ~ en 11 lingvoj, Pekino 1990

kun granda natura riĉeco kiel Ruslando sed kun maltaŭga organizo de siaj fortoj troviĝas en aĉaj problemoj.

La graveco de la produktfaktoro laboro necesigas ĝian tre zorgan enplekton en la entreprenon. La *dungo* de nova kunlaboranto estas unu el la plej elstaraj taskoj de entreprenisto. Eraro tiam farita treniĝas tra la jaroj kiel fonto de perdoj. Dezirata de ĉiu entreprenisto estas havi "feliĉan manon" en sia elektokapablo.

Havi konstantan kunlaboranton en la propra domo kiu tamen restas dungito de alia firmao estas la ekonomia tasko de entreprenoj perantaj lueblajn laboristojn. Tia lulaboristo ricevas sian salajron de tie, kie li aŭ ŝi estas por daŭro dungita, do tute kontinue, ankaŭ havas siajn feriojn. Sed la ĉiutaga laboro estas plenumata en tiu entrepreno, kiu luprenis lin aŭ ŝin. Ĝi pagas al la ludonanta entrepreno

Lulaboristoj kaŭzas altajn kostojn; ilia laboro postulas salajrojn, la ludonanta entrepreno bezonas rezervojn por eventuala nepovo labori de siaj tamen salajrataj dungitoj, kaj ankaŭ ĝi kiel entrepreno volas havi sian profiton. Tial lulaboristoj estas ĉiam nur dumtempa helpo. La normala kazo de laboro en entrepreno estas tiu surbaze de kontrakto kun la entrepreno mem. Oni dungas laboristojn.

Kandidato por dungigo prezentas atestojn kaj pri sia lernotempo en ĝeneralaj kaj fakaj lernejoj kaj pri la laborplenumo en antaŭaj kontraktoj. La signifo de atesto, kiun ĝi havas por kandidatoj, montras je la flanko de la entreprenisto la neceson bone formuli ĝin por siaj laboristoj. Verki ateston estas arto: unuflanke oni glatigu la vojon por la kariero de kunlaborinto, aliflanke vereco necesas.

En dungo povas helpi perantoj. Ĝenerale la laboroficejo sin proponas por tio. Serĉanta; entreprenistoj tamen ne kontentas pri nur tio. La normala vojo al interesitoj estas anonco en taggazeto. Por pintaj pozicioj sian helpon proponas ekspertoj, kiuj akiris la ŝercnomon "kapĉasantoj".

Se *dungi* estas tasko de la unua rango por entreprenisto, tiam la eventuala preteco *maldungi* iun estas eĉ pli elstara trajto de entreprenisto kun la bono de sia entrepreno en la centro de la klopodoj. Kies ĉeesto en la produktado ĝenas al la plenumo de la laboroj pro iu kaŭzo, tiu devas forlasi la entreprenon.

Do devas ekzisti kaŭzoj por maldungo. Antaŭ la maldungo devas veni averto pri tiu intenco, en kiu la kaŭzo estas elmontrita, kun la postulo ĉesigi

la kritikitan situacion. Kiam la admonoj restas sen sukcesoj, la disiro fariĝas ne evitebla.

Maldungi signifas kaŭzi malagrablojn al alia homo, kaj tion oni nur malvolonte faras. Sed entreprenisto devas havi la karakteran forton por tio. Ĝojige se ambaŭ flankoj tamen sukcesas trovi pacan disiron (ofte helpe de monkompenso).

Ĉiam la entreprenisto estas la ŝlosila persono por la *homaj rilatoj* en la entrepreno, la tiel nomata "klimato". Bona klimato forte antaŭenpuŝas ĉiujn aferojn, malbona klimato deprimas kaj bremsas.

Unuflanke estas necese atenti pri alta rendimento de la laboroj en la entrepreno. Tio signifas, ke al la laboristoj estas donitaj celoj, kiujn ili atingas nur, se ili streĉas siajn fortojn, t.e. plenforte laboregas. Tia sinteno kontraŭas al la homa flegmo.

Aliflanke senĉesa apelaciado al rapida laborritmo ĝenas kaj povas misstimuli la laborpretecon. Admonoj, avertoj, kritikoj, ordonoj, plendoj — ili eluziĝas ĉe tro ofta apliko.

