

## KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

*Peter Killing, Thomas Malnight & Tracey Keys: A mindenképpen megnyerendő csaták (Must-Win Battles). Financial Times, Prentice Hall, 2005; ISBN 0-273-70457-5*

„Ha megnyerem a csatát, amelyet én vezénylek, ám ehhez elhasználom az erőforrásokat, amelyek a társaimnak kellenének a maguk győzelméhez, akkor az enyém nem győzelem!” (idézet a könyvből)

A Financial Times-ról azt írja a Britannica Hungarica: „Mindig nagy befolyással volt az angol kormány pénzügyi politikájára. Anglia egyik legkiválóbb napilapjaként tartják számon. A világ egyik legolvasottabb pénzügyi lapja, csupán a Wall Street Journal előzi meg.” Kétség sem férhet ahhoz, hogy egy könyv, amely az FT tudásanyagából merít, valóban jól kalauzol a gazdaság igencsak összetett és bonyolult világában. A felsőfokú gazdasági szak- és tankönyvkiadók legjobbjai közé tartozó Prentice Hall sorozatot ad ki az FT-vel közösen – ebbe tartozik ez is. Értéke abban áll, hogy közvetlenül felhasználható és nagyon hathatós segítséget kínál a vállalatvezetés egyik legkényesebb területéhez, a sikeres üzleti stratégia kialakításához és megvalósításához. Az innovációs munka pedig a gazdasági tevékenységek közül az egyik, amelynek sikere a leginkább függ a stratégiai megalapozás minőségétől. Egyrészt, csak akkor lehet jó esélyünk arra, hogy sikerre visszük az innovációs fejlesztést, ha az adott külső és belső feltételek között leginkább célravezető és egyben leginkább reális stratégiát alakítjuk ki hozzá. Magától értetődik, hogy az ilyen, optimális stratégiának része az is, hogy ésszerű mértékben és módon törekszünk a feltételek alakulásának a céljaink és érdekeink szerinti befolyásolására is. Másrészt, maga az innovációs fejlesztés is szolgálhat hathatós eszközzel a cég választott stratégiájának megvalósításához – gondoljunk például arra, hogyan segíthetik az új innovációs eredmények a piaci térnyerést, illetve a pozíciók megtartását. Azonban csakis akkor segíthet ebben, ha jól megválasztott célokat, jól kialakított üzleti és gazdasági stratégiát szolgál. Enélkül a semmibe veszhetnek eredményei.

Íme egy intő példa a stratégia jelentőségére az innovációs fejlesztésben honi gyakorlatunkból: a gazdasági térnyerés egyik hatékony stratégiája lehet új keresletet támasztani és azt kielégíteni. Ezt valósították meg a már nálunk is terjedő DVD-felvevő eszközök, amelyek televíziós műsorok előre programozható felvételét teszik lehetővé lényegesen jobb minőségben és jobb szolgáltatásokkal, mint teszik azt a háztartási videók. Ezek az eszközök azonban már olyan bonyolult technikát alkalmaznak, hogy ha elromlanak, a szervizben történő vizsgálattal gyakorta nem is tudják a hiba okát feltárni, így megszüntetni sem. A működőképes megoldást az olyan szervizstatisztikák kimunkálása kínálja, amelyek a hibajelenség alapján adnak útmutatást a javítást végzőnek. Hajdan e módszernek a bevezetése maga is jelentős innováció volt a szervizszolgáltatások terén. Ha a DVD-felvevő gyártója nem állítja készüléke mögé a megfelelő szervizstatisztikákat, annak csaknem törvényszerű következménye lehet, hogy a felhasználók nem kapnak megfelelő szolgáltatást a szervizek-

ben. Ha pedig az ember ezt tapasztalja, könnyen eljut a következtetésre és elhatározásra: soha többé ezt a márkát. A cégeknek az új termékek fejlesztésére és bevezetésére vonatkozó stratégiája tehát csak akkor lehet jó, ha ezt is figyelembe veszi.

E könyv üzenetének lényege, a belőle nyerhető hasznos szemlélet magva, amely minden gazdasági hadműveletre érvényes – az innovációs munkára éppen úgy, mint a vele többszörösen is szoros kapcsolatban álló marketingre vagy éppen a piachódítási törekvésekre – a következőkben összegezhető.

