

K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

STUART Crainer

A 75 legjobb üzleti
döntés..., és 21
a legrosszabbak közülAlinea Kiadó, Budapest
2004, 284 p.

A történelmi események tanulmányozása során lépten-nyomon találkozunk vezetői, menedzseri döntésekkel; már a Biblia is valóságos példatára a vezetői döntéseknek. A történelem monumentális alkotásainak létrejöttét alkotójuk menedzseri elgondolásai előzték meg. Ezeket túlmenően minden általunk meghozott döntés is menedzseri jellegűnek tekinthető. Tény az, hogy a menedzserek gyakran tévednek, ez a munkájukkal jár; a menedzsment többnyire az elképzeléseknek, a szerencsének, a kemény munkának és a kockázatvállalásnak sajátos keveréke, a sikeres döntéseket sokszor váratlan helyzetek szülik. A menedzserek döntéseiket az elemzések, tapasztalataik egyidejű felhasználásával hozzák, de a kockázattal mindig számolni kell! Az amerikai szerző könyvében (fordította Szabó Szabolcs Pál) bemutatott 75 menedzseri döntés létrehozói sokféle történelmi korszakot és a világnak legkülönbözőbb részeit képviselik. Közös vonásuk, hogy olyan sikeres döntésekről szólnak, amelyeknek hatásai nem csak saját korukban, hanem a mai napig is kimutathatók. Bizonyítják, hogy a döntéshozatal a vezetés és az élet igen fontos része: „Döntést hozni annyit jelent, mint élni. A menedzserek azért élnek, hogy döntsenek és abból élnek, hogy döntenek.” A 75 legjobb üzleti döntést a szerző 10 fejezetbe sorolta be; valamennyi sikeres döntés leírása után felhívja a figyelmet az azokból levonható tanulságokra is.

Az *Iparágak formálói* című fejezetben egy i. e. 100 körül élt thébai rabszolga-tulajdonos eltűnt rabszolgáját kereső hirdetéséről van szó, amely a modern reklám korai előfutárának tekinthető. Az Apple cég az első olcsó személyi számítógép létrehozásával egy egész iparágat teremtett meg, bizonyítva, hogy a kezdő vállalkozások sikeresek lehetnek. Henry Ford a 20. század elején tért át az autók tömeg-

gyártására, Julius Reuter 1850-ben a postagalambokkal küldte híreit, felismerve az időben érkező információk jelentőségét. Olvashatunk még a svájci Swatch órák, Bill Gatesnek, a Microsoft megalapítójának és Reuben Mattusnak az egész évben árusított jégkrémrel elért sikeréről is ebben a fejezetben. Az üzletben sokat számít a vállalat neve, ezt a *Nevek harca* című fejezet példái bizonyítják. Id. Thomas Watson 1924-ben vállalkozása korábbi nevét International Business Machines-re (IBM) változtatta, s ezzel elősegítette annak nemzetközivé válását. Walt Disney rajzfilmfigurájának a Miki egér nevet adta s ezzel vált világhírűvé. A marketing az üzlet lényege, erről győznek meg a *Marketing varázsa* című fejezet példái. Richard Sears termékkatalógus készítésével alapozta meg üzlete sikerét, a Coca-Cola elterjedéséhez az üveg sajátos formája járult hozzá. Konosuke Matsushita biciklilámpáját úgy reklámozta, hogy ügynökei minden felkeresett boltban hagytak egy működő lámpát. Tanúi lehetünk a Barbie baba márká terjesztésének, a General Motors változatos termékeket gyártó törekvéseinek, a Marlboro márká elterjedésének is. William H. Hoover a porszívók tömegpiacának megteremtésével, Henry Luce a vállalatok rangsorolását tartalmazó Fortune 500 magazin megalapításával vált világhírűvé.

Szerencsés előrelátás és ösztönös megérzés az alapja sokszor a döntéseknek. Akito Morita, a Sony vezetője a fiatalok zenehallgatási kedvének a felismerésével hozta létre a walkmant 1980-ban. A telefontal szembeni kezdeti bizalmatlanságnak a Connecticut állami Hartford orvosainak elhatározása vetett véget, amelynek hatására sokan beköltették az otthonukba. A Honda a kis 50 köbcentiméteres motorok gyártásával változtatta meg a motorpiac képét. A *példamutatás ereje* című fejezetben megtudjuk, hogy az 1995-ben leégett Malden Mills üzem vezetője egyetlen embert sem bocsátott el, a Levi-Strauss vezetői pedig a földrengés után hitelt nyújtottak vevőiknek. Pierre de Conbertin báró 1894. évi kezdeményezése vezetett a modern olimpiai játékok létrejöttéhez. Még több más példát is felsorol a szerző ebben a tárgykörben. Az üzleti szervezetek tökéletes formájának a keresése sok döntés

meghozatalára ösztönözték korábban is a vezetőket; a sikeres változtatásokról szólnak a *Szervezetek újtói* című fejezet példái. A bizalom tette lehetővé a svéd Asea és a svájci Brown Boveri összeolvadását. A 15. századi inka birodalomban már felismerték a logisztika és a kommunikáció fontosságát. A rugalmas szervezeti felépítés valósult meg a General Motorsnál a divizionális struktúra bevezetésével. A *Nagy egyéni karrier*ek közt a Nemzetközi Vöröskereszt megalapítójáról, az osztrák Peter Drucker menedzsmentprofesszorról és Bonaparte Napóleonról olvashatunk, aki tisztjeit nem a származásuk, hanem a tehetségük alapján választotta ki. Versenyelőnyök többféleképpen keletkezhetnek. Jack Welch, a General Electric vezetője a dolgozókat az addiginál jobban bevonta a vállalati tevékenységek kialakításába. A Wal-Mart üzletlánc az élelmiszer-kiskereskedelem kialakításával vált sikeressé, Rupert Murdoch pedig felvásárlásokkal alakította ki médiabirodalmát az 1980-as években. A Benetton cég élénk színű ruháival került a figyelem középpontjába. A fénykorában 40 várost összefogó Hanzaszövetség képviselői egész Európában jelen voltak. A japán Toyota a minőségi gyártástechnikával, Herb Kelleher pedig a tömeges légi közlekedés bevezetésével, alacsony jegyárakkal és a pontos, megbízható működéssel jutott versenyelőnyhöz.

A *Nagy ötletek* sorában Edwin Land polaroid kamerájával, McDonald gyorséttermével, a rágógumigyártást bevezető William Wrigley-vel, a motel ötletét megvalósító memphis Kemmons Wilsonnal, Arthur Fry öntapadós papírcédulával találkozzunk. Az *emberek ereje* című fejezetben a szerző a munkásait jó megfizető Henry Fordot, a tehetséges embereket kiválogató és foglalkoztató David Packard és társa sikerét, a bányák mellé fürdőket építő Hadrianus császárt, a központi vezetőképző bázist létrehozó General Electricet, a munkahelyi demokráciát látványosan kiépítő brazil Ricardo Semler kezdeményezését mutatja be. Végül pedig Jan Carlzonnak, a SAS légitársaság vezetőjének a jó ügyfélszolgálat megteremtése érdekében tett intézkedéseit, a General Electric élére került Jack Welch sikeres tevékenységét, valamint az amerikai Elihu Root hadügyminiszterrel történt kinevezésének (1899)

eredményeit – hogy a katonai felső vezetők ne szakadjanak el az emberektől – ismerjük meg ebben a fejezetben.

„Senki sem lehet tökéletes, különösen az üzleti világban nem, ahol minden döntésnél ott a hibázás és a bukás veszélye. Furcsa, de a legrosszabb döntéseket gyakran valamilyen megfoghatatlan kapcsolat fűzi a legjobbakhoz: valahol mindig van egy vesztes” – a szerző ezekkel a sorokkal indítja *A dicstelenség terme* című fejezetet, amelyben a legrosszabb üzleti döntések egy csoportját mutatja be. Ilyen rossz döntés volt, amikor Asa Candler 1899-ben egyetlen dollárért eladta a Coca-Cola palackozásának jogát. Ezt az Apple és a Xerox cég kudarcainak, az Unilever és a Procter & Gamble „sportszerűtlen” marketingháborújának a leírása, Henry Ford szakszerűtlenül gyártott tengeralattjárójának, a nagy feltaláló, Thomas Edison rossz minőségű vasérc-kiolvasztási kudarcának, s még több más sikertelen vállalkozás bemutatása követi a könyvben.

Rubóczky István

Dr. LENTNER Csaba

Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején

Dr. Huszti Ernő
professzor tiszteletére

Akadémia Kiadó, Budapest
2007, 586 p.

Századunk elejére rendkívüli módon fontossá vált, előtérbe került a hazai és a nemzetközi pénzügyi politika jelentősége a gazdasági életben; ezt a korábbi időszakban végrehajtott – a piacgazdasági rendszer igényeihez igazított – korszerűsítések alapozták meg. A Lentner Csaba – a Nyugat-magyarországi Egyetem pénzügyi tanszékének vezetője – által szerkesztett terjedelmes összeállításban a magyar pénzügyi, tudományos és gazdasági élet kiváló képviselői azokat a pénzügyi területeket mutatják be, amelyek igazolják, hogy hazánk a fejlett piacgazdaságok közé sorolható. Felsorakoztatják azokat a pénzügyi stratégiákat is tanulmányaikban, amelyek a magyar gazdaság előtt álló feladatok, kihívások sikeres megoldásához szükségesek. A tanulmánykötet tisztelgés a 75 éves Huszti Ernő egyetemi professzor több évtizedes munkássága előtt, amelyet

a pénzügyi intézményrendszer, a kétszintű bankrendszer megteremtése, a tudomány és a felsőoktatás szolgálatában végzett.

A négy részből álló összeállításban a tanulmányok szerzői először pénzügyi megközelítésekkel világítják meg a globalizációs folyamatnak a pénzre gyakorolt hatását. Foglalkoznak a pénz megjelenési formáinak változásaival, azok következményeivel, valamint az Európa nagy részében a megtakarítással, illetve az eladósodással kapcsolatos összefüggésekkel. A gazdaságpolitika és a globalizáció viszonyát vizsgálva összefoglalják az elmúlt tíz évben végbement globalizációs folyamat eredményeit, majd a gazdaságpolitikai környezet változásait világítják meg. Számításokkal és táblázatokkal támasztják alá a tőkeállomány bővülését, az ismétlődő beruházások finanszírozásának alakulását, a kamatláb növekedési ütemét és hatását a vállalati mutatókra. A pénzforgalom a pénzügyek egyik fontos információbázisa – ezzel a témakörrel ismerkedünk meg Huszti Ernő professzor tanulmányában.

A nemzetközi pénzügyekkel foglalkozó második részben a közös monetáris politika bevezetésének, kialakulásának a menetét, céljait és elért eredményeit ismerjük meg. Szó van itt az árstabilitásra irányuló törekvésekről, a pénzügyi szolgáltatások átalakulásáról és az inflációs folyamatok okairól. Olvashatunk a pénzügyek és a nemzetközi versenyképesség összefüggéseiről, a közös európai valuta értékállóságáról, a közösségi szabályok érvényesítéséről, az új stabilitási paktumnak a magyar pénzügyekre gyakorolt hatásáról. Az egyik tanulmány célja az Európai Unióról szóló Maastrichti Szerződésben felvetett árfolyamfeltétel áttekintése és a teljesítésével szembeni követelmények elemzése magyar szempontból. Megismerjük az Európai Unió árfolyamrendszereit, a magyar árfolyamrendszer sajátosságait és az ERM-2 árfolyamrendszerhez való csatlakozás problémáit. A lehetséges árfolyamrendszerek tanulmányozása és elemzése azt sugallja, hogy nincs olyan árfolyamrendszer, amely teljes mértékben alkalmas egy világgazdaságra nyitott kis ország devizája elleni támadások kivédésére. Képet kapunk a lengyel bankközi fizetési rendszer fejlődéséről és az euró bevezetésének a kérdéseiről. Végül a külföldi tőkebefektetések alakulásáról, a transznacionális vállalatok világgazdasági jelentőségéről, a külföldi tőkebefektetésekhez kapcsolódó gazdaságpolitikai változásokról és a

globális külföldi tőkebefektetések várható tendenciáiról olvashatunk a tanulmánykötet második részében.

A következő részben először a 2001–2005 közötti magyar gazdaságpolitikai irányváltásokat és a főbb gazdasági mutatók (gazdasági növekedés, munkaerőpiac, beruházások, kereset alakulás, fogyasztói ár alakulás, adósságalakulás) ismerjük meg. A vállalati teljesítmény mérésének etikai megítélése keretében a piac félrevezetését célzó számviteli csalások indítékairól olvashatunk. Megvilágításra kerülnek a versenyképesség, a fenntartható fejlődés és a közép-kelet-európai nyugdíjreformok, valamint a privatizáció kérdései is. A tanulmánykötet szerkesztője a magyar nemzetgazdaság versenyképességének új típusú tényezőit mutatja be. Foglalkozik az államháztartási pénzügyi környezettel, az európai pénzügyi térben jelentkező új perspektívákkal, új dimenziókkal, a monetáris politika új követelményeivel. Magyarország számára elsőrendű legfontosabb célok: árfolyamstabilitás, költségvetési fegyelem, árstabilitás, kamatkonvergencia. A jelentős kihívást tartalmazó feltételrendszer ellenére Magyarország törekszik a gazdasági és monetáris unióhoz való csatlakozásra, mert számára a tagság sok előnnyel jár. Foglalkozik a szerző a tudásalapú gazdaság és az egészséges munkaerő fontosságával, mint a versenyképesség új tényezőivel; a fejlett piacgazdasággal rendelkező országokban a szakképzés, az egyetemi oktatás stratégiai tényezőként jelenik meg. Rámutat arra, hogy nálunk a piacgazdasági átmenet időszakában az ipar állt a középpontban, ezt az ipari forradalom újabb termékei váltották fel. A magyar rendszerváltozás társadalmi-gazdasági hatékonyságának és fogyatékoságainak egyes kérdéseit vizsgáló tanulmányban a hibákról és mulasztásokról, az államadósság kezeléséről, versenyképességünk helyzetéről, annak javításához szükséges feltételekről tájékozódhatunk. Egy tanulmány a magyar mezőgazdasági termelés jövedelmezőségi viszonyait vizsgálja, különös tekintettel a támogatási rendszer alakulására. Szó van itt a mezőgazdasági árpolitikáról, a termeléstől függő és független támogatásokról, a jövedelmezőségvizsgálat makro- és mikroszintű módszereiről. Megismerjük a környezetvédelem és a pénzügyi számvitel információs rendszere közti kapcsolatot, a környezetvédelem és az adózás összefüggéseit, az ökológiai könyvvitel és