Al la entreprenisto mankas instrumentoj por la realigo de sia volo. Ne eblas minaci per iu esenca malbono en kazo de ne intensa laboro: kie estas la punrimedoj? La maldungo kiel definitiva laborfino estas ĝenerale tro forta bato. En la ŝtupo antaŭ ĝi malutilas nur al la entreprenisto la "interna maldungo" deklarita sekrete de malkontenta dungito: labori nur minimume ĝis la limo ĝuste antaŭ la elĵetiĝo.

Estas do necese lasi multajn sed ne ĉiujn liberecojn al la laboristoj. Persvadado kontribuas al la atingo de ĝusta kompromiso same kiel rekompencoj, ĉefe mono (premioj, kromsalajroj, pensiopromesoj ktp), sed ankaŭ aliaj utilaĵoj. En la altaj tavoloj de la entreprenoj kutimas aŭtoj pagitaj de la entrepreno sed komplete je dispono de la dungitoj.

La laboristoj ne solaj defendas siajn poziciojn, sed ili kuniĝis en *sindikatojn*. La procentaĵoj de sindikatoj varias laŭ branĉoj kaj laborformoj. Ju pli da antaŭscioj necesas por difinita profesio, des pli la profesiuloj fidus je si mem kaj do ne fariĝas membroj en sindikato; aliflanke manlaboristoj en la industrio (ne en metiejoj) estas la bazo de la sindikataro.

Sindikatoj intertraktas kun entreprenistoj pri kolektivaj laborkontraktoj, kies reguloj poste validas por ĉiuj laboristoj de la branĉo. La unuopaj kontraktoj de ĉiu ajn laboristoj do estas tre koncizaj, eventuale nur kelkfrazaj, ĉar la ampleksaj detaloj pri ferioj, kristnaskfesta krommono,

maldungo-periodoj, laborhoroj, paŭzoj ktp. staras jam en la ĝenerala dokumento.

Por elteni la laboristan forton organizitan en sindikatoj, ankaŭ la entreprenistoj de unu branĉo unuiĝas en asocioj de entreprenistoj. Per tio ĉiu entreprenisto perdas memstarecon; decidoj akceptitaj per plimulto el sia kolegaro devigas lin aŭ ŝin eĉ kontraŭvole. Aliflanke unu izolita entreprenisto estas malfortulo sub la premoj de sindikato kaj povas facile veni en danĝeran situacion.

La marĉandado pri la kreskoprocantaĵo de la salajroj kaj pri la mallongigo de la labortempo okazas do inter du grupoj: unu sindikato kaj unu asocio de entreprenistoj. Tiu asocio disponas pri siaj fakuloj, intertraktistoj, juristoj, tarifspezialistoj, advokatoj.

La intertraktado pri laborkondiĉoj povas esti sovaĝa aŭ regulita. Evidentiĝis kiel avantaĝe por ambaŭ flankoj, ankaŭ por la laboristoj (!), kiam firmaj reguloj permesas lukti en supervidebla kadro. Strikoj kiel la plej fortaj bataliloj de la laboristoj helpas ilin venki sed domaĝas al la entreprenoj enhavantaj iliajn laborlokojn.

La kunagado de laboristoj respektive de reprezentantoj de la sindikatoj interne de la entreprenoj varias laŭ la leĝoj de la unuopaj landoj.

Je la sindikatoj volonte partoprenas en la gvidado de la entreprenoj en modeloj de la kundecidrajto. Alilande la sindikatoj rigardas sin kiel la kontraŭulojn al la entreprenistoj, kun kiuj ili ne volas havi ion komunan, do ankaŭ de la rajton *kun-* (t.e. kune kun ili) *decidi*.

La minimumo de sindikata partopreno en la vivo de entreprenoj estas la entrepren-konsilio, la "organo de interkonsiliĝo kaj kunlaboro inter la direkcio kaj la personalo en entreprenoj" (laŭ la naŭlingva vortaro).

Entreprenistoj agas saĝe, se ili rigardas "siajn" entreprenkonsiliojn kiel partnerojn kaj ne kiel malamikojn. Frutempe tiri la laboristojn en la respondecon de la entreprena bonfarto helpas eviti misevoluojn.

