

## K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

*Balaton Károly –  
Tari Ernő (szerk.)*

## STRATÉGIAI ÉS ÜZLETI TERVEZÉS

Bologna – Tankönyvsorozat  
Aula Kiadó,  
Budapest, 2007, 179 old.

A Bologna-folyamatnak nevezett, kétszintű felsőoktatási rendszerre való áttérésnek számos célja volt. Az egyik kinyilvánított érdemi cél az volt, hogy az EU-tagországok különböző elnevezésű felsőfokú végzettségei nemzetközi összehasonlításban tartalmilag is orientálni tudják a munkaadókat: ugyanazt a képzettséget fedjék az azonos megnevezések itthon, mint Németországban, Franciaországban vagy éppen Angliában. Magyarországon e cél megvalósítását segíti elő, hogy a gazdálkodástudományi alapszakokon (vagy BSc üzleti képzési programokban) a hasonló szerkezetű tantervekben szereplő tantárgyak kompatibilisek legyenek a fejlett piacgazdaságokban oktatott tantárgyak ismeretanyagával. Az Aula Kiadó gondozásában megjelent Bologna – Tankönyvsorozat legújabb kötete, Balaton Károly és Tari Ernő szerkesztésében, a vállalati stratégiaalkotás és megvalósítás területén járul hozzá e nemes célhoz. A kötet írásában a két jól ismert szerkesztő mellett a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének fiatal munkatársai, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Laczkó Márk és Szabó Zsolt Roland is közremű-

ködtek. E névsor arra utal, hogy a tankönyv egy szakmai műhely tevékenységének eredménye.

A könyv hat fejezetre tagoltan tárgyalja a stratégiai és üzleti tervezés alapjait. A Bevezetés a vállalati stratégia alapfogalmait ismerteti. A stratégiai gondolkodás fejlődése című rákövetkező rész felvázolja a stratégiai tervezés és menedzsment fejlődéstörténetét és iskoláit, és ismerteti a legfontosabb kurrens irányzatokat is. A stratégiai elemzés fejezete a környezet és vállalat elemzéséhez nyújt koncepciókat, valamint bemutatja, hogy e két terület elemzésének összegzésére miként alkalmazható a hazai vállalatok körében legnépszerűbb eszköznek számító SWOT elemzés. A stratégia kialakítása című részben azokat a területeket tárgyalják a szerzők, amelyek a különböző helyzetű vállalatok stratégiájának megfogalmazásához nyújtanak segítséget. A könyv utolsó két fejezete a stratégia megvalósításához szükséges ismereteket alapozza meg: a projektvezetés és az üzleti tervezés alapismereteit tárgyalják a szerzők.

A könyvben bemutatott és tárgyalt fogalmak és koncepciók kompatibilisek a fejlett piacgazdaságok vállalatainál és tanácsadó cégeinél használtakkal, és a hazai élenjáró vállalatoknál alkalmazottakkal is. A könyv gyengéje a könyv erőnye is egyben: enciklopédikus ismeretek tárházának tűnhet majd a könyvet olvasó hallgatók számára. Ez a sajátosság azonban éppen a tankönyv oktatásának hazai felsőoktatási intézmények közötti kompatibilitását szolgálhatja: lehetőséget ad a felsőoktatási intézmények oktatói számára, hogy a könyvet saját szakmai

hátterük és tapasztalatuk, valamint a képzési programjuk sajátosságai szerint kiegészíthessék, súlypontokat képezhessenek, és kompetenciáikat fejleszthessenek előadásaikon és szemináriumaikon.

A BSc üzleti alapszakokkal szemben követelmény, hogy a hallgatók szakmai alapismeretekkel felvértezzék magukat, és azokat képesek is legyenek alkalmazni. E követelmény megvalósításához a Balaton Károly és Tari Ernő szerkesztésében megjelent Stratégiai és üzleti tervezés című tankönyv remek eszközként szolgál a gazdálkodástudományi alapszakok e tantárgyát oktatni kívánók számára.

*Czakó Erzsébet*

*Jeffrey L. Cruikshank:*

## A HULLÁMOK HÁTÁN –

AVAGY A  
VÁLLALKOZÁS(OKTATÁS)  
TÖRTÉNETE  
A HARVARD BUSINESS  
SCHOOL-ON

(Shaping the Waves – A History of Entrepreneurship at Harvard Business School)

**Harvard Business School Press,  
Boston, MA, 2005, 371 o.**

Sokan álmodozunk arról, milyen nagyszerű volna, ha egy nap a Harvard Business School (továbbiakban HBS) hallgatói lehetnénk.

Addig is, amíg ez az álmunk nem teljesül, és nem tapasztalhatjuk meg személyesen a menedzserek Mekkájának légkörét, olvashatjuk Jeffrey S. Cruikshank könyvét. A művet lapozgatva úgy érezhetjük, hogy mi is ott vagyunk Bostonban. Megismerhetünk egy hatalmas és hatékony hálózatot, melyet az oktatás, a kutatás és a több mint 65 ezer fős öregdiákkör köt össze.

Számtalan sikeres karrier, vállalkozás története kezdődött itt, kötődnek életre szóló barátságok, alakultak ismeretségek. A harvardos öregdiákok – tanúsítja Jeffrey S. Cruikshank – szinte mindenütt ott vannak, ismert vállalkozások életében töltenek be meghatározó szerepet. Vissza-visszajárnak egyetemükre, boldogan és büszkén mesélik el sorsukat, működnek közre abban, hogy esetükből tananyag, esettanulmány születhessen; és hálájukat persze adományaikkal is kifejezik, amivel kivívják az átlag magyar olvasó csodálattal vegyes irigységét.

„Szinte mindenütt ott vannak” a harvardosok – írtuk, s itt engedtesék meg egy kritikai megjegyzés a recenzens részéről: a Harvard történetét részletesen bemutató mű alig-alig tesz említést a Harvard nemzetközi kisugárzásáról, arról, hogy harvardos H. Stevenson professzor Magyarországon is tanította, hogyan kell kiváló esettanulmányt írni; arról, hogy máig sikeres nyári vállalkozásoktató kurzusokat szerveznek válogatott kelet-európai professzori gárdának; vagy arról, hogy a harvardos öregdiákok köre külföldön is össze-összeül, és véleményük formálja a közgazdasági gondolkodást. Meglehet, Amerikából nézve mindez csak mellékszál, nekünk, magyar olvasóknak azonban fontos és érdekes.<sup>1</sup>

A kritikai megjegyzések nem feledtetik, hogy fontos könyvet tart kezében az olvasó, mely kötelező

olvasmányként ajánlható a vállalkozásoktatással, a kockázati tőkével vagy a tanácsadással foglalkozók számára. Jeffrey L. Cruikshank könyvével arra vállalkozik, hogy a Harvard vállalkozás(oktatás) történetének<sup>2</sup> megismertetésén túl megossza velünk azt az életérzést, azt a légkört, ami ezt az intézményt áthatja. Teszi mindezt úgy, hogy közben történeteket idéz fel az iskola olyan végzettjeiről, akik közül sokan a XX. század második felének meghatározó alakjai lettek. Az ő sorsukat végigkövetve megismerhetjük a vállalkozásoktatás fejlődését is: az első vállalkozói kurzus meghirdetésének körülményeit, majd a kockázati tőke iparág megszületésével párhuzamosan a finanszírozási és üzleti tervezési tantárgyak megjelenését.

A szerző egy híres sikertörténettel indít: a Tom Stemberg és a csapata által létrehozott Staples (irodaszer-árusító) áruházlánc fel-futását, és ezzel egy iparág születését mutatja be részletesen a csapat összeállításától a finanszírozási források megszerzésén keresztül a tőzsdére menetelig.

Ezt követően elvezet bennünket a Staples internetes üzletágának megalakulásához, átélhetjük az internetes boom korszakát, amikor iparági elemzők – az anyacégnél többre – mintegy hétmilliárd dollárra értékelik a staples.com-ot. Majd az internetes lufi kipukkadását követően „visszatérhetünk a földre”, és láthatjuk, hogyan tűnik el ez az érték egyik pillanatról a másikra, miközben az anyavállalat, a valóságos bolthálózat, továbbra is sikeresen működik. Mikként egy művész műveiben, egy iskola tanítványaiban él tovább. Ezt a közhelyszerű igazságot úgy fogalmazza módszertani elvvé J. S. Cruikshank, hogy vállalkozók és cégeik történetéből kerekedik ki a HBS története. És ez a történet

korántsem egyenes vonalú diadalút. Visszaeséseken és kanyarokon át vezet, új és új kihívásokon és néha szerencsésen meglelt megoldásokon át vezet.

Iskolateremtő tanáregyéniségek életműve és az amerikai álmod valósággá formáló vállalkozók tapasztalata épült bele abba, amit ma HBS-nek nevezünk.

De nem feltétlenül kell egy új iparágat megteremteni ahhoz, hogy sikeresek legyünk. Egy régi, stagnáló iparágban is sikeresek lehetünk, ha megtaláljuk a megfelelő üzleti modellt, és azt, hogyan tudunk a vásárlói igényeknek a megváltozott környezetben is megfelelni. Erre hívja fel a figyelmet a szerző a Zoots ruhatisztító hálózat történetével. A Zoots felvirágzásának titka annak felismerése, hogy a vásárlók gyakran nem tudják a szokásos nyitvatartási időben leadni és felvenni a ruhákat, ezért célszerűnek tűnt 24 órás ruhaleadást és -felvételt biztosító szekrények kialakítása, valamint lehetőség biztosítása a tisztítás elkészültének internetes nyomon követésére.

Ott lehetünk számos más sikeres cég, mint pl. a Digital vagy az Intel megszületésénél is. Mint megtudhatjuk, az sem ritka, hogy egy negatív eseménynek köszönhető a későbbi diadal. A Pegasus műhold-hordozórakétákat gyártó Orbital Sciences Corporation esetében ez a Challenger űrsikló katasztrófája volt, melyet az űrprogram visszaesése követett, így a cég új piac keresésére kényszerült. Ezt a kereskedelmi műholdak feljuttatását segítő hordozórakéták fejlesztésében találta meg, ami a kilencvenes évek második felétől hatalmas siker lett.

A vállalkozók és vállalkozások mellett a HBS számos oktatójának és öregdiákjának is megismerhetjük a történetét, követhetjük végig az életútját. Közülük is

kiemelkedik Georges Doriót, akit akár a kockázati tőke atyjának is nevezhetnénk, illetve Arthur Rock, aki egy technológiai forradalom elindításában, és ezzel a Szilikonvölgy létrejöttében játszott meghatározó szerepet, valamint Howard Stevenson, aki felkészült, tudatos pedagógusként fejlesztette a ma nemzetközileg elismert szintre az „esettanulmány-módszert” – amelyet sokat a harvardi módszerként ismernek.

Ki gondolná, hogy az egyetemi szintű vállalkozásoktatás története 1947-ig nyúlik vissza a HBS-en? Myles Mace, a Harvard egyik oktatója ebben az évben indította el az első vállalkozói kurzust „Új vállalkozások menedzsmentje” címmel. Maga a kurzus is egy új üzleti lehetőség felismerésén alapult: a II. világháborút megjárva Mace azzal szembesült, hogy katonatársai a háborús hadigépezet hierarchikus működésének negatívumait megtapasztalva a béke beköszöntét követően immár nem kívánnak maturvállalatoknál munkát vállalni, sokkal szívesebben dolgoznának valamely kisebb cégnél, netalán saját vállalkozásukban. Tömeges igény mutatkozott egy olyan kurzus iránt, mely segít a vállalkozás elindításában, működtetésében. Az üzleti ötlet adott volt, már csak a megvalósítás hiányzott. Ezzel Mace megalapozta a Harvardon egy egyre fontosabbá váló diszciplína oktatását, és tegyük hozzá, először használta tananyagban a „vállalkozó” (entrepreneur) fogalmát.

A Mace-t követő oktatók új megközelítéseket és módszereket honosítottak meg a vállalkozásoktatásban. Georges Doriót nevéhez köthető a hallgatók terepgyakorlatra – vállalkozásokhoz – küldése, ahol különféle projektekből kellett segédkezniük. Míg kezdetben az egyetemnek és a hallgatóknak kel-

lett a fogadó vállalkozások keresésével bajlódniuk, a program sikerének terjedését követően a cégek jelentkeztek olyan projektekké, melyekhez hallgatókat kerestek. Ez a „Hallgatói vállalkozási terepgyakorlat” program mind a mai napig szerves része a tantervnek, ugyanis a Harvard filozófiája szerint az oktatás nem merülhet ki csupán elméleti ismeretek átadásában.

Howard Stevenson nevéhez köthető az esettanulmány-módszer széles körű alkalmazása a vállalkozási kurzusok keretében. Stevenson szerint „az esettanulmány-módszer üzenete, hogy minden szituáció mögött van egy lehetőség” (230. o.). A feladat során az oktató a következő kérdést teszi fel: „Tudom, hogy nem vagy minden információ birtokában, de ezekre alapozva te hogyan döntenél?” (230. o.) Mint Cruikshank írja, „az esettanulmány-módszer és a HBS öröksége a vállalkozásoktatás sikerében elválaszthatatlan egymástól”.

Bepillantást nyerhetünk a Harvard sikerének titkába is. Ez döntően a nagyon felkészült oktatói csapatban keresendő: többségük rövidebb-hosszabb időszakot töltött az üzleti szférában, időközben megszerezte PhD-fokozatát, és visszatért akár főállásban, akár óraadóként oktatni. Így lehetnek hitelesek diákjaik előtt. Fontos ugyanakkor az oktatáshoz mint profittermelő üzleti tevékenységhez való hozzáállás is: a kurzusok alakításánál igyekeznek a hallgatói igényeknek messzemenően megfelelni. A diákság, mint a tőzsdén a befektetők, a tandíjával és a lábával szavaz, azaz az érdekes és hasznosnak tartott kurzusokat részesítik előnyben. A tanári kar azonban nem várja meg a szavazás e radikális módját, és folyamatosan igényli a hallgatók értékelését, a visszacsatolást, sőt követi végzettjeik előmenetelét az üzleti életben.

A diákok pedig gyakran bőkezűen hálálják meg ezt a támogató törődést. Arthur Rock például, amikor 2003-ban 25 millió dolláros adományával megalapította a később róla elnevezett Arthur Rock Vállalkozói Központot (30 oktatóval, mintegy 20 első- és másodéves kurzussal), a következőket mondotta:

„E nemzet jövője az új vállalkozásokon múlik. Ők hoznak új projekteket, technológiákat és új állásokat. A HBS hosszú időn át a vállalkozási folyamat megértésének élvonalában volt – a finanszírozási megoldásoktól, a vezetés művészetéig –, és én boldog vagyok, ha tehetek valamit ezen erőfeszítések támogatásáért, úgy most, mint a jövőben.” (lásd 344. oldal)

A könyv nem csak vállalkozókról és vállalkozásaikról szól, és nem csak a HBS-ről mint iskoláról mondanivalója ennél sokkal tágabb. Ezt fejezi ki a szerző a címmel is: a „hullámok” az üzleti lehetőségekre utalnak, melyek hosszabb-rövidebb ideig léteznek, majd tovaszállnak. Ezért ajánlható a könyv mindenki számára, aki élete során kihívásokkal szembesül, aki arra kényszerül, hogy a nehézségeket lehetőségként szemlélje, aki nem sodródik a hullámokkal, hanem formálja és meglovagolja őket, azaz – ha netán nincs is ennek tudatában – harvardi értelemben vállalkozóként viszonyul sorsához.

*Csapó Krisztián –  
Szirmai Péter*

### Lábjegyzet

<sup>1</sup> Amikor kollégánk, Vecsenyi János professzor hazaérkezett egy ilyen harvardi kurzusról – jóllehet bő 30 év oktatási tapasztalat van már a háta mögött –, azonnal nekilátott itthoni gyakorlatunk megújításának, az ott tanult gyakorlati megvalósításának.

<sup>2</sup> Egészen pontosan nem az egész HBS, hanem csak a HBS Vállalkozási Menedzsment Intézetének történetét írja le.