

A Spanyolországról szóló résznél egybek közt: a klasszikus rend: Pedro Machuca + A platereszk meghaladása: Covarrubias + A szintézis: Siloe és Vandelvira + A burgosi iskola: Bigarny: Ordóñez és Siloe + A Leoni család és az andalúz iskola + A manierizmus kezdetei: Berruguete, a két Masip és az andalúz iskola. Külön említést érdemel az a fejezet, amely El Greco csodálatos művészetét mutatja be.

A nyolcadik kötet arról szól, hogyan terjedt a reneszánsz művészet Európában. A kiindulást kétségtelenül az itáliai művészet adta. Igen figyelemreméltó a „technikai háttér” szerepe. A mint a szerzők vázolják, művészeti téren az eszmék, személyek mobilitása jelentősen megnőtt azoknak a mechanizmusoknak a jóvoltából, amelyek az itáliai stílus elterjesztésére alakultak ki. A könyvnyomtatás, a metszetek, a művészek utazásai, az udvarok fogékonysága az itáliai ízlésre és sok más tényező együtt adta ezt a környezetet, amelyben a XVI. századi európai művészet fejlődése végbement.

Az eredmény, az itáliai reneszánsz hatására kialakult európai művészet élvezetesen sokszínű. „*Minden művész azon iparkodott, hogy kialakítsa a maga italianizált modelljét. Néhányan elfordultak mindattól, amit elődeik teremtettek meg, és több-kevesebb sikerrel, de eltökélten ásták bele magukat az újba, vagy annak valamelyik szeletébe. Mások tartózkodóbbak voltak, és esetenként átvettek valamit a délről származó gondolatokból, anélkül azonban, hogy a saját művészi hagyományaik alapelveiből bármit feladtak volna. A két véglet között számtalan köztes változat húzódik meg...*” Az alkotások szépségéből pedig nagyon sokat viszszaad a könyv gazdag képanyaga.

A könyvek ezúttal is elegánsak, nagyon szép kiállításúak. Kár, hogy a két oldalt beborító képeket megtöri a lapok fűzése, ez azonban inkább csak apró szépséghiba.

A szerzők döntése, hogy mennyi tárgybeli tudást tételnek fel az olvasókról.

Ez utóbbiak között bizonyára lesznek olyanok, akik szívesebben vennének helyenként több magyarázatot. (pl. egyes stílusok fő azonosító vonásairól, vagy éppen a kevésbé közismert építészeti, művészeti szakkifejezésekről) Ez is legfeljebb csekély kényelmetlenség, amelyet könnyen feledtet az élmény, amelyet e kötetek olvasása ad.

O. P.

SIGVALD J. Harryson

## JAPÁN

## TECHNOLÓGIA

## ÉS INNOVÁCIÓ

## MENEDZSMENT

(*Japanese Technology and Innovation Management*)

Edward Elgar, 1998 (Angol nyelven)

Harryson szerint e művének legfőbb üzenete, hogy az innovációs folyamat többé nem korlátozódik a know-how-ra – azaz a „tudni hogyan csináljuk” ismeretére – hanem inkább a „tudni kihez forduljunk” válik a támaszává. A cégeknek, hogy képesek legyenek gyorsan fejlődni és ennek révén kellő rugalmassággal alkalmazkodni a piacok változásaihoz. Változtatni kell a stratégiájukon. Többé nem arra kell törekedniük, hogy a részlegeik minden szükséges tudást belül halmozzanak fel, hogy mesterfokon és minden szükséges részletre kiterjedően megtanulják minden feladat ellátását, azaz felszerelkezzenek minden szükséges know-how birtoklásával, hanem inkább arra, hogy képesek legyenek a szükséges tudást, know-how-t a kapcsolataik révén bevinni a tevékenységükbe. Ennek megfelelően, a kutatás-fejlesztés vezetőinek, valamint a technológiai vezetőknek gondoskodniuk kell arról, hogy minden tevékenységi terület vezetője pontosan tudja, kik azok – mind a cégen belül, mind pedig a külvilágban –, akik segíteni tudnak a K+F projektjeik sikerre vitelében.