Ke entreprenistoj asociiĝas por esti pli fortaj en siaj rilatoj al laboristoj kaj iliaj sindikatoj, tio estas unu formo de komuneco inter entreprenistoj. Ili povas formi aliancojn ankaŭ en la direkto al la merkato. Kunligitaj fortoj tie alportas merkaptopotencon. La flanko de la proponado ne plu devas subiĝi antaŭ la postulado, kaj tio efikas favore por la prezoj kaj tiel por la profito.

Unuavice tia kuniĝado okazas per kunfandiĝoj tiel, ke malgrandaj entreprenoj unuiĝas al pli malmultaj grandaj. Laste tiu evoluo kondukas al

grandentreprenejoj (unu jura establaĵo) aŭ al konzernoj (pluraj jure memstaraj unuoj sub unu gvidado). La funkcio de entreprenisto apartenas plu nur al malmultaj direktoroj, el gvidintoj fariĝas gvidatoj, sed ja ekzistas la diversaj formoj de parta memstareco en la tuta strukturo de la entreprenoj.

Tiuj vojoj al merkaptopotenco estas permesitaj. Ne estas tolerebla la kaŝa kunigado de proponadoj kun la celo artifike plialtigi la prezojn: la kartelo.

Kartelo estas interkonsento inter entreprenistoj proponantaj sur la sama merkato pri kio okazu sur tiu ĉi merkato; ili tiel malefikigas la konkurencon. Sed konkurenco estas la necesa reganto de merkato. Sen konkurenco la principoj de la merkato ne funkcias.

Jes povas esti agrable por entreprenisto, povi fuĝi el la batalo pri klientoj sur la merkato. Eventuale eblas, per sekretaj interparoloj trankviligi aliajn entreprenistojn.

Se oni sukcesas, persvadi ilin ĉesigi siajn klopodojn kiuj ja iel direktiĝas kontraŭ oni mem, la entreprenista vivo fariĝas pli malstreĉa. Sed karteloj estas malpermesitaj, prave, ĉar la konkurenco estas la baza instrumento por vivteni merkatekonomion.

Interkonsentoj pri prezfiksado estas malpermesitaj, aliaj formoj de kunlaboro eĉ preskribitaj: la membreco en publikjuraj organoj nomataj en multaj landoj "Ĉambro de Industrio kaj Komerco". Per tiuj membrecoj la entreprenistoj ekhavas institucion, kiu reprezentas ilin kaj rajtas formuli starpunktojn por ili kaj pri iliaj intereso.

La "Ĉambroj de Industrio kaj Komerco" havas proprajn oficistojn, kiuj laboras laŭ gvidlinioj fiksataj de plenkunsidoj de entreprenistoj. Tiel la entreprenistoj ne devas dediĉi abundan tempon al la aferoj de sia reprezentejo, kaj tamen ili disponas pri plene laborkapabla organo por laŭtigi siajn dezirojn. Ankaŭ tio estas la aktiviĝo de laboro por la entreprenoj sen havi la plenumantojn en la entreprenoj mem kiel dungitojn.

Por kompletigi la kontribuojn de entreprenfremda laboro al la celoj de entreprenoj necesas ankoraŭ mencii ŝtatajn helpojn sur la kampo de stimulado de la ekonomio. Tio estas aparta temo<sup>6</sup>). Aliaj helpoj venas en la vasta kampo de teknologia helpo.

---

<sup>6</sup> La aŭtoro pritraktis tion detale en San Marino 1988 sub la titolo "Ekonomiaj agadkampoj de metropoloj"



Progresoj en tekniko eblas en grandaj entreprenoj, kie inter la laboristoj estas teknikistoj, Ĉu en formo de stabo ĉu kiel propra departemento (do "en la linio"). Sed por la amaso de la pli malgrandaj tio ne eblas. Ili bezonas sciencistan subtenon de ekstere. Ĝenerale tio venas de universitatoj aŭ esplorinstitutoj, ĉu ŝtataj kaj tial subvenciitaj ĉu privataj. La perado de la scioj el la sciejoj al la entreprenoj okazas ofte en centroj de teknologiperado.

## (6) Mono

Kiu havas superfluan monon, t. e. pli da mono ol bezonata por vivtenado ĉu simpla ĉu eĉ luksa, tiu povas kaŝi ĝin en ŝparŝtrumpo aŭ sub la matraco. Tio kontentigas la animon pro la palpeblo de la havaĵo, sed tiu ĉi mono ne plimultiĝas. Se la koncernata valuto suferas je inflacio, tiam la monposedo eĉ malpliiĝas en sia aĉetpovo.

