

– Három vállalat esetében netto veszteség jelentkezett.

Az eredmények elemzése során egy sajátos paradoxon körvonalazódott. Nevezetesen, a túlélésért küzdő vállalatok eredményei jobbák voltak azokénál a vállalatokénál, amelyek expanziójuk érdekében fordultak az FSTQ-hoz. Kérdésként merült fel, hogy netán az FSTQ kapcsolata volt más a megmentendő, ill. a növekedni kívánó vállalatokkal. A válasz egyértelmű *nem*. Az FSTQ emberei mindkét esetben egy kisebbségi partner képviselőjeként voltak jelen, akik ellenőrző szerepet tölthettek be, és az operatív irányításba egyik esetben sem avatkoztak be. A megmentendő vállalatok leglényegesebb döntéseibe azonban az FSTQ beleszólást követelt, míg a növekedni kívánó vállalatoknál megelégedett a passzív, ellenőrző szereppel.

*

Az FSTQ eredeti módon járult hozzá a Quebec-i tartomány fejlődéséhez azáltal, hogy olyan cégekbe investált, amelyeknek átstrukturálásra volt szükségük a fennmaradáshoz, s tette ezt úgy, hogy más befektetőket nem szorított ki a piacról.

Eredményességét bizonyítja, hogy a vizsgált, előzőleg nehéz helyzetben levő vállalatok közül tíz 1995-re nyereségessé vált.

Az FSTQ egyik legfontosabb erőssége, hogy segíti a kooperációt főnök és beosztott között. Ezen túlmenően a képzési programok, illetve Kommunikációs Bizottságok mozgósítják és motiválják az alkalmazottakat teljesítményük növelésére.

Szirmai Péter

Craimer STUART

MENEDZSERKÉPZŐ ISKOLÁK VETÉLKEDÉSE

A vállalati egyetemek fellendülése arra készíti a hagyományos menedzserképző intézeteket, hogy érdemi erőfeszítéseket tegyenek, és eddig elképzelhetetlen partnerkapcsolatokat létesítsenek.

A menedzserképző iskolák az utóbbi ötven év legnagyobb sikertörténetei közé tartoznak. Amerikából kiindulva meghódították a világot, s tömegágazattá váltak. A menedzserképzés globális piaca becslések szerint hét mil-

liárd \$-ra rúg. A brit üzleti iskolák évről évre több mint 37.000 külföldi diákot vonzanak, s 500 millió £ fölötti jövedelmet hoznak, amivel Nagy-Britannia ötven legnagyobb exportőrje közé tartoznak.

Az MBA-sok Egyesületének becslése szerint Nagy-Britanniában évente 10.000 fő szerzi meg az MBA-t 2000-ig, vagyis majdnem tízszer annyian, mint 1980-ban. Már több mint 100.000-en szerzik meg évente világszinten az MBA-t a menedzserképző intézetekben.

A menedzserképző intézetek száma is megsokszorozódott az utóbbi húsz évben. Az angliai Menedzserképző Iskolák Egyesületének jelenleg több mint száz tagja van az olyan újonnan megalakultaktól kezdve mint a Croydon Business School, az olyan oszlopos tagokig mint a London Business School vagy a Henley Management College (H. Menedzserképző Főiskola). Ezenkívül olyan váratlan jövevények is vannak, mint a Royal Agricultural College School of Business (Királyi Mezőgazdasági Főiskola Menedzserképző Intézete). Úgy tűnik, hogy senki sem akar kimaradni a menedzserképző-intézeti mozgalomból.

A statisztikák lehangolóak, s mindenütt találunk további fejlődést jósoló megállapításokat. Becslések szerint több mint négy millió menedzser és ügyvezető van Nagy-Britanniában, úgyszólván jelentősek a még kiaknázatlan piaci lehetőségek. A menedzser-továbbképzés iránti igény nagy, s valószínűleg még tovább fog nőni, ha az olyan irányzatok mint az egész életen át tartó tanulás folytatód-
nak. Ilyen körülmények között nem nehéz megállapítani, hogy a növekedés az élet részévé vált.

