

Managing Know-Who Based Companies

(Ismeretség-alapú cégek menedzselése)

Edward Elgar, 2000 – angol nyelven

Igen, problémát okoz a cím lefordítása: nincs rá fogalmunk. Maga az alapelv és annak bizonyos megvalósítási módozatai ösrégiek: azt tenni a cégünk tevékenységének egyik pillérévé, hogy bármilyen feladatot kell ellátnia, bármilyen problémát megoldania, mindig tudjuk, kihez érdemes ebben fordulni. Ezt lehet jól, jobban és felsőfokon művelni – rosszul is, de az nem érdemel szót. Amiről viszont itt Harryson ír, az valóban új és nagyon is figyelemre méltó: hogyan lehet ezt a vállalati innovációs stratégia egyik legfőbb pillérévé tenni. A gyakorlati alkalmazáshoz pedig annak műhelytitkait és hathatós fogásait tárja elénk, hogyan lehet ezt mesterfokon megvalósítani a cégek innovációs fejlesztő munkájában és az azt szolgáló K+F tevékenységében.

Csodatévő kis fekete notesz, tele hasznos nevekkel, kapcsolatokkal. A dolog ismerős, nekünk leginkább a hajdani hiánygazdálkodásból, a rossz és/vagy nehezen hozzáférhető szolgáltatások, a nehézkes vagy éppen elutasító magatartású hivatalok világából. Tudjuk azt is, mennyit érhet, ha valaki tagja egy, többé-kevésbé a szívességek cseréje alapján működő „öreg fiúk hálózatának”, akikhez szükség esetén fordulhat. Harryson azonban itt egé-

szesen más világról, más alkalmazásokról beszél: nem kényszermegoldásokról, a kapcsolati korrupcióról, és szintúgy nem a kapcsolatok többé-kevésbé amatőr módon történő alkalmazásáról. Azt mutatja meg, hogyan emelhető a cégen kívüli és belüli szakmai kapcsolatok építése, kezelése és kiaknázása stratégiává, módszeresen épített és felhasznált, meghatározó jelentőségű erőforrása. Hogyan növelhető ezzel a cégnek, a cégen belüli részlegnek az innovációs munkában elért eredményessége és teljesítőképessége úgy, hogy a feladatai megvalósításának optimalizálásához külső partnereket, külső erőforrásokat von be: mindig tudja, hová, kihez érdemes fordulnia.

Könyve mindezek gazdag példatára, módszertani útmutatóként is igen jól használható. Mondanivalóját éppen az teszi tanulságossá, hogy mindezt a gyakorlatból vett példák, esettanulmányok felsoroztatásával és az azokhoz fűzött magyarázatok, értékelések segítségével mutatja be. A példák konkrétak, és belőlük világhírű nagy cégek idevágó gyakorlatát ismerhetjük meg – ettől egyszerre hitelesek és meggyőzőek is. A kisebb-nagyobb esettanulmányok sorában olyan nálunk is nagy tekintélynek örven-

dő cégek ebbéli tevékenységébe és eredményeibe kapunk betekintést, mint pl. a Dow Chemicals, a Kodak, az ABB, az Ericsson, a Sony, a Philips, a Texas Instruments vagy a Nokia. Az olvasó jól átláthatja, hogyan kezelik ezek a cégek ezt a stratégiát, és nagyszámú jól használható részletet és ötletet kap arra vonatkozóan is, hogyan valósították meg azt a gyakorlatban.

Sokatmondó az angol címben szereplő kifejezés is. Nyilvánvalóan szójáték, amely az utóbbi évek egyik különösen fontos tartalmú és világszerte széles körben használt szakmai bűvszavára, a know-howra utal. Ez azt jelenti, hogy „tudni, hogyan csináljuk” azt, amit tennünk kell. A korszerű gazdálkodásban a különböző feladatok, feladatcsoportok hatékony megvalósítására szolgáló egyes know-how-k a cégek legértékesebb eszközei közé tartoznak, a tőkejavakkal egyenrangúként tartják számon, és többnyire jelentős, nemritkán döbbenetes nagy pénzekért adják-veszik őket. Harryson e szójátékkal új fogalmat nevesít és soroztat fel: „tudni, kihez forduljunk”. Feltehetően a formai hasonlósággal is érzékeltetni kívánja, hogy ennek a tudásnak a gazdasági értéke szintúgy igen nagy lehet.