Do utilas *lasi la monon labori*. La plej facila vojo estas pruntedoni ĝin al banko. Ĉar tiu institucio laboras per la fremda mono disponigita al si, ĝi pagas el siaj profitoj renton al la mondonintoj. Tio estas senlabora enspezo, nur ke oni rezignas pri la dispono super sia propra mono. Oni ne havas likidecon, sed rentabilitaton.

Ankaŭ eblas enmeti sian monon en la produktado: tiam ĝi ekhavas la nomon "kapitalo". Kapitalo devas alporti renton. Se ne estus tiel, ĉiu saĝa homo lasus sian monon en la banko anstataŭ disponigi ĝin kaj labori kiel entreprenisto.

Do ekzistas rilato inter la rentoj pagataj de la bankoj kaj la rentoj akireblaj el entreprena laboro. Entrepreno devas havi pli da profito, mezurita en procentoj de la enmetita kapitalo, ol estas la merkata procentaĵo ĉe bankpruntoj (pri esceptoj kaj iliaj pravigoj poste).

Ne ĉiam sufiĉas la propra mono por eklabori kiel entreprenisto. Tiam fremda mono estas bonvena. Do la kapitalo de entrepreno estas kaj propra kapitalo, la propra havo, kaj fremda kapitalo aŭ fremdkapitalo, la fremda havo.

Fremdkapitalo estas esenca elemento en la vivo de entrepreno. Unue nur ĝi ebligas ofte ĝian eklaboron, nome en la kazo de monmanko ĉe ideoriĉa homo. Due ĝi servas en variaj kvantoj por kontentigi *ĉiam ĉiujn* kapitalbezonojn de entrepreno. Se la entrepreno havus ĉiukaze sufiĉan

propran kapitalon por ĉiuj eventualaĵoj, tiam ĝi havus — kiam malbona eventualaĵo ne validas — tro da kapitalo.

Sed kapitalo kostas, kaj tio estas respondebla nur, se ĝi produktas renton, kiu kovras tiujn ĉi kostojn. Tial ne laboranta kapitalo devas esti evitata.

La kvante de la tuta kapitalo konsistas el konstante disponebla propra haveco kaj el prenitaj kaj redonitaj fremdkapitaloj, laŭ bezono. Do se ne estas bezono, la stokoj de fremdkapitaloj povas esti reduktitaj.

Tiel ĝi estas la varia elemento en la kapitalo, kaj la entreprenisto devas decidi pri ĝia kvanto. Li aŭ ŝi povas orientiĝi al la flanko de la sekureco, tio signifas, teni multe da kapitalo, kaj tio estas (pro la relativa nevarieblo de propra haveco) multe da fremda mono tamen firme ligita al la entrepreno.

Tiam la entreprenisto devas daŭre kalkuli pri ties rento, kaj tio malsuprentiras la rentabilitaton. Do ankaŭ ĉi tie videbliĝas la antagonismo inter sekureco kaj rentabilitato (vidu ankaŭ paĝojn 15 kaj 16).

Fremdkapitalo estas kiel kapitalo bazo de la entreprenista laboro. En tiu senco ĝi estas konstanta kontribuanto al la entrepreno. Sed fremda mono en la entrepreno estas ankaŭ ĝiaj ŝuldoj. Varoj estas liveritaj, kun fakturo, kaj tio estos pagita. Jam havante la varon oni pligrandigas sian havaĵon. Tiel longe kiel la pago ne estas farita, tiu ĉi havaĵo estas la kaŭzo por ŝuldo.

Havi ŝuldon do estas io tuta normala por entrepreno, kaj tia situacio ne estas kaŭzo por honto. Ŝuldoj estas io simila al fremdkapitalo, estas speco de ĝi. La grado de ŝuldanteco estas, en la limoj de la fakturperiodoj, ankaŭ afero por decidoj de entreprenistoj. Pro tiuj ĝenerale mallongperiodaj ŝuldoj la konsiderado pri fremdkapitalo kaj pri ĝiaj konsekvencoj koncerne rentabilitaton fariĝas eĉ pli klaraj.

Uzitaj estis ĵus la vortoj kapitalo, mono, haveco, kiel esprimoj por pli malpli la sama fenomeno. Sed la entrepreno ne konsistas el mono, el palpeblaj monbiletoj. Ĝia ekzisto estas videbla en formo de domo, de maŝinoj, de materialoj, de varoj ktp.

