

KÖNYVISMERTETÉS

Tari Ernő

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK AZ ÜZLETI VILÁGBAN

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998

Verseny vagy együttműködés helyett verseny és együttműködés, foglalhatjuk össze Tari Ernő felfogását a stratégia szövetségekről. Meghatározása szerint stratégiai szövetségnek tekinthetők az ugyanazon ágazatban (piacon) működő konkurens cégek hosszabb távú, kölcsönös előnyökre alapozott együttműködései, továbbá a különböző ágazatokban (piacokon) tevékenykedő versenyt nem támastó vállalatok stratégiai jelentőségű kooperációi. Kicsit pontosabban a vállalati stratégiai szövetség

- az üzleti felek viszonylagos stratégiai önállóságát megőrző,
- hosszabb távra szóló (stratégiai célokat szolgáló),
- kölcsönösen előnyös együttműködés, amelynek keretében,
- a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások (anyagi eszközök és ismeretek) révén,
- a partnerek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja

megvalósul.

Miért fontos ez itt és most az átalakuló magyar gazdaságban? Először is azért, mert így érthetjük meg a világ gazdaságában időnként érthetetlennek tűnő vállalati kapcsolatokról szóló híreket. Másodsor, világosabbá válik a multik viselkedése a magyar gazdaságban. Harmadszor, ötleteket kaphatnak a magyar vállalkozások irányítói a sikeresebb fejlődés eszköztárának bővítéséhez. Minél több hangszeren játszik valaki, annál jobban megérti a többi zenész szerepét a zenekarban.

A stratégia szövetségek kialakulását a piac tökéletlensége és a szervezeti erőforrások szűkössége hozza létre. Sándor Pál filmjének szlogenjét idekölcsonözve a cégek felismerték, hogy „egyedül nem megy”.

A Volvo, a Renault és a Peugeot egyedül nem lett volna képes kifejleszteni és gazdaságosan gyártani a V6-os hatselepes V elrendezésű motort. Az egymással versenyző

cégek végül az együttműködést választották és sikert értek el. Az európai repülőgépipar felvirágoztatására létrehozott Airbus programban több mint negyedszázada működnek együtt a francia Aérospatiale, az angol British Aerospace, a német Daimler-Benz Aerospace és a spanyol Construcciones Aeronauticas repülőgépgyártó cégek. Az együttműködés eredményeként komoly versenytárrá nőtte ki magát a jóval ismertebb amerikai Boeing és McDonnell-Douglas mellett. Az izgalmas történetek sora folytatható a Volkswagen és a Ford közös fejlesztésével, amelynek eredményeként létrejött ikermodell két néven került piacra: VW Sharan, illetve Ford Galaxy néven. Érdekes fejlemény az IBM, a Toshiba és a Siemens kutatási, fejlesztési kooperációja, amelynek keretében az amerikai, a japán és az európai informatikai gigászok az óriási költséget felemészítő digitális megachip kifejlesztésére közös kutatóközpontot hoztak létre.

A könyv négy részben tárgyalja a stratégiai szövetséget. Az első rész az elméleti alapokról nyújt áttekintést. Meghatározza a stratégiai szövetség fogalmát, azok céljait. Rendkívül érdekesek a háttérben meghúzódó közgazdasági, szervezetelméleti és stratégiaelméleti közelítésmódok. A második részben Tari bemutatja azokat a nemzetközi példákat, amelyekből megérthető a stratégiai szövetség formája és tartalma. Világossá teszi a szerző, hogy együttműködés létrejöhet a versenytársak és a versenyben nem álló cégek között is. Kiterjedhet a szövetség a fejlesztésre, a gyártásra, az értékesítésre egyaránt. A harmadik rész a vállalatok közötti együttműködés folyamatát mutatja be. Ezzel nyújt a szerző segítséget azoknak, akik szeretnének stratégiai szövetséget létrehozni. A könyvből tanácsokat kaphat az olvasó a partnerkereséshez és a megfelelő partner kiválasztásához. A nagy tanácsadó cégek tapasztalataira támaszkodva hasznos útmutatót kínál a szerző a tárgyalásokhoz, valamint a megvalósítás során jelentkező feszültségek kikerüléséhez és kezeléséhez is.

Izgalmas olvasmány a magyarországi helyzet bemutatásával foglalkozó negyedik rész. A „Versenyben a világgal” kutatási program keretében végzett felmérésre támaszkodva Tari Ernő több hazai stratégiai szövetségről

is tudósít. Így enged bepillantást többek között a Ganz Gépgyár Holding és az angol David Brown Engineering közös hajtóműgyárában megtestesült együttműködésről, a Caola és a Unilever munkamegosztásáról, vagy a Apple Computers és a Graphisoft Számítástechnikai Fejlesztő Rt. közötti szövetségről. Ha valahol, akkor itt lehet az olvasónak némi hiányérzete. Legalábbis annak, aki szeretne több izgalmas beszámolót kapni a hazai cégek, vagy az itt működő multik között formálódó együttműködésekről.

Tari Ernő könyve szorosan illeszkedik a Budapesti Közgazdasági Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékén kialakult iskola kutatási és könyvkiadási kultúrájához. A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó *Szervezet, vezetés, stratégia* sorozatában megjelent könyvek jellemzője a tudományos igényesség, a történeti áttekintés, a nemzetközi irányzatok bemutatása. Ugyancsak visszatérő jellegzetességük, hogy e művek áttekintést adnak a magyar helyzetről is. E könyvekre jobban rányomja bélyegét a leíró szemlélet, bár időnként megjelennek a normatív közelítésmód elemei is. Tari Ernő könyvében külön fejezet foglalkozik azokkal a megoldásokkal, amelyek útmutatást adnak arra is, hogy miképpen lehet létrehozni és vezetni, irányítani a stratégiai szövetségeket. Mindezek következtében e könyvek – és köztük Tari Ernő műve – egyetemi hallgatóknak és gazdasági vezetőknek egyaránt ajánlható.

Vecsenyi János

Dr. Pataki Béla:

TECHNNOLÓGIAVÁLTÁSOK MENEDZSELÉSE

(A változásmenedzsment alkalmazása a technológiamenedzsment területén)

Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest,
1999. 148 p.

A fejlődés során a változások nem kerülhetők el a technológiában. Az új technológiák bevezetése meglehetősen nehéz feladat, a változásokhoz azonban mindenképpen alkalmazkodni kell, a fejlődés nem állhat meg! A technológiaváltozások menedzselésének oktatása nálunk még nem terjedt el, a szerző ennek a speciális területnek szélesebb körű hazai oktatásához nyújt segítséget az Európai

Unió Phare programja támogatásával megjelent könyvében. Hangsúlyozza, hogy a technológiaváltozások lebonyolítása összetett folyamat; magában foglalja a vele járó szervezetváltoztatások menedzselését is (üzleti stratégia, szervezeti felépítés, vállalati kultúra stb.).

A menedzsmentre, változásra és változásmenedzsmentre, valamint a technológiára és technológiamenedzsmentre vonatkozó tudnivalók után az általános változásmenedzsment alapismereteit tartalmazza a könyv első része. Az elméleti kérdések között szó van itt a sikeres változtatás előfeltételeiről, az átmeneti állapot fontos szerepéről a sikeres változtatásokban. A szerző rámutat arra a gyakran előforduló hibára, hogy a változtatást elszigetelten, összefüggéseiből kiragadva próbálják végrehajtani. Pedig – közvetlenül vagy közvetve – a változtatás valamennyi eleme hat a másik elemre, a kölcsönös összefüggéseket figyelembe véve szabad csak bármit megváltoztatni! A megfelelés (kongruencia) modelljét a 2. ábra szemlélteti. A megfelelést az egyén és szervezet, a feladat, az informális szervezet illeszkedése, valamint a feladat és szervezet, a feladat és informális szervezet, a szervezet és informális szervezet illeszkedése határozza meg.

A szervezeti tanulás négy fontos szempontját célszerű megvizsgálni: az információ megszerzését, az információ megosztását, értelmezését és tárolását. Mennyiben tekinthető valamely szervezet tanuló szervezetnek? – erre a kérdésre is választ kapunk a könyvből. A változtatásmenedzsment módszertana keretében a problémamegoldás folyamatát, elemzését s a döntések lehetséges változatait ismerjük meg. Szó van itt az intuíció szerepéről, a testületi döntések előnyeiről és hátrányairól, azokon belül a csoportgondolkodás jellemzőiről, következményeiről, kialakulásának elkerüléséről s ennek módszereiről.

A változásmenedzsment alapproblémái: a változással szembeni ellenállás, a szervezet irányítása az átmeneti szakaszban, a változtatás által érintett egyének és csoportok hatalmi kérdései. Ezek következményei szükségessé teszik az egyéni viselkedések megváltoztatásának motiválását, az átmenet menedzselését és a bizonytalanság, zavar keletkezésének megakadályozását. A változtatás szakaszai és szereplői után a stratégiák fajtáiról és a konfliktusok kezelésének módszereiről olvashatunk, majd a változtatás fogadtatásának javítása érdekében teendő lépésekről tájékozódhatunk.