

könyv csakis és kizárólag elméleti jellegű. Ha az lenne is, érdekes lenne forgatni, de korántsem csak erről van szó. A szerzők ugyanis szisztematikusan törekszenek gyakorlati példák, megoldások, esetek leírásával ráébreszteni az olvasót arra, hogy a stratégiai menedzsment, annak folyamata, jellemzői, részterületei nem valamely légtüres térben kitalált, elméletieskedő modell halmaz, hanem a gyakorlati megoldások egyedi és általánosított gyűjteménye. Elemzési, döntési, irányítási technikák, amelyek részben a gyakorlatban születtek, és amelyek alkalmazása sikerre vitt vállalatóriásokat és óriássá tett menedzsereket, miközben elbuktak a fejlődésnek egy-egy szintjén megragadó vezetők, az előrelátó gondolkodást nélkülöző társaságok. A nyomdatechnikailag is jól kiemelt példákban találkozhatunk az IBM sztori egy-egy elemével, a Johnson and Johnson krédójával, a Microsoft, a Chrysler stratégiai értékű döntéseivel, japán és német világcégek stratégiai szövetségeivel és még sok-sok, az elméletet bizonyító, vagy még inkább az általánosítás alapjául szolgáló konkrét lépéssel. Ebben a könyvben azonban már megjelennek a magyar vagy a Magyarországon működő multinacionális társaságok megoldásai is. A General Electric már nemcsak mint a világ egyik legnagyobb cége, hanem mint a Tungstam tulajdonosa is szerepel. A szentgothárdi autógyár mint GM érdekelt-ség jelenik meg. Előfordul MOL eset éppúgy, mint hivatkozás az Ikaruszra, vagy a Richterre. Külön is érdekes a Zalakerámia példája a vállalati felvásárlásokat mint stratégiai akciót bemutató oldalakon.

A felsorolás természetesen igencsak esetleges. Azt azonban már egyértelműen mutatja, hogy a könyv, a

tananyagfejlesztés új hullámának a terméke, amely már lényegesen túl lép a nyugati elméletek és gyakorlati tapasztalatok pusztá leírásán.

Ha mindehhez hozzávesszük, hogy a szerzők – könyv alakban – talán először publikálnak új, 1997-es kutatási eredményeket a hazai gyakorlatról, érthetően bizonyítottnak tekinthető a mű újdonság jellege. A megjelenéssel szinte egy időben zárult ugyanis a Versenyben a Világgal elnevezésű két éves empirikus kutatási projektum, amelynek összefoglaló megállapításai a megfelelő fejezetekben olvashatók.

A rendszerváltás óta eltelt időszak első, témához kapcsolódó értékelése is tehát e munka, tudva azt, hogy egy-egy akcióról, esetről adott elemzés, megjegyzés inkább gyors mérlegnek tekinthető, semmint az idők próbáját vitathatatlanul kiálló megállapításnak. Egy példát emelnék ki alátámasztásul. A „kapcsolati háló”-ra vonatkozó értékelések (110-111. oldal) pejoratív felhanggal jelennek meg. A mai szemmel minden bizonnyal sok igazságot tartalmazó megjegyzések talán évek múlva differenciáltabbak, árnyaltabbak lesznek. Egyik másik „kapcsolati lépésről” bebizonyosodik, hogy nagyon is stratégiai jellegű volt, míg másoknál a bukás ténye fogja jelezni, hogy a fókuszálás helytelen irányú volt. A nemzetközi gyakorlatban mindenre van példa, még az ellenkezőjére is.

Mindenesetre talán e néhány sor is bizonyítja, hogy a munka a mának és a máról is szól.

Végül az újdonság elemek között emliteném meg azon fejezeteket, amelyek önmagukban is az úttörők között foglalnak helyet a hazai szak-

irodalomban. A „Nemzetközi stratégiák”, a „Stratégiai technológia-menedzsment”, „Információtechnológia és Stratégia”, „Közzszolgálati Szervezetek stratégiai vezetése” azok a részek, amelyek részletes ismertetésére e rövid recenzió nem térhet ki, viszont írója mint „izgalmas” fejezeteket ajánlhat az olvasó figyelmébe.

Mészáros Tamás

Marosi Miklós:

## TÁVOL-KELETI MENEDZSMENT

– Japán, Dél-Korea, a tengerentúli Kína, a Kínai Népköztársaság – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 200 p.

A Szervezet-vezetés-stratégia című sorozatban megjelent könyv szerzője az Előszóban rámutat arra, hogy a magyar vállalati szervezetek és a menedzsment fejlődésének a fejlett Nyugathoz kell igazodnia. Közismert azonban a távol-keleti országok sikeres előretörése a világgazdaságban és -kereskedelemben. Ebben a sikerben a vállalati teljesítmények és a menedzsment egyaránt közrejátszottak. Éppen ezért munkamódszereik, szervezeti formáik megismerése – saját módszereink fejlesztése szempontjából is – fontos számunkra, annál is inkább, mert velük a nyugati világ és hazánk is egyre közelebbi kapcsolatba kerül. Marosi Miklós tanulmánya e térség menedzsmentjeinek sajátosságait, mozgató rugóit vizsgálja.

A szerző először általánosságban mutat rá, hogy a Távol-Kelet földrajzi elkülönülése a Nyugattól eltérő társadalmi-gazdasági fejlődéshez és gondolkodásmódhoz vezetett. Ennek következtében ott más menedzsment

és struktúra alakult ki. Részletesen foglalkozik az ezen a területen jellemzőnek mondható szűkösség és túlnépesedés problémáival, s ezeknek a vállalati szférára gyakorolt hatásával. A szervezeti kultúrát a takarékoság, a kemény munka, a korrektség, az idegenekkel szemben mutatkozó távolságtartás, a Nyugattól eltérő alá- és fölérendeltségi viszonyok határozzák meg. A munkaidő jóval hosszabb mint Nyugaton, a szabadság időtartama viszont lényegesen rövidebb.

A könyvben részletes beszámolókat kapunk Japán gazdaságának fejlődéséről, kereskedelmének szervezetéről, a gazdaságirányítás és a vállalatok kapcsolatáról, a gazdaságfejlesztési politikáról. A japán menedzsment a nyugatinál kevésbé merev, gyakran változik. Fontos szerepe van a kommunikációs rendszerben – a komputeres technikai megoldások mellett – a szóbeli közléseknek is. Előtérben vannak a kollektív döntések; a nyugdíjig való foglalkoztatás, a szenioritás, a szakszervezeti rendszer a japán vállalati munkaügyi rendszer lényege elemei. Képet kapunk a nyugdíjig való foglalkoztatás előnyeiről, problémáiról, a munkaerő-felvételről és -képzésről. A szenioritás azt jelenti, hogy a rangban, beosztásban való előmenetelt a szolgálati időhöz kötik.

Japánban a termelési folyamatot az átfogó, komplex kontrolling jellemzi; a termelés szervezése és irányítása a piacon kezdődik, folytatódik a fejlesztésen, a termelésen, a kiscsoportok munkáján és a beszállítói tevékenységen keresztül egészen a vevő kiszolgálásáig tart. A japán kontrolling e téren annyiban különbözik a nyugati fejlett vállalata-

tokétól, hogy ott minden dolgozó önmaga és munkatársai kontrollőre, s munkájának állandó javítására és tökéletesítésére törekszik. A szerző a vállalati munka végrehajtása során annak három részét emeli ki: az üzemen belüli programozást és termelésirányítást, a kooperációs rendszer működtetését, a minőségjavítást és az ún. kiscsoportos munkának a fejlesztését.

A dél-koreai vállalati struktúrát – a társadalmi változásokhoz hasonlóan – a változás, valamint a diktatorikus vállalatirányítás jellemzi. Meghatározók a vérségi és egyéb (osztálytársi, baráti) köteléken alapuló szervezetek. 1980-ig a csebolok – egy-egy család tulajdonában levő nagyvállalatok – voltak túlsúlyban, később a kisvállalatokat fejlesztették. A tengeren túli Kína (Tajvan, Honkong, Szingapur, más államokban élő kínaiak) vállalatainak többsége családi vállalat, szervezeti felépítésük lineáris, a kapcsolatok lényeges eleme az információ: a döntés centralizálva van. A diktatorikus gazdaságirányításnak több változata volt, a szerző bemutatja ezek egymás után következő szakaszait, a döntési és munkaügyi rendszert összehasonlítva a japán gyakorlattal.

A Kínai Népköztársaság legújabbkori gazdasági fejlődését a radikális reformok jellemzik. A korábbi diktatúra fennmaradt ugyan, mikroszinten azonban a vállalkozók bizonyos önállóságot kaptak. Megszűnőben van a nyugdíjig való foglalkoztatás, rendkívül megnőtt a bürokrácia, fontos törekvéssé vált a vagyonosodás. Az állami vállalatokat nem adják el; a privatizáció új vállalatok létrehozásának a támogatásából áll. Az állami vállalatok fontos prob-

lémája a tulajdon és a menedzsment szétválasztása; az új vállalati törvény szerint a vállalati politika kialakítása az igazgató hatáskörébe tartozik. A jelenlegi menedzserek képzettsége igen alacsony, többségük még a középiskolát sem végezte el. Az öregek tisztelete a kommunista Kínában is megmaradt; a felső vezető és beosztottjai közt igen nagy a hatalmi távolság. A modernizálás csak nagyon lassan és vontatottan megy végbe. Kínában igen nehéz kereskedelmi információkhoz jutni...

A tanulmány a térség oktatási rendszerével is foglalkozik, a társadalmi és gazdasági fejlődésben ugyanis ennek meghatározó szerepe van. Megismerjük a kínai „kulturális forradalom” (amikor a tanítás hat évig szünetelt) utáni oktatás megreformálását, az egyetemek és más iskolák bővítését. A felsőfokú iskolákban bevezették a vállalati gazdaságtan tanítását. Az ún. tengerentúli Kínában a kínaiaknak saját – konfucianus nevelést nyújtó – iskoláik vannak s ezek mellett katolikus missziós iskolák is működnek. Nem tudósokat, hanem gyakorlati szakembereket képeznek, hogy a családi vállalkozásokba gazdaságilag, műszakilag jól képzett fiatalok kerüljenek.

A jelenlegi japán oktatási rendszer a fiatalok egységes értékrendszerének kialakítására törekszik. Fő feladat a csoporttudat elmélyítése, hogy a fiatalok közösségi emberek legyenek s segítsék a lemaradókat. Mindez befolyással volt és van a nyugattól eltérő szervezeti kultúra fejlődésére, s ezen keresztül a vállalati menedzsment alakulásának a modernizálására.

R. I.