

díj sem volt reális. A piacgazdasági szemléletmód tükrében vizsgálja az érvényesített ár arányosságát, kifejtve, hogy nem volt reális perspektíva a 33 éven át beszédhető három-négyszeres útdíj. „Az Európai Unió ugyanis igen komolyan veszi a természetes monopóliumokra érvényesíthető költségarányos ár elvét. Magyarország uniós csatlakozása után meg lettek volna számolva a többszörös útdíj alkalmazhatóságának napjai.”

Az Oktatási Minisztérium támogatásával, a felsőoktatási tankönyvtámogatási program keretében megjelent könyv végül egy adott (x) város víz- és csatornaművének privatizációjáról számol be ismertetve annak főbb jellemzőit, a bázisdíj nyereségtartalmát és a volumenhatás sajátos kezelésmódját.

A könyvben tárgyalt ismereteknek a felsőoktatásban is helyet kell kapniuk; hiányuk súlyos gazdasági károk forrása lehet...

Rubóczky István

A Legfelsőbb Bíróság 2001. III. 7-i keltezésű határozatában az Első Magyar Koncessziós Autópálya Rt. javára döntött, megállapítva, hogy a hivatal nem élt vissza gazdasági erőfölényével. (Világgazdaság, 2001. március 8.)

Jerry Yoram Wind–Jeremy Main

VÁLTOZÁSTERVEZÉS VÁLLALATOK FELKÉSZÍTÉSE A XXI. SZÁZADRA

GEOMÉDIA, 2000

„Ami eddig jó volt, az éppen azért, mert a múlt időben volt jó, ma tán csak meglehetősen s utóbb még káros is lehet.”¹ Jobban senki sem tudná össze-

¹ Széchenyi István: Hitel

foglalni, hogy a módszeres változtatás, jobbítás nélkülözhetetlen a talponmaradáshoz.

Ez a könyv útmutatóul igyekszik szolgálni arra vonatkozóan, hogy a mai vállalatok milyen változtatások segítségével őrizheti meg az életképességüket a XXI. század várható feltételei között. Szerzői amerikai kutatók: Jerry Yoram Wind a Pennsylvaniai Egyetemen működő jónévű Wharton School marketing professzora, Jeremy Main pedig a Wharton School SEI Menedzmenttudományok Központjának vezető munkatársa.

Mondanivalójuk erőssége, hogy azt az üzleti életben felgyülemlett gyakorlati tapasztalatokra alapozzák. Arra a kutatásra támaszkodnak, amelyet a Központ végzett annak vizsgálatára, milyenek a XX. századi cégek jellegzetes tulajdonságai, és milyen változtatásokkal igyekeznek az e téren élenjáró vállalatok elébe menni a XXI. század várható új feltételeinek és követelményeinek. Ízelítő erre az összehasonlítás, amelyet a vállalatok „régii” és „kialakuló” tulajdonságairól adnak:

Régi tulajdonságok	Kialakuló tulajdonságok
Célvezérelt	Vízióvezérelt
Árközpontú	Értékközpontú
Termékminőségre épít	Teljes körű minőségsszabályozásra épít
Termékközpontú	Fogyasztó központú
Részvényesközpontú	Minden érintettet (stakeholder) figyelembe vesz
Pénzügyi irányultságú	Sebességirányultságú
Hatékony, stabil	Innovatív, vállalkozó szellemű
Hierarchikus	Lapos, önállósággal, hatáskörrel és felelősséggel rendelkező munkatársakra építő
Gépszerűen működő	Információalapú
Funkcionális	Funkciót átszelő
Merev, elkötelezett	Rugalmas, tanuló
Helyi, regionális, nemzeti	Globális
Vertikálisan integrált	Hálózatszerű, kölcsönösen függő

Kiemelik ugyanakkor – és ez igen fontos figyelmeztetés –, hogy az új elemek nem szorítják ki szükségszerűen a régieket. A nyereségesség a jövőben is minden vállalat számára létfontosságú

marad, a hierarchikus felépítés, valamint a funkcionális szerkezet sem fog teljesen eltűnni – tehát nem teljes paradigmaváltásról van szó, hanem másfajta egyensúlyról, hangsúlyok eltolódásáról, arról, hogy a vállalatok a régi és az új tulajdonságok alkalmas ötvözetét mutatják majd.

A mű eredeti címe jobban kifejezi mondanivalóját: *a változások előrehajtása*. Ez a lényeg: megfelelő előrelátással kellő időben kikényszeríteni azokat a változásokat, amelyeknek meg kell történniük a cég életbenmaradásához. A könyv első része a változás mozgatórugóit mutatja be. Ezek fontos elemei: a régi vállalati modell elavulása, az információ technológiák térhódítása, a globalizáció, a növekvő intenzitású verseny, a társadalmi elvárásokban, valamint a fogyasztók igényeiben beálló változások és ezek jelentőségének növekedése. A második rész azt mutatja be, hogy mozgatórugók által keltett követelmények kielégítése érdekében hogyan kezeli a jövőbeni fennmaradásra törekvő vállalat a szereplőket, hogyan alakítja át a fogyasztókról, valamint a saját alkalmazottairól és vezetőiről alkotott képét. A harmadik rész

a fennmaradásért vívott harcban, a kihívásokra adott válaszban alkalmazott fegyvereké: azt elemzi, milyen új eszközök állnak a vállalatok rendelkezésére és hogyan használják azokat. Ilyen