Maga az alapelv természetesen régóta nem újdonság. Benne az a törekvés jelenik meg, hogy a cég, illetve annak részlege a munkamegosztás révén optimalizálja erőforrásainak felhasználását. Az innovációs fejlesztő munkában ennek megvalósítására vált világszerte nagyjelentőségű területté, sőt üzletgá a technológia transzfer<sup>1</sup>. Jórészt ez teszi lehetővé a cégek, illetve a részlegeik számára, hogy a maguk ezen a területen végzendő tevékenységének bizonyos elemeit pótolják, illetve kiegészítsék mások átvehető tudásával, illetve innovációs eredményeivel. Az így megvalósuló munkamegosztás eszközül szolgál arra, hogy megteremthessék az innovációs fejlesztéshez mozgósítható saját erőforrásaik optimális kihasználásának feltételeit, és ezzel javítsák tevékenységük gazdasági hatékonyságát, ami már önmagában is a versenyképességük javulását eredményezheti. Az ilyen munkamegosztás további, nagyon figyelemreméltó hozadéka, hogy

- Általa jelentős mértékben lerövidíthetik az innovációs fejlesztés elvégzéséhez szükséges időt, és ezzel számottevően gyorsabban tudnak megjelenni a piacon az új innovációs eredményeket megtestesítő árucikkkel;
- A mások által létrehozott, kész és főként már kipróbált, illetve igazolt eredmények átvétele révén ugyancsak jelentős mértékben csökkenteni tudják az innovációs fejlesztő munkával amúgy elkerülhetetlenül együttjáró kockázatokot, és el tudják kerülni a fejlesztési zsákutcákat és a buktatókat (az innovációban is „más kárán tanul az okos”);
- Ez kínál gyakorlati lehetőségeket arra, hogy a maguk innovációs fejlesztési eredményeit, az azokban rejlő gazdasági értékeket a saját közvetlen tevékeny-

<sup>1</sup> A technológia transzfer sokkal többet foglal magában, mint pusztán a technológiaiakkal folytatott kereskedelmi ügyleteket. Az esetek igen jelentős hányadában a cégek különféle szakmai kapcsolatok útján, nem pedig kereskedelmi ügyletek révén jutnak technológiákhoz, vagy azok létrehozását segítő K+F és egyéb innovációs fejlesztési eredményekhez.

ségi körükön kívül, saját lehetőségeiken túl oly módon is kiaknázásuk, hogy azokat megfelelő ellenszolgáltatás fejében másoknak engedik át hasznosításra<sup>2</sup>.

Amiről viszont itt Harryson ír, az valóban új és nagyon is figyelemre méltó. Új koncepciót és azzal összhangban új stratégiát mutat be, amely a kapcsolati háló módszeres építését és kiaknázását teszi a vállalati innovációs és technológia fejlesztési tevékenység egyik legfőbb pillérévé. Megmutatja, hogyan emelhető a cégen kívüli, és úgyszintén az azon belüli szakmai kapcsolati háló építése, kezelése és kiaknázása a fejlesztési tevékenység meghatározó részévé, módszeresen épített és kiaknázott, meghatározó jelentőségű erőforrásává, hogyan növelhető a cégnek, és úgyszintén a cégen belüli részlegnek az innovációs munkában elért eredményessége és teljesítő képessége annak révén, hogy a feladatai optimális hatékonyságú megvalósításához külső partnerek, külső erőforrásokat von be, és főként mindig tudja, hova, kihez érdemes fordulnia ebben.

Harryson Japánban tanulmányozta innovációban élenjáró világcégek tevékenységét, és e kutatási eredményeit

<sup>2</sup> A „megfelelő ellenszolgáltatás”, vagyis az átadó érdekeltségének forrása egyáltalán nem szorítkozik szükségszerűen csupán arra, hogy az átadott innovációs fejlesztési eredményért „licenciát”-at kapjon. Ellenkezőleg, ő is igen sok módon, formában, különféle üzleti konstrukciókban találhatja meg a maga ahhoz kötődő hasznát és így érdekeltségét, hogy a saját innovációs fejlesztési eredményeit, az azokban megtestesülő ráfordításait, s főként az azokban rejlő gazdasági lehetőségeket hasznosításra másnak engedje át.

foglalja össze ebben a művében. Könyvében három, a kérdéskör mélyére hatoló esettanulmányt vonultat fel. Ezek bemutatják, hogyan alkalmazza a Canon, a Toyota és a Sony a gyakorlatban a kapcsolati háló útján történő tudásbevonást, milyen hasznokat teremtenek a cégen belül a cégen kívülre nyúló együttműködések. Az itt felkínált legfőbb tanulságok:

■ A Canon, Sony és Toyota azáltal ért el kiemelkedő teljesítményeket a termékinnovációban, hogy tudatosan elkerülte a házon belüli technológia-fejlesztéstől való függőségét. Ez a függőség ugyanakkor még ilyen sok nyugati cég jellemző vonása.

■ A technológiák külső forrásból történő beszerzésének nem kell maga után vonnia a cég saját K+F erőforrásainak leépítését. Ellenkezőleg, új erőket és energiákat, kedvező szinergikus hatásokat állíthat a cég technológia- és innovációmenedzsmentjének a szolgáltatába.

■ A nyugati cégeknek, ha tanulni akarnak ezekből a példákából, nem csupán a K+F gyakorlatukat kell megváltoztatniuk, hanem az egész szervezeti felállásukat. A japán cégek holisztikus szemlélettel kezelik az innovációs- és technológiafejlesztés menedzselését. A nyugati cégeknek e szemlélet alkalmazása érdekében ki kell küszöbölniük bizonyos, a szervezet feldaraboltságához vezető struktúrákat.

A japán gazdaságszervezés irán érdeklődők számára a könyv külön érdekessége, hogy rövid, de igen érdekes betekintést enged a cégek szervezésének japán sajátosságaiba is, és segít megismerkedni több jellegzetes konstrukció szervezeti és gazdasági tartalmával. Ilyen pl. a *keiretsu* – ez eredetileg olyan konstrukciót jelentett, amelynek kere-

tében az anyaválatat kis- és közepes cégeket alkalmazott alvállalkozóként, a második, átvitt értelmű jelentése pedig különféle preferenciákat érvényesítő, de nem kizárólagos kereskedelmi kapcsolatok informális hálózatát jelképezi. Az 1910-es években véghezvitt privatizációban(!) néhány kiváltságos család rendkívül olcsón felvásárolhatott kulcsfontosságú iparágakat. Így jöttek létre a családi tulajdonú cégek, a *zaibatsu*-k. A japán cégcsoportok jelentős hányada a *zaibatsu*-k feldarabolásából született, másik jelentős részüket pedig ezek utánzásával hozták létre. A *kinyu shudan*, *kinyu keiretsu*, vagy *kinyu gruptan* pénzügyi csoportok, amelyek középpontjában rendszerint egy bank áll. A *kigyó kei-retsu* a vertikálisan összekapcsolódó beszállítókat jelenti, és csaknem minden nagy japán cégnek megvan a saját, megfelelően struktúrált *kigyó keiretsu*-ja. A könyv felvázolja, milyenek a K+F kapcsolatok a *kinyu shudan*-ban, valamint a *kigyó keiretsu* struktúrában, hogyan valósulnak meg a K+F terén a *keiretsu* összekapcsolódások a Cannonnal, a Sonynál valamint a Toyotánál.

Harryson jelenleg a nagynevű menedzsment tanácsadó cég a svájci Arthur D. Little Inc. vezető munkatársa. Az Edward Elgar 2000-ben adta ki újabb művét: *Ismeretség-alapú cégek menedzselése* (Managing Know-Who Based Companies). Ebben azt fejti ki, és bizonyítja igen sok konkrét közismert nagy cégek gyakorlatából vett esettanulmány és példa segítségével, hogy ennek a stratégiának az alkalmazása nem japán specialitás, az egyáltalán nem kötődik a japán cégek sajátos világához, hanem másik, így nagy nyugati cégek is magas színvonalon, sikerrel hasznosítják. Áprilisi számunkban ez utóbbi művét ismertetjük.

Osman Péter