A piacon a háborút nem lehet megnyerni, mindig jön újabb kihívó. Tegyük hozzá: ez így jó, hiszen így halad előre a fejlődés és vele a világ. A tartósan statikus helyzet óhatatlanul hozná a hanyatlást. Csatát nyerni viszont önmagában nem elég – túl hamar szertefoszlik a hozadéka. Az egyetlen ésszerű stratégia hadjáratban gondolkodni, azaz csaták, pozícióharcok egymásra épülő láncolatában. Minden csatát nem szabad felvállalni, mert ez szétforgácsolná erőnket, ami elkerülhetetlenül vereségre ítélné. Ezért csak az vezethet sikerre, ha nagyon alapos körütekintéssel megválasztjuk, valójában melyek az optimális célok, amelyek eléréseért síkra szálljunk, és melyek azok a csaták, amelyek szükségesek e célok eléréséhez. Ezek a mindenképpen megnyerendő csaták. Már kiválasztásukba be kell vonnunk a cég vezetéséből azokat, akik a hadjáratot, valamint az egyes csaták megvívását vezetik majd, az ő aktív közreműködésükkel kell dönteni a célokról és az elérésükhöz felhasználható erőforrások allokációjáról, és mindezzel elkötelezetté tenni őket a hadjárat, illetve az egyes csaták végigvitelében. Ennek részeként dönteni kell arról is, hogy az erőforrásokat szükség szerint hol és mennyiben csoportosítsuk át a meglévő tevékenységektől a kítűzött csaták megvívásához, felvállalva ennek konfliktusait is. Mindezek megtörténtével a haditerv megvalósításába be kell vonnunk a cég minden részlegét, minden alkalmazottját, amelyek illetve akik közreműködése szükséges a sikerhez, és el kell érniük, hogy elkötelezetten segítsék a megvalósítást. Ugyanakkor a legjobb haditervet sem tekinthetjük örökérvényűnek, hiszen a tervezéshez képest a megvalósítás folyamán változhatnak a külső és szintúgy a belső feltételek.

A szerzők maguk is hangsúlyozzák, hogy ez hosszú menetelés – ők nagyon kifejezően utazásnak nevezik. Hasonlóképpen változhat a résztvevők elkötelezettsége is. Ezért az előrehaladást, a megvalósítást módszeresen figyelniük kell, szükség szerint újra és újra elvégezve a finomhangolásokat, beleértve a cég, a részlegek és a résztvevők elkötelezettségének és elkötelezettségének megerősítését is. A mű mindezek megtervezéséhez és a hadjárat vezetéséhez ad művelettervi részletességű útmutatást, és sorakoztat fel az egyes döntések kialakításához végiggondolandó megfontolásokat.

Nem csekély tétet hord magában, hogy mire jutunk, ha követjük az itt leírtakat. A szerzők kiemelik, hogy amit e könyvükben kínálnak, vagyis az útmutatás a meneteléshez, az eszközök, a technikák a tervezéshez és a megvalósításhoz, és a tanácsok azok alkalmazásához, messze több mint elméleti konstrukciók – mindezeket maguk is kipróbálták a gyakorlatban, láttak másokat is felhasználni azokat, és ez az eszközkészlet sikeresen működött. Róluk eh-

hez annyit, hogy mind Killing, mind Malnight a stratégia professzora a világhírű svájci menedzsmentoktató-központban, az International Institute of Management Developmentben, ahol számos nemzetközi nagyvállalat programját vezették. Keys hasonlóan nagy cégeknél szerzett húszéves menedzseri, illetve konzultánsi tapasztalatot. E művük alapját fontos hadjáratok sokrétű tapasztalata alkotja.

A kiadó könyvei a Management Kiadónál (Budapest) is megrendelhetők.

*Dr. Osman Péter*

*Karl Erik Rosengren: Kommunikáció. Typotex, 2006; második, javított kiadás; ISBN: 963 9548 93 6*

Rosengren műve igen jó tankönyve egy olyan tudásnak, amelyet legfeljebb elvonult remeték és magányos hajótörtek tudnak nélkülözni. Mindenki másnak fenntartás nélkül ajánlható. Minden társadalomban élő ember számára az egyik legfontosabb képesség, hogy tudjon kommunikálni: tudja közölni másokkal mondanivalóját, tudja az üzenetei segítségével a saját céljainak, érdekeinek megfelelően befolyásolni ez utóbbiakat, még hozzá úgy, hogy üzenete minél pontosabban éppen azt közvetítse, amit vele mondani akart, valamint hogy képes legyen fogadni és értelmezni mások üzeneteit, kiolvasni belőlük azok valódi és teljes tartalmát. Hasonlóképpen, sőt, még fokozottabb mértékben is nélkülözhetetlen ez minden szervezet, intézmény, cég számára is – bármi legyen is küldetése, feladata, tevékenysége, annak teljesítéséhez számos vonatkozásban szüksége van a társadalom és/vagy a gazdaság bizonyos szereplőivel, továbbá az intézményrendszer bizonyos részeivel való kommunikációra. Eleve, minden együttműködés nélkülözhetetlen része a felek szándékainak, terveinek, a másikkal szembeni elvárásainak, felajánlott teljesítéseinek az egyeztetése, ehhez pedig a kommunikáció szolgál mással nem helyettesíthető eszközzel, akárcsak az együttműködés tartalmának és rendjének kölcsönös megállapodás révén történő kialakításához. A piaci szereplőknek mind a tevékenységük végzéséhez szükséges termelési tényezők beszerzéséhez, mind az árucikkeik értékesítéséhez elengedhetetlen eszköz a marketingkommunikáció – és folytathatnánk a társadalmi berendezkedés összes szervezetével.

A kommunikáció egyik legfontosabb, működését illetően a legkritikusabb alapszabálya, amellyel azonban az igazán jó profiktól eltekintve a legtöbben nincsenek tisztában, a következőkben összegezhető: az üzenet csupán egy jelsorozat, amely gondolatokat, esetleg érzéseket is ébreszt abban, aki kapja. A vele elért hatást tekintve soha nem az számít, hogy mit akartunk mondani, hanem az, hogy a másik fél ténylegesen mit olvasott ki ebből, hogyan fordította le a maga számára az üzenetet. Az eltérés rossz kommunikációnál végzetesen nagy is lehet. Ugyanilyen fontos, hogy a címzett az üzenetet nem önmagában értelmezi, hanem összefüggésben mindazzal, amit rólunk tud vagy tudni vél, valamint amit az üzenet környezetéből, különösen pedig a magatartásunkból és az előtte ismert történetünkől hoz-

záolvas. Ha ez utóbbiak gyanakvásra adnak okot, az üzenet hitelét veszti. Mindezeket és természetesen még számos egyéb tényezőt, szempontot figyelembe véve kell megvalósítanunk kommunikációnkat, ha azt akarjuk, hogy az jól szolgáljon. Számolnunk kell azzal is, hogy üzeneteinket emberi lények olvassák és értékelik, őket pedig igen sok tényező befolyásolhatja abban, hogy az adott pillanatban ténylegesen mennyi figyelmet fordítanak annak feldolgozására. Minden kommunikációnál módszeresen keresnünk kell és fel kell használnunk a visszajelzések információit is. Érdeemes kiemelni: az árujelző is elsőrangú jelentőségű kommunikációs eszköz. Ezért is szolgál a most vázoltak tekintetében mértékadóként, hogy annak elbírálásánál, vajon két árujelző összetéveszhető-e egymással, a mérlegelésbe be kell vonni, hogy azok felismeréséhez mennyi figyelem várható el a célközönségtől.

Abban, hogy a céljaink és feladataink megvalósításához eredményesen és hatékonyan kommunikáljunk, segíthetnek a velünk született tehetségek is, például az empátia, a jó elemzési képesség, de távolról sem elegendők, és egyáltalán nem helyettesíthetik a szaktudást. A kommunikáció eszközeit csak az tudja hatékonyan használni, aki ezt nagyon tudatosan és módszeresen megtanulta. Az intelligencia is csak annyiban segít, hogy gyorsabban értjük meg a kommunikáció működési módját, ismerjük fel a pontos kifejezőmód jelentőségét, könnyebben, gyorsabban, alaposabban sajátítjuk el eszközeinek használatát, s jobban tudjuk elemezni a hozzánk érkező üzeneteket.

A legrosszabb, hogy a legtöbbünk mindezt csak a saját kommunikációs kudarcai hatására ismeri fel. Ha a másik nem úgy reagál, ahogyan vártuk, ennek okát keresve jöhetünk rá, hogy rosszul kezeltük a kommunikáció eszközeit. S hogy még a hivatások között is milyen sokan nem értenek hozzájuk, azt a politikától a hírműsorokon át a reklámokig naponta példák tömege bizonyítja, nagyon is meggyőzően.

Általános érvényű alapigazság, hogy világunkban a kommunikáció működésének, megvalósulási és hatásmechanizmusainak ismerete az egyik legnagyobb gyakorlati jelentőségű tudományág. Ennek igen jó felsőfokú tankönyve a svédországi Lund Egyetem kommunikációprofesszorának műve. Külön érdeme, hogy kiváló példaként szolgál egy