

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

sokra vittem a határidős piacokon." Valóban impozáns tényeket sorakoztat fel elért eredményei igazolására: „Kereskedői pályám csúcán volt úgy, hogy én mozgattam a piacot, olyan meggyőződéssel vettem és adtam el, hogy meg tudtam változtatni a piac irányát. Éves átlagban a jelenlegi névértéken számolva 62,5 milliárd dollár értékű részvény ment át a kezemen.” És a könyve megírásakor még csak negyvenegy éves.

Nem tőzsdei szakkönyv, viszont nagyon sokat elárul a chicagói árutőzsde, a Chicago Mercantile Exchange működéséről és belső világáról. Az elbeszélő ugyan meglehetősen gyakran ismétli magát, de művét így is érdemes elolvasnia a téma után érdeklődőnek.

Borsellino olasz-amerikai. Ez határozza meg mindannak a nagy részét, amit elmond. Itt, Európában a legtöbbször számunkra Mario Puzo *Keresztapa* c. regénye volt az első, amely feltárta előttünk az amerikai társadalom egy igen sajátos szegmensét, a szegény bevándorlóként vagy azok leszármazottjaként a szervezett bűnözésben felnevelődött olasz-amerikaiak világát. Borsellino maga is utal erre a könyvre. Szakmai pályájának és üzletemberi létének is meghatározó eleme, hogy az apja részt vett a szervezett bűnözésben. Apját el is ítelték, és jóllehet Borsellino soha nem követett el semmi törvénybe ütközőt, kezdettől kísérte a gyanú, hogy maga is a „maffiózó” köréhez tartozik, s az FBI is erősen gyanúba fogta. A kép, amelyet fest, minden bizonnyal őszintén és feltehetően hitelesen mutatja, milyen az olasz-amerikai „család” – a szó mindkét értelmében vett típusának – élete a 20. század utolsó harmadában.

Az apjától kapott tanítás mindig meghatározó az életében és a pályafutásában. A papa, ha kényeszerűen is, a szervezett bűnözéshez kötődve élt, így biztosított viszonylagos jólétet a családjának, és így is halt meg. Fiait – a szerző

őccse is sikeres kereskedő lett ugyanazon a tőzsdén – viszont arra nevelte, hogy a törvényt soha se szegjék meg. És beléjük oltotta a kőkemény, meghátrálást nem ismerő küzdőszellemet. Borsellino az elbeszélésében rendre visszatér arra, hogyan nevelte az apja kemény harcossá, és mekkora szerepe lett ennek az ő sikeres üzletemberre válásában. „Erős, kemény és hűséges volt. (...) Olyan keménynek nevelt minket, mint amilyen ő maga volt.” „Tudtam, hogy keménynek akar látni. Amikor azt mondta, hogy én legyek a legjobb, tudtam, hogy azt akarja, én legyek az, akitől mindenki fél, és akivel senki sem mer kikezdeni...” És elmondja, hogy – ami nekünk meglepő – kereskedőként ő nem egyszer szó szerinti verekedéssel vívta ki a tőzsdén a maga helyét vagy igazát. „Ebben a világban én kétszeresen is veszélyes voltam... Olyan fizikummal rendelkeztem, amely világosan mutatta, hogy nem ajánlatos belém kötni... Amikor még fiatalabb voltam, nem riadtam vissza attól sem, hogy erőt alkalmazzak, ha nem láttam más megoldást.” „El sem tudják képzelni, milyen kimerítő dolog ott állni a zajban, lökdösődésben, s közben az emberek köpködnek és izzadnak. Öt-hat óra elteltével úgy érzem magam, mint egy ütésektől szédelgő bokszoló.”

Többször is kifejti, kereskedőként mennyire fontosnak tartja az elemző munkát. Mellette azonban ismételtelen is kiemeli, hogy a megérzések változatlanul meghatározó jelentőségűek: „Az általam használt technikai elemzés egyre kifinomultabb, ennek ellenére soha nem tértem el attól, amit én alapvető fontosságúnak gondolok – a piaci érzéktől és a megbízások ritmusának figyelésétől. Annak ellenére, hogy manapság egyre inkább áttérek a számítógépes kereskedésre, hiszem, hogy nem lehet alábecsülni a parkett jelzéseit. Az árgrafikonok egyfajta iránytűként szolgálnak, de korántsem jelentik a teljes képet. A parketten lehet érezni a többi kereskedő hangulatát.”

A tőzsde, amelyről beszél, még nem az a falanszter, ahol számítógépek kötnek üzleteket más számítógépekkel. Borsellino egyebek közt így jellemzi a kereskedést: „A tapasztalat és az életkor hozta meg azt a képességemet, hogy értelmezni tudjam a terembe érkező megbízások ritmusát. Brókerként, majd önálló kereskedőként olyan sok időt töltöttem a parketten, hogy a megbízások ritmusa és az, hogy a bessz mikor lett hossz, szinte tapinthatóvá vált számomra. (...) Van a kereskedésnek egy másik olyan eleme is, amit nehéz – ha nem lehetetlen – elmagyarázni. Ez az, amit én immateriális elemnek nevezek. Bár ugyanannyi erővel nevezhetnénk zsigeri ösztönnek is. Akárminek nevezzük is, arról van szó, hogy megérezzük, mit fog csinálni a piac. Vannak napok, amikor miközben az ember figyel a képernyőn az árak változását, vagy áll a placcon, látja, hogy egyre több eladó jön be a piacra, úgy ahogyan az emberek egy hajóra szállnak fel. Elkövetkezik egy pont, amikor a piac egy túlzásfolt hajóhoz hasonlóan elsüllyed, néha elég gyorsan. (...) Ennek a bizonyos ösztönnek a kifejlődéséhez idő kell. Ezt a tapasztalat aztán tovább csiszolja.” Továbbá: „A terembe érkező megbízások értelmezése inkább művészet, semmint tudomány. Vannak napok, amikor azzal megyek be a terembe, hogy el fogok adni. Aztán érzékelem a megbízások ritmusát, és azonnal venni kezdek. Mindig is az ösztönömre és a teremben való jelenlétemre alapoztam – ez a jövőben is így lesz –, s persze a számok mögötti technikai tényezők megértése további pluszt jelent. A sikeremet annak köszönhettem, hogy ezt a két erősségemet egyesíteni tudtam.”