Ili ĉiuj estas aĵoj. Do necesas trovi korektan vojon esprimi aĵon en mono. Ĉiu aĵo havas sian valoron, kaj la tasko estas nun la takso de la valoro de ĉiu ajn objekto. Tio estas la valoratribuo (valorigo).

La entreprenekonomiko konas vastan kampon de ebloj de valoratribuo. Daŭraj objektoj kiel domoj aŭ maŝinoj havas kiel valoron siajn aĉetprezojn

aŭ produktkostojn minus la akumulitan deprezon. Tio ŝovas la decidon pri la valoro de aĵo al la ĝusta deprezado.

Deprezoj povas orientiĝi je la vivodaŭro aŭ je la ekspluatkapablo de aĵo respektive ilo. Tre modernaj produktiloj, ekzemple komputilstiritaj maŝinoj, estas laborkapablaj dum 10 jaroj, sed la teknika evoluo faras ilin malsufiĉe rendimenta jam post 5 jaroj.

Laŭ tempopaso la deprezo estus jare 10 %, laŭ la teknika evoluo la deprezo estu 20 %. Tiu entreprenista decido influas la valoron de la havaĵo kaj la kostojn dum tiu ĉi laborjaro (ĉar la deprezosumo estas kostoelento). Kostoj subtrahiĝas antaŭ la profito, do tia decido malsuprentiras la profiton.

Povas ankaŭ esti, ke eksteraj kondiĉoj influas la valoron. Duonforgesita parcelo rande de la urbo povas subite fariĝi valorgrundo, kiam la magistrato decidis neatendite tie permesi domkonstruadon kaj plilongigi tien metrolinion.

Alidirekte, bona bela domo povas malkreski en sia valoro, kiam ĝia distrikto fariĝas la centro de entreprenoj de ekspedistoj, kies ŝarĝaŭtoj ĝenas pro laŭteco. Domoj povas ankaŭ evidentiĝi kiel domaĝaj, lasante siajn homojn pluloĝi tie kvazaŭ nenio okazis, sed sian valoron tiuj domoj perdis.

Aldoniĝas la entreprenista decido pri la formo de deprezado. Ebla estas la proporcia: ekzemple dum 10 jaroj ĉiujare 10 %.

Alia formo estas la malprogresiva, unue alta procentaĵo, kiu malplialtiĝas poste: ekzemple 40 % — 20 % — 10 % — 5 % ktp. Tio estas pravigebla el la nepridubebla fakto, ke iu novaĵo havas tuj post sia unua vendo valorperdon, kiu poste mildiĝas. Fabriknova aŭto, de sia ĵusa aĉetinto pluvendita, suferas altan prezredukton.

Kontraŭe procedas progresiva metodo de deprezado, ekzemple 5 % — 10 % — 20 % — 40 % ktp. Ankaŭ tio estas pravigebla el la nepridubebla fakto, ke en komenca periodo iu maŝino sufiĉe longa funkcias kiel nova kaj ke la problemoj venas nur pli poste.

Antaŭproduktoj, helpmaterialoj k.s., en kazo de vendejoj kaj magazenoj: la aĉetitaj varoj por la vendado, ili ĉiuj havis siajn prezojn, kiam ili eniris la propran entreprenon. Tamen la valoratribuo ne altrudiĝas de si mem. La kaŭzo estas, ke daŭre envenas varoj en la stokon, kaj varoj eliras el ĝi.

La envendatoj varias kaj kun ili la prezoj laŭ la livertagoj. Kvantoj estas diferencaj, kun tio la rabatoj kaj tial la prezoj. La diversaj liverantoj havas

diversajn prezojn. Ĉio ĉi signifas, ke en la stoko de identaj varoj la aĉetprezoj de ili estas ne la samaj, kaj ĝenerale akceptebla prezo fariĝis problemo.

Por la valoratribuo de tiaj varoj ekzistas diversaj principoj. Ekzemplo estas: "unue en, unue el" = la elirantaj el la stoko ekzempleroj estas kalkulitaj per la prezo de la unue aĉetitaj ekzempleroj, indiferece ĉu traktita objekto vere troviĝis en tiu ĉi unua sendaĵo, kaj tio tiel longe, kiel disponiĝas ekzempleroj en la kvanto de tiu unua sendaĵo; poste uziĝas la prezoj de la dua sendaĵo ktp. Alia ekzemplo: "laste en, unue el", tio signifas, ke la prezoj de la laste aĉetitaj objektoj estas aplikitaj por la nun elirantaj.