eszköz mindenképp az információtechnológia, az innováció, a minőség kezelése, a gyors cselekvés és reagálás. Az utolsó rész magáról a szervezetről szól: a vállalatot velül végbemenő változásokkal foglalkozik. Azt elemzi, hogyan válnak globálissá a vállalatok, hogyan változtatják a struktúrájukat és működtetik hálózatszerűen a kapcsolataikat, hogyan teszik folyamatossá a tanulást, hogyan tudnak a legjobban reagálni a társadalom igényeire. A szerzők könyvüket úgy határozzák meg, hogy az „*divatmentes diéta problémákkal teli vezetőknek.*” A *divatmentes* itt különösen fontos minőség. Mint mindenben, a vállalatok vezetésében is mindig újabb divatok jönnek. Aki új divatot tud teremteni, az ezzel új keresletet is életre hív, és piacot teremthet magának. Amint a szerzők rámutatnak „*A divatot követő vezetők ide-oda csaponganak: a munkahelyi élet minőségétől a teljes körű minőség szabályozáson és az éppen a kellő időben² rendszerű termelésen át az üzleti folyamatok újraszervezéséig és a növekedésig.* Más kérdés, hogy az ő művük sem egészen mentes némely ma igen divatos koncepció alkalmazásától.

Kiemelést érdemel, hogy művük tele van a tényleges vállalati gyakorlatból vett példákkal, esetekkel, hivatkozásokkal. Mondanivalójukat nagyrészt azzal támasztják alá és teszik ugyanakkor szemléletessé is, hogy bemutatják, hogyan cselekedtek, milyen magatartást követtek az adott kérdésben többnyire nálunk is jólismert vállalatok. Azonban óvatosságra is int a tény, hogy az elemzéseiket, következtetéseiket, példáikat jelentős részben az amerikai vállalatokkal szerzett tapasztalatokra alapozzák. Nem szabad szem elől téveszteniünk, hogy az amerikai gondolkodásmód és az ottani megoldások egy része testidegen a mi környezetünkben. A jövő szakkönyveinek minden bizony-

² just-in-time

nyal elmaradhatatlan része lesz egy jó tárgykereső program. Kár, hogy ebben a könyvben nincs benne annak XX. századi változata, egy jó tárgymutató.

A XXI. századot itt természetesen nem kell elhinni. Ha megnézzük a legutóbbi két-három évtizedben végbement viharos fejlődést, nyilvánvaló, hogy aligha tudunk hosszabban előre tekinteni a jövőbe. A módszeres előbbrelépés szükségességéhez viszont kétség sem férhet. És ez nem receptkönyv. Ha valaki úgy érzi, hogy kész megoldást talált benne, amit csak le kell másolnia, gondolja újra végig, mert ritkán találhatók kész megoldások. Átvenni, felhasználni belőle a problémák felvetését és megoldását szolgáló gondolkodásmódot, valamint – kritikával – a tapasztalatokra támaszkodó megfontolásokat lehet, és ez is igen hasznos segítségként szolgálhat.

O.P.

Richard P. Feynman

HAT KÖNNYED ELŐADÁS

A FIZIKA ALAPJAINAK MAGYARÁZATA

Park Könyvkiadó –
Akkord Könyvkiadó 2000

Régi paradoxon*, hogy ha Isten mindenható, vajon képes-e akkora követ teremteni, amelyet még ő sem tud felemelni? S vajon hány ember van, aki képes a tudomány mélységeiben és főként annak technikai apparátusában járatanok számára is érthetően elmagyarázni a modern fizika lényegét, vagy legalább annak alapjait? És ha még azt

* Mármint az emberi gondolkodásnak, nem pedig Isten mindenhatóságának a paradoxona, amely látszólagos ellentmondást a filozófia és a teológia már rég meghaladott. (Szerk.)

is elvárjuk, hogy a magyarázat érdekes, színes legyen, úgy vonzza magához a hallgatók, olvasók figyelmét, hogy intellektuális élvezet legyen azt követni – vajon egy félisten elég ehhez? A Budapesti Műszaki Egyetemen ilyen félistennek tisztelték és szerették a maga szakterületén a legendás Simonyi Károly professzort**, és e könyv tanúbizonysága szerint ilyen lehetett Richard Feynman is.

A XX. század egyik legjellemzőbb jegye, hogy a világmindenségről, a természetről birtokunkba került ismeretek messze túllépnek az ember felfogó- és leíró képességén. A modern fizika nagyjából-egészében leküzdhetetlen probléma elé állítja a közembert, aki valamit is ad a maga szellemi eleganciájára. Ennek egyik fele, hogy ehhez az eleganciához elengedhetetlen, hogy legalább valamelyet átfogó fogalmi legyenek arról a képről, ahogyan a modern fizika a világunkat felvázolja, magyarázza. A PARK Kiadó egy közel-múltban kiadott nagyszerű könyvében¹ a szerző, Simon Singh elmondja, hogy a XVIII. század Franciaországában a polgárhölgyektől elvárták, hogy legyenek valamelyes ismereteik a matematikáról, ne mutatkozzanak tudatlanok, ha az udvarias társalgás közben az szóba kerül. Erre a célra egész tankönyvsorozatot írtak fiatal hölgyeknek, hogy azok lépést tarthassanak a tudomány legújabb eredményeivel. Ki tagadhatná, hogy napjainkra a legtöbbször már legfeljebb ilyen segítség tehetné képessé – no nem arra, hogy lépést tartsunk a különféle tudományokban robbanásszerűen táguló ismeretekkel, de hogy legalább helyel-közzel tudjunk valamennyit róluk.

** ... és csodálatos művét A Fizika Kultúrtörténetét (II. kiadás Bp. 1985) Feynman alapműve magyarul 1985-ben jelent meg 9. ill. 10. kötetben Mai Fizika címmel a Műszaki Könyvkiadónál.

¹ A nagy FERMAT sejtés – PARK Kiadó 1999