Nem nehéz, de helytelen. A menedzserképző iskolák látványosan nyugodt, repkénnyel befutott falain belül alapvető kérdések hangzanak el. A válaszok az egész menedzserképző iskolai életre kihatnak. Egyrészt ott van az MBA minősítés, amelyet a menedzserképzés koronaékszerének tekintenek. Az MBA csábítása továbbra is erős marad, de – ahogyan a menedzserképző iskolák száma és a programszáma növekszik – az MBA egyre inkább általános képesítés alakját kezdi öltetni, egy olyan márkáét, amelyet túlságosan tágra nyújtanak.

Az MBA a legkülönbözőbb alakokat ölti, és a legkülönbözőbb módokon jelenik meg. Az akkreditáció és az MBA lényegének a konkrét meghatározása továbbra is vita tárgyát képezi. A tartalom, az átadás módja és az időtartam

erősen különbözik, még akkor is, ha a végeredmény ugyanaz a három betű.

Vegyük a tartalmat. A hagyományos MBA a hallgatókat végigvezette a fontosabb vállalati-üzleti területeken, s közben kitérőt tett a közgazdaságtan és az elemzési módszerek területére. Az ambíciós MBA-hallgató MBA-diplomát szerezhet templommenedzselésből a Lincoln's Bishop Grosseteste College-ban, luxusmárka-menedzsmentből a párizsi École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales-ban (Közgazdaságtudományi és Kereskedelmi Főiskola), vagy labdarúgásszaktól a Liverpool University-n. A futball MBA első évfolyamára tizenkilenc hallgatót vett fel. Harmincnyolcat már fölvettek a jövő évre, és még rajtuk kívül is sok a jelentkező.

„Mindez az MBA megalapozott fejlődéséről tanúskodik. Piaci rést tölt be“, mondja Sam Johnstone, a Labdarúgás-Kutató Intézet munkatársa, aki ezen a tanfolyamon tanít. „Úgy gondoljuk, hogy szükség van olyan menedzser-továbbképzésre, amely egy gyorsan növekvő területen folyik, s amely lehetővé teszi, hogy az emberek olyasmint tanuljanak, ami érdekli őket.“ Ennek az az árnyoldala, hogy a korábban divatos, gyorsan növekvő ágazatok általában lemaradnak, s kimennek a divatból. Hosszú távon az iskolák kénytelenek újabb és újabb tanfolyamokat indítani, miközben védik tudományos tekintélyüket.

Az MBA-t más irányba is húzzák, mert a vállalati MBA fokozódó népszerűsége maga után vonja a vállalatok és a menedzserképző intézetek közötti partnerkapcsolatot is. A British Airways-t például hosszú ideje fűzi kapcsolat a Lancsteri Egyetem Menedzserképző Iskolájához. Több mint 350 igazgató végezte el eddig a British Airways MBA-tanfolyamát. Vállalati orientációjuk és korlátozott látásmódjuk miatt ezeknek az MBA-knak az értéke vitatható. Viszont megálaphatjuk, hogy az MBA, a menedzser-továbbképzés világának luxusmárkája már soha több nem lesz az, ami eddig volt,

De nemcsak az MBA továbbfejlesztése okoz aggodalmat. A konkrét vállalatokra szabott tanfolyamok gyors terjedése azt jelent, hogy felvetődik a tudományos objektivitás és a függetlenség kérdése. A tudományos élet hagyományos fogalmait az is megingatja, hogy professzori állásokat és menedzserképző iskolai épületeket vállalatok finanszíroznak, s az a tény, hogy a Wafic Sais új

alapítványi menedzserképző iskolát hoz létre, csak egy példa a manapság rendszeresen előforduló esetekre.

Ha a menedzserképző iskolák kitekintenek, akkor egyre élesedő versenyt figyelhetnek meg. Nyilvánvaló, hogy a menedzserképző iskolák közötti verseny éles, de ez különböző forrásokból ered. Egyrészt ott vannak a vállalati egyetemek. Az USA-ban látványos növekedés indult meg a vállalati személyzet részére céltudatosan épített oktatási intézmények terén. A világon 1.200 vállalati egyetem van, amelyek gyakorlatilag minden iparágra kiterjednek. Látszólag ezek nem olyan intézmények, amelyekről a Harvard tagjainak ne volna tudomásuk. A McDonald's Oak Brook-i (Illinois) Hamburger Egyetemére nem jellemző a tudományos szigorúság, mégis több mint 50.000-en végezték el 35 év alatt, s harminc állandó professzora van, akik 22 nyelven adnak elő.