La tuta kampo de valoratribuo do estas plena de decidagoj por entreprenistoj. Cetere enmiksas sin la financoficejo, ĉar per tiuj decidoj okazas influado super la impostdeva profito.

Tro grandanima valoratribuo ŝajnigas sekuran remburadojn por la ŝanĝiĝoj en la entreprena vivo, kio facile kondukas al malĝusta taksado de cirkonstancoj kaj ebloj, kio siavice estas danĝera. Avara valoratribuo malgrandigas la evoluŝancojn de entrepreno, ĉar la bazo de la kapitalo estas tro magra.

Tamen ne ekzistas unu vera valoro de entrepreno. Kiom entrepreno valoras, tio rezultas nur el amaso de entreprenistaj decidoj, kiuj devas esti bonordaj, ekonomike pravigeblaj, favoraj, ĝustaj.

Al la posedataj valoradoj de entrepreno apartenas ankaŭ ĝiaj monpostuloj kontraŭ klientoj. la ricevotaj rimedoj. Kio ĉe unu partnero de negoco estas ŝuldo (pasiva ŝuldo), tio estas ĉe la alia monpostulo. Por monpostulo ekzistas ankaŭ la vorto *kredito*, dum por ŝuldoj uziĝas la vorto *debeto*. Ŝuldantoj estas *debitoroj*, postulantoj *kreditoroj*.

Kreditoj kaj debetoj ekzistas en diversaj periodecoj. La mallonga periodo estas kelkaj tagoj, semajno aŭ eventuale monato. Pli posta pagodevo iam estas mezlonga periodo. Longperiodaj kreditoj aŭ debetoj daŭras jarojn; longperioda luricevo de mono, donita kredito, similas al kapitalo, tiukaze: fremdkapitalo.

Por la entreprenisto gravas, ke la periodecoj de monpostuloj unuflanke kaj de ŝuldoj aliflanke korespondas inter si. Kiam la entreprenisto devas pagi iujn mallongperiodajn ŝuldojn, li aŭ ŝi bezonis refluan el siaj monpostuloj ĝustatempe. Tiukaze ne helpas amaso da posedo en formo de mezperiodaj postuloj.

La financa stato de entreprenoj kaj kio okazas en ĝi estas enskribita en libroj. Por la listigo de ĉio, mezurita en mono, ekzistas la termino *librotonado*. Taŭga vorto estas ankaŭ *kontado*.

Tiu librotonado konsistas el du ĉefaj kompleksoj:

— el prezento de la stato de entreprenoj je difinita momento, ekzemple je la 31-a de decembro de la jaro  $x$ , 24<sup>00</sup>-a horo, kaj

— el tabeloj, en kiuj enskribiĝas ĉiuj monaferoj dum difinita periodo, ekzemple de la 1-a de januaro ĝis la 31-a de decembro de la jaro  $x$ .

La ciferoj por la tempomomento troviĝas en la *bilanco*, la ciferoj por la tempodaŭro troviĝas en la *spezokonto*, kiu estas detaligita en multajn kontojn laŭ la unuopaj fakoj.

En la momento de la bilanco, en tiu sekundo, por kiu ĝi validas, okazas nenio, do ankaŭ ne spezoj, kaj la spezokonto estas je nulo. Poste la elementoj de la bilanco disiras en siajn kontojn: el la bilanco pozicio *kaso* fariĝas la komenca havo de la *kaskonto*.

En tiu ĉi konto nun dum la tuta jaro okazas la enskriboj de eniranta kaj de eliranta mono, de enspezoj kaj de elspezoj. Jarfine estidas saldo, kaj tiu ĉi sumo formas la bilanco pozicion *kaso* de la jaro  $x + 1$ . Neniam pozicioj el la bilanco kaj el la spezokonto intermiksiĝu.

La bilanco montras en unu flanko la posedaĵojn de la entreprenoj, ĝian monon, la bankkontojn, monpostulojn, poste — esprimita en mono (post valoratribuo!) — grundon, la domon, meblojn kaj maŝinojn, stokojn. Ili estas ia *aktivoj* de la entreprenoj.

La alia flanko de la bilanco montras la devojn de la entreprenoj: pagendajn ŝuldojn, kaj la kapitalon, indifereinte ĉu ĝi estas fremdkapitalo kaj tiel vera ŝuldo aŭ ĉu ĝi kiel parto de la entreprenoj estas kvazaŭ ĝia ŝuldo al sia posedanto, la kapitalhava entreprenisto. Tiuj sumoj estas la *pasivoj*.

Aktivoj kaj pasivoj estas ambaŭ esprimoj por la sama fenomeno: kio estas, en mono, la entreprenoj. La aktivoj estas la videblaj aĵoj, el kiuj la entreprenoj konsistas, kaj la pasivoj indikas, al kiuj apartenas tiuj ĉi aĵoj. Tial estas kompreneble, ke aktivoj kaj pasivoj montras la saman sumon.

En la spezokonto troviĝas en unu flanko ĉiuj *rimedoj*, kiuj estis je dispono por la entreprenoj en la rigardata periodo. Ili estas enspezoj. Sur la alia flanko estas la *kostoj*, la elspezoj de la entreprenoj. Se la kompleta sumo enspezita superas la kostojn, tiam estiĝis profito, se la entreprenisto elspezis pli ol li aŭ ŝi enspezis, tiam estiĝis defcito.

Ambaŭ flankoj, kun atento pri profito aŭ defcito, devas kompreneble esti egale grandaj. La traktado de la negocoj ĉiam okazas en du kontoj: librovendo signifas enspezon en la kaso aŭ pro bankĝiro en la bankkonton kaj aliflanke iun malpliigon el la librostoko, malaltiigon se mezurita en mono. Tial tiu formo de entreprenista kalkulado ankaŭ nomiĝas *duobla librotenado*.

Tiel pritraktiĝas la komerca librotenado. Iom alie estas la afero ĉe publikaj instancoj inkluzive de la ŝtato mem; al la ŝtata sektoro apartenas ankaŭ landoj, civitoj, distriktoj, socialkaso ktp. Tie oni aplikas la etatan librotenadon. La decidrajta organo fiksas la sumojn por la unuopaj elspezoj, kaj ĝi taksas la sumojn de enspezoj.

Tiuj ciferoj, kunmetitaj en la *etato*, estas poste la gvidlinio por la aplikistoj, la ŝtatoficistoj. La sistemo trovas sian pravigon en la fakto, ke tiel la elektitaj respondeculoj por la volo de la popolo, la parlamentanoj, povas determini la iradon de la aferoj, sen ke ili devas daŭre interveni: la ĉiutagajn laborojn faras por ili iliaj oficistoj, en kadro antaŭfiksita de ili.

Tiu sistemo havas similecon kun planciferoj uzataj de komercistoj kaj ankaŭ en societoj. Tie oni esprimas siajn dezirojn pri kio okazu en formo de buĝeto. Buĝeto estas supozo pri estontaj rimedoj kaj fikso de estontaj kostoj. El ambaŭ elementoj elkalkuliĝas, kiel montrite, profito aŭ defcito.

Bilancon kaj spezoekonton oni povas analizi. El la *bilanckanalizo* la entreprenisto mem aŭ iu ekonomia konsilisto kapablas vidi kiel estas internaj interrilatoj en la entrepreno. Ekzamenataj estas fenomenoj kiel likideco, rentabilitato, sekureco, periodecoj, valorigoj, rendimento, salajroprocentaĵoj, kreskoj, rilatoj propra/fremda kapitalo ktp.

La kostokalkulado respondas al demandoj pri kostoj ne realaj sed tamen ekzistantaj en la entrepreno, ekzemple pri "salajro" al la entreprenisto, kiu ja ne estas dungito sed vivas el la profito. Se kostoj troviĝas en multaj kontoj, kiuj tamen kontribuas al unu produkto, tiam necesas ĝuste adicii ilin: kostoj por gazeto staras inter salajroj, preskostoj, afranko ktp — sed kiom nun kostas unu liverata ekzemplero?

Post ĉiuj kontigoj venas la reviziado fare de la revizoroj. Por ke tiu laboro ne estu nur unufoja kaj nur post ĉiuj jam faritaj kontigoj, iuj entreprenoj havas departementon pri kontrolado, io nun ĝenerala ĉe la pli grandaj entreprenoj.

Ĉar ĉi tie ne temas pri kurso pri librotenado (indus ĝin fari, jam pro la terminoj en la Internacia Lingvo Esperanto), pliaj detaloj ne eblas nun. Por doni ekzemplon sekvas en aldono al tiu ĉi teksto la ciferparto, t.e. bilanco. spezokonto, ekstraj kontoj ("fondaĵoj", "rezervoj") kaj buĝeto de Universala Esperanto-Asocio, publikigitaj kiel financaj aldonaĵoj al la estrara raporto pri 1990<sup>7</sup>).

Por fideinde organizi la kunligon de mono unuflanke kun entreprenista kapablo aliflanke ekzistas vasta gamo de juraj formoj establi entreprenon. Parte jurformoj aranĝas la entreprenon ĉirkaŭ mem respondeca entreprenisto. Parte jurformoj koncentriĝas al okazinta kapitalkolekto, t. e. ke la entrepreno estas nur jura personeco konsistanta el kapitalo, kaj por tia entrepreno agas kontrakte ligitaj salajruloj.

La juraj sistemoj de la unuopaj landoj proponas diversajn formojn por organizi entreprenon. Tradukoj de nomoj el unu lando nur iom helpas por atingi komprenon en Internacia Lingvo: la germana Societo kun Limigita Respondeco montras nur supraĵe, el sia nomo, siajn karakterizaĵojn.

Sed jam la vorto pri la limigita respondeco montras esencan punkton: temas pri la demando, kiu promesas la sekurecon **al la mondonintoj**, ke ili ricevos kion ili pruntedonis, inkluzive de ilia parto de la profito, resume: kiu garantias por ŝuldoj. Ankaŭ tion fiksas, apud la gvidfunkcio, la elektita jura formo de entrepreno.

Entrepreno povas konsisti jure nur el sia entreprenisto: tio estas (1) *unupersona entrepreno*. Se entrepreniste agas pli ol nur unu persono, tiam ekzistas (2) *societo*. La jam menciita "Internacia komerca-ekonomika Vortaro en 9 lingvoj" nomas societeton "privatjura kuniĝo de personoj por komuna celo ...; en komerco la plej ofta speco de societo estas kolektivnoma societo kaj komandita societo."

Kapitalbazita kuniĝo estas, laŭ la sama vortaro, (3) *kompanio*: "privatjura kuniĝo de personoj havanta laŭstatutan celon ... La termino estas uzata precipe pri la t.n. kapitalunuiĝoj, ĉe kiuj ŝanĝoj de la kompanianoj ne tuŝas la strukturon de la unuiĝo. La ĉefa formo de kompanio estas la akcia kompanio."

Jura sistemo de entrepreno estas kvazaŭ kiel konstitucio de ŝtato, ĝi regulas ĉiujn bazajn interrilatojn. Al ili apartenas ankaŭ la formo de

---

<sup>7</sup> Revuo Esperanto. [Rotterdam](#), majo 1991, paĝoj 103 ĝis 106

kundecidado fare de la laboristoj en la entrepreno kun aŭ sen iliaj sindikatoj. Tia kunagado eblas per entreprenkonsilioj, sed ankaŭ per membreco de reprezentanto de la laboristaro en la direktoraro de la entrepreno entute.

La diverseco de jurformoj necesigas detalajn sciojn pri la unuopaj reguloj. Trovi la ĝustan formon estas principa decido de entreprenisto antaŭ la eklaboro, sed ankaŭ dum la vivo de entrepreno, ĉar la cirkonstancoj ja ŝanĝiĝas. Tiu decido ankoraŭ okazas en nacia kadro, ĉar supernacia jursistemo pri entreprenoj ne jam ekzistas.

La nacia karaktero de la entreprenista juro videbliĝas ankaŭ lingve: nomoj de jurformoj de entreprenoj estas same nacilingvaj kiel la tuta komplekso de entreprenaj detaloj. Supernacia jurformo bezonus supernacian nomon, kaj por tio la leĝdona potenco bezonas ne nacian lingvon. La Eŭropaj Institucioj jam elpensis proponon: akcia kompanio baptita *Societas Europea* en la latina lingvo. Ĉi tie servus pli bone, ĉar taŭga por ĉiuj ankaŭ ekonomiaj kaj entreprenistaj celoj, la Internacia Lingvo Esperanto.