A tőzsdei kereskedés karakteréről: „Sokak vélekedésével ellentétben a piacnak van saját ritmusa. Időnként megvadul, megőrül, de többnyire van rendszer abban, ahogy mozog. (...) A pörgések, emelkedések, zuhanások, támasz és ellenállási szintek, villámgyors megindulások és látszólagos megindulások között vannak olyan árszintek, amelyek felé a vételi és az eladási árszintek tendálnak. Ezek az árak

olyan kulcsfontosságú technikai szintek, amelyek ha ellenállást fejtenek ki, lenyomják a piacot, ha pedig áttörnek őket, még följebb emelik a piacot. Ha a technikai grafikonok és az elemzés segítségével egy kereskedőnek sikerül megtalálni ezeket az árszinteket, ezek olyanok lesznek a számára, mint a tánciskolában a padlóra rajzolt lépések. Követi őket, és együtt táncol a piaccal.”

Nagyon figyelemreméltó a kudarcról kifejtett nézete: „A sikeres kereskedőnek függetlenül és spontánul gondolkodó embernek kell lennie, olyannak, aki nem fél a kudarctól. A veszteséget is éppúgy kell szeretnie, mint a nyereséget. (...) A veszteségek elkerülhetetlenek. Annyi jó van bennük, hogy az embernek lehetősége van megnézni, mit csinált rosszul, és elemezheti azt a folyamatot, ahogyan kereskedik. Nem szabad hagyni, hogy a veszteség maga alá temesse az embert. Inkább úgy kell fölfogni, mintha egy másik piaci szereplőnek nyújtott kölcsön lenne. Amikor aztán az ember egy kicsit okosabban és több tapasztalattal felvértezve lát neki a dolognak, visszakapja a pénzt.”

JAMES G. MARCH

## Bevezetés a döntéshozatalba

Panem Kiadó, 2000

„És a skorpió vándorútján elért a folyóhoz. Meglátván egy halat kérve kérte, vinné át a túloldalra. A hal rémülten tiltakozott: megmarsz, és mindketten meghalunk, a skorpió azonban győzködte: hogyan tenném, hiszen akkor én is meghalok. És a hal elfogadva az érvt végül a hátára vette a skorpiót, az pedig a folyó közepén meg-

A tőzsde működése iránt érdeklődőknek igen érdekes, amit a brókerek és a saját számlás kereskedők ellentétéről elmond, s szintúgy az, amint felvázolja, hogyan szorítják ki a nagy intézményi befektetők nagy ügyletei az utóbbiakat a kereskedésből.

Részletesen fejtegeti a tőzsdei kereskedés elektronikussá válásával és a tőzsdék által ebben követendő stratégiával kapcsolatos nézeteit. Ezek a részek valószínűleg elsősorban a tőzsdei kereskedők és a tőzsdével foglalkozó szakemberek számára érdekesek, és ők tudják megítélni, mennyire helytállóak és időszerűek a szerző idevágó gondolatai.

Könyve megírásának érezhetően több indítéka is van, és mindegyik olyan, ami az írás érdemévé válik, az önéletrajzot érdekessé teszi. A sikeres üzletember meg akarja mutatni magát. Ki akarja beszélni magából mindazt a feszültséget, küzdelmet és sérelmet, amely őt maffiózó család sarjaként érte. És nyíltan bevallja, hogy a

könyvét marketingeszköznek használja: „Azt akarom, hogy azok a befektetők, akik elolvassák ezt a könyvet, tudják, hogy én olyan kereskedő vagyok, aki az egyre kiszámíthatatlanabb piacon kivételes szakértelemmel rendelkezik.”

Borsellino bemutatja, hogyan válik az USA-ban mindinkább össznépi foglalatossággá a tőzsdei befektetés. „Az embereknek egyre inkább saját felelősségükké válik a magukról és a jövőjükéről való anyagi gondoskodás. Kevesen számítunk rá, hogy életünk alkonyán a társadalombiztosító fog gondoskodni rólunk. (...) Mind ezek eredményeként az értékpapírpiac, ami valaha a gazdagok felségterületének számított, most nagyon is az átlag amerikaiaké lett.”

Aligha kétséges, hogy az önmagunkról való gondoskodás kényszere nálunk is mindinkább szorítóvá válik, és meg kell hozzá szerezniünk a megfelelő tudást. Számos figyelmeltetésével ez a könyv is hasznos tanítással szolgálhat ehhez.

O. P.

marta jótévőjét. A hal utolsó lehetével még megkérdezte: miért tetted ezt? Ha én azt tudnám, barátom – hangzott az elfülő válasz –, de csak azt tudom, hogy skorpió vagyok, és ez a természetem.”

A Panem könyve olyan ismereteket kínál, amelyeknek mindenki jó hasznát veheti. Hathatós segítőjére szolgálhatnak a döntésho-

zatali folyamatok és technológiák jobb megértésében, és ezzel döntéshozói képességeinek és felkészültségének magasabb szintre emelésében, a mások döntéseivel való harcban-egyezkedésben, és mindezzel abban, hogy jobb eszközei legyenek az érdekei érvényesítésére. Definíció kérdése, hová helyezük ebben a kérdés-