A szkeptikusok már magának a Hamburger Egyetemnek vagy a Disney Egyetemnek a hallatán is hitetlenül ingatják a fejüket, de az az ütem, amellyel ezek az intézmények alakulnak, azt jelzi, hogy a nagyobb vállalatok komolyan vezik őket.

A Fordnak Kamion Egyeteme van Detroit-ban; az Intel egyetemet tart fenn Santa Clara-ban, a Sun Microsystemé a Sun U; s az Apple-nek is megvan a maga egyeteme a kaliforniai Cupertino-ban. A legismertebb vállalati egyetem alighanem a Motorola által vezetett egyetem. A Motorola Egyetem, a vállalat szerint a megújulás fő eszköze, évente 550.000 hallgatót bocsát ki. Minden Motorola alkalmazott, akik egyébként 139.000-en vannak, általában legalább évi negyven órás képzésben részesül. A vállalat ezenkívül kifejlesztette saját nemzetközi MBA tanulmányi programját is. A Motorola úgy számítja, hogy a képzésbe fektett minden dollár 33 \$-t hoz. A vállalati egyetem nem olcsó, az amerikai kutatások szerint a vállalati egyetem átlagos éves üzemi költségvetése 7,4 millió £. A Motorolánál ez az érték több mint száz millió £.

A vállalati egyetem nem kizárólag amerikai jelenség. 1998 áprilisában a British Aerospace nyilvánosságra hozta azt a tervét, hogy saját virtuális egyetemet létesít külső egyetemi intézményekkel együtt. Ez az intézkedés sokkal messzebb megy, mint a többi most induló vállalati egyetem. Ez a British Aerospace Virtual University nevű kezdeményezés a vállalat részéről nagyarányú pénzügyi áldozatot jelent. A következő évtizedre azt tervezi, hogy

több mint 1,5 milliárd £-t fektet be a vállalat „tudásbázisának” kiépítésébe. A British Aerospace-szel együttműködik a Lancasteri Menedzserképző Iskola és a Nyitott Egyetem Menedzserképző Iskolája.

John Quelch, a London Business School újonnan kinevezett dékánja mondja: „Mi nagyra értékeljük a tudományt és az új ötleteket. Ez a mi fő létalapunk, s az oktatóknak magukévá kell tenniük ezt a küldetést.” Quelch kritikusan szemléli a vállalati egyetemek korlátait és a vállalati MBA-tanulmányokat. Különösen rossz véleménye van a Northwestern University-nek arról a döntéséről, hogy vállalati MBA-t ad, amely szerinte „lerontja az MBA színvonalát”.

„Nagy szükség van arra, hogy a nagyobb vállalatokat olyan csúcsmenedzserek irányítsák, akik széles látókörűek. A vezető menedzserképző iskolának az a fő előnye, hogy a hallgatók különböző iparágakból jönnek, és különböző háttérrel rendelkező hallgatók tanulnak együtt.” De mely iskolák fognak prosperálni az elkövetkezendő években? A legkiválóbbak ligájába tartozó iskolákra az lesz a jellemző, hogy képesek új, érdekes ötletekkel előállni. A hallgatók szeretik tudni, hogy olyan professzorok tanítják őket, akik a legérdekesebb elképzeléseket dolgozzák ki.

Nem minden hagyományos menedzserképző iskola tekint azonban a vállalati egyetemeket fenyegetőnek. A Henley Management College olyan vezetőképző intézet, amely rövid időn belül belekerült ebbe az áramlatba, mivel együttműködik a Cable & Wireless-szel e cég nemzetközi Marketing Akadémiáján, s két másik egyetemmel vállalati egyetemek létrehozásán dolgozik. Ray Wild, a Henley igazgatója optimistán néz a jövő elébe: „A vállalati egyetemek abból a szándékból jöttek létre, hogy az igényes vállalatok vegyék át saját oktatási és tréningtevékenységük irányítását. Ezzel azt az üzenetet is közvetítik a jelenlegi és a potenciális személyzetnek, hogy a vállalat felelősségteljesen bánik munkatársaival.”

„A vállalati egyetemek egyáltalán nem fenyegetik a menedzserképző iskolák létezését, mondja, hanem nagy előnyt jelenthetnek azoknak az iskoláknak, amelyek nemcsak az egyes menedzsereket, hanem a vállalati szervezeteket is kliensüknek tekintik.” A Cambridge University például nemrégiben szorosabb kapcsolatokat igyekezett kialakítani a vállalati szférával. A MIT által igazgatott hasonló programra reagálva egy amerikai

stílusú vállalkozó iskolát létesített. Azt remélik, hogy ez arra készíti a tudósokat és a mérnököket, hogy ne hagyományos egyetemi kutatást folytassanak, hanem saját vállalatot alakítsanak.

Mások kevésbé optimisták, s nemcsak az új versenytársak megjelenése aggasztja őket. Az üzleti iskolák másik alapvető problémája az, hogy a verseny hatására, a gyakorlatias vezetési technikák és az új technológia alkalmazása révén üzletáguk egészen más alapokra helyeződik. A hagyományos menedzserképző intézetek nagyon későn csatlakoztak a technikai forradalomhoz, s habozásuk azt jelentette, hogy az induló iskolák váratlanul megelőzték őket. A hallgatók például Észak-Amerika-szerte a Menedzsértovábbképző Hálózaton, a carrolltoni (Texas) Westcott Communications-on keresztül is tanfolyamokon vehetnek részt. A vállalat csúcshívó tanerőt találhat az egyetemeken, vagy gyakorló menedzsereket a vállalatoknál, s interaktív telefonos-, internet- és videó-értekezleteket kínál.

Több hagyományos menedzserképző intézet potenciális halálára hívja fel a figyelmet John Sperling, a Cambridge-i Egyetem volt hallgatója, aki az Apollo Csoport szinte robbanásszerű növekedése mögött áll. Az Apollo tulajdonában van a Phoenix-i Egyetem, a Szakmai Továbbképző Intézet, a Pénzügyi Tervezési Főiskola és a Western International University.

Az Apollo 1973-ban kezdte meg működését. Jelenleg 56.000 hallgató iratkozott be tanfolyamaira, jövedelme meghaladja a 283 millió \$-t, s Észak-Amerika legnagyobb magán üzleti iskolái közé tartozik. Az Apollo költségvetése csekély, mivel rész munkaidős személyzete van, s olcsó eszközöket használ, továbbá a felnőttek továbbképzésének tömegpiacát vette célba.

A magánpénzek és a legújabb technika nagyon hatékony kombináció, de a technika nagyarányú alkalmazása önmagában még nem megoldás, figyelmeztet Jonathan Slack a Menedzserképző Iskolák Szövetségétől: „Csak azért, mert a szervezetnek rendelkezésére áll a megfelelő technika, ez még nem jelenti azt, hogy számottevő tanulási tapasztalatot képes kínálni, vagy hogy olyan rendszerekkel rendelkeznek, amely képes azt hatékonyan továbbadni.”

Wild arra is rámutat, hogy bár a vállalatoknak megvan a kellő anyagi erejük, de nem feltétlenül rendelkeznek az összes ütőkártyával. „Mi már több nagyvállalattal

beszéltünk a vegyes vállalat lehetőségéről, hogy segítsük a távoktatást. Érdekeltségeik és marketinglehetőségeik ugyan az egész világra kiterjednek, viszont nem rendelkeznek kellő oktatási kapacitással, illetve nincsenek kellően tisztában a multimédia által kínált lehetőségekkel.“

Egyre több út és mód kínálkozik a hagyományos menedzserképző intézetek és az új szereplők közötti partnerek kapcsolatokra. Slack állítása szerint a hírügynökségek

és a Disney például érdeklődnek a saját szóhasználatuk szerint „szórakozva tanulni“ elv iránt. De figyelmeztet: „A fúzionálási tendencia is érvényesülhet, s ezért elkerülhetetlen, hogy némelyek áldozatul essenek ennek.“ A hagyományos üzleti iskolák esetében a kérdés úgy vetődik fel, hogy ki esik áldozatul?

Fordította: Bihari Gábor

Eredeti cím: Battle of the Business Schools.
Management Today 1998. Szeptember, pp. 54-58.

KÖNYVISMERTETÉS

Dr. Barakonyi Károly:

STRATÉGIAI DÖNTÉSEK

Csapdák–Buktatók–Megoldások

JPTE 1998, 244 p.

A szerző műve a menedzsementgondolat fejlődésének keretébe illesztve érdekes, újszerű közelítésben foglalkozik a stratégiai döntések kérdéskörével. A szerző célja a jobb döntéshez vezető fogalmi kérdések, gondolkodásmódok, gondolkodási utak és módszerek megvilágítása, a „döntési csapdák“ elkerülése az emberi adottságok, informáltság és módszertani lehetőségek összehangolása útján.

A könyv fejezetei a döntéshozatal és döntésminőség kérdésének sajátos, újszerű logikai vonalán vezetnek végig az olvasót. A *stratégiai döntés* témakörében a jellemzőbb közelítésmódok történeti áttekintése után a szerző azokat a döntésjellemzőket foglalja össze, amelyek – stratégiai jellegükből eredően – sajátosan megnehezítik a megbízható, egyértelmű helyzetértékelést, a célok több oldalról is differenciált rendszerének kezelését, majd rávilágít az intuíció szerepére a stratégiai döntésekben, a többi között a kognitív tudomány legfrissebb kutatásainak tükrében. Az *emberi gondolkodásmóddal* foglalkozó fejezet különös figyelmet szentel a korlátozott racionalitás és a hasznosságelmélet kérdésének, stratégiai szerepének.

A *heurisztikákkal* foglalkozó fejezet mint módszertani elmélet – a döntési információk elérhetőségének, reprezentativitásának és konzisztenciájának, valamint a döntési keret fontosságának hangsúlyozásával – érdekes és tanulságos olvasmány. A *stratégiai döntés folyamatának* tárgyalása konkretizálja a döntési keret, az informálódás, a következtetések és a döntési tanulás fontosabb elemeit, a következő fejezet pedig empirikus közelítésben ad strukturált, konkrét javaslatokat a *döntési csapdák elkerülésére* – az informálódástól az emberi gondolkodásmód és szemlélet szerepén át a nélkülözhetetlen visszacsatolásig.

A két záró fejezet a *döntési alternatívák* kezelésmódjának gazdag modellkészletébe és annak alkalmazásába nyújt betekintést, kiemelten kezelve a stratégiaalkotásban kulcs szerepet játszó *csoportos döntések* buktatóit, valamint az ideális döntésirányítás és számítástechnikai támogatás szerepét a csoportos döntéshozatal minőségének javításában, a meghozott csoportos döntések stratégiai értékének emelésében.

A könyvet csaknem harminc érdekes táblázat és ábra színesíti, segítve az olvasottak megértését, és egyes ajánlások (pl. a döntési keret) közvetlen gyakorlati alkalmazását.

A cégstratégiával foglalkozó szakirodalomban egyedülálló tartalmú és szerkezetű mű szerzője hasznosan ötvözi a leíró és normatív közelítést, s mindvégig képviseli a „halászni tanítás“ napjainkban különösen fontos hitvallását. A kiterjedt nemzetközi kutatómunkára és sokszínű módszertani, valamint interdiszciplináris ismeretekre épült tanulmány hiánypótló ritkaságnak számít a közgazdasági felsőoktatásban. Nélkülözhetetlen eszköze továbbá a stratégiai kihívásokkal komolyan szembenéző, tartós sikerre törekvő, stratégiai keretek között tudatosan irányított és fejlesztett valamennyi hazai vállalkozásnak.

Dr. Varsányi Judit