A szerző igen alapos és mélyreható kutatómunkát végzett annak feltérképezésére, hogyan működnek a kapcsolati hálóra támaszkodó, ismeretség-alapú vállalatok, hogyan alkalmazzák azok menedzselésében ezt a sajátos stratégiát és annak gyakorlati megvalósításait. Kutatásai jelentős hányadát japán cégek körében végezte, és azok eredményeit, megállapításait egy korábbi könyvében adta közre (*Japán technológia- és innovációmenedzsment*). A most megjelent művében kiemeli, hogy ennek a stratégiának az alkalmazása nem japán specialitás, egyáltalán nem kötődik a japán cégek sajátos világához, hanem azt mások, így nagy nyugati cégek is magas színvonalon, sikerrel hasznosítják.

A bevezető részben hangsúlyozza, hogy az itt bemutatásra kerülő menedzsment elvek és mechanizmusok általános érvényűek, és alkalmazásuk jelentősen növelheti azoknak a cégeknek a teljesítményét, amelyek elhatározták, hogy a tudás és az innováció menedzselésében átállnak a know-how-ról a „tudni, kihez forduljunk” alkalmazására. Lehetnek talán bizonyos

fenntartásaink arra nézvést, hogy itt valóban átállásra kell-e gondolni, és a „tudni, kihez forduljunk” valóban a „tudni, hogyan csináljuk” helyébe léphet-e. Engedtesse meg megkockáztatni azt a véleményyt, hogy sokkal inkább célszerűnek ígérkezik a kettő együttes, ésszerűen kombinált és egymást támogató alkalmazása. Ez jórészt azt is jelentheti, hogy a cég vagy a részleg valóban nem törekszik arra, hogy mesterfokon és minden szükséges részletre kiterjedően megtanulja minden számára szükséges feladat ellátását, tehát valóban nem szerelkezik fel minden szükséges know-how birtoklásával, hanem bizonyos feladatokhoz bevonja azt, aki ezt jól tudja. Ehhez segíti hozzá a „tudni, kihez forduljunk” stratégiája. Mindaz a gazdag tudás- és tapasztalatanyag, gyakorlati példák hosszú sora, amelyet e mű felvonultat, egyáltalán nem cáfolja az utóbbi felfogást, sőt sokkal inkább igazolja azt.

A tudás és az innováció „tudni, kihez forduljunk” alapú menedzselésének ismertetésével Harryson új megközelítési lehetőségeket és módokat kínál ahhoz, hogy ho-

gyan lehet a cég sikeres a tudásalapú gazdaságban, és hogyan oldhatja fel azokat az ellentmondásokat, amelyek egyrészt a kreatív alkotás, másrészt a gyors innováció szervezeti követelményei között feszülnek. Ezeknek a megközelítéseknek az alapját az új hálózatépítési és -kezelési stratégiák adják, valamint az így bevonható külső erőforrások kezelésének új módzatai.

Kiemelést érdemel ebben: a kutató-fejlesztő részlegekkel, ill. szakemberekkel együttműködésben végzett piackutatás és -elemzés; a kívülről hozott, valamint az egyes részlegeknél rendelkezésre álló belső tudás cégen belüli terjesztését előmozdító belső hálózatok építése és működtetése; a cég K+F részlegeinek, illetve szakembereinek bekapcsolása a marketing és a gyártási tevékenységekbe a belső „tudni, kihez forduljunk” mechanizmusok segítségével.

S. J. Harryson a nagynevű menedzsment-tanácsadó cég, a svájci Arthur D. Little Inc. vezető munkatársa.

Osman Péter

LEWIS J. BORSELLINO – PATRICIA COMMINS

A Day Trader

NET Média Kft., 2000

Különös, érdekes világokba enged betekintést ez a könyv. Egy nagy- menő chicagói bróker mondja el benne az életét és szakmai pályafutását. Borsellino valóban nem akárci. Huszonkét évesen kezdett dolgozni az egyik nagy chicagói

árutőzsdén. Legalul kezdte, tőzsedefutárként, és szívósan felfervekedte magát a tőzsdei munka hierarchiájának lépcsőin. Dolgozott segédként bróker mellett, majd maga is bróker lett, hogy aztán saját számlás kereskedővé, végül be-

fektetési alapkezelővé nője ki magát. A tőzsde legnagyobb kereskedői egyikének mondja magát. Ön-életírását érezhetően nem a túlzott szerénység uralja: „Intelligenciámnak, fegyelmezettségemnek és istenáldotta képességeimnek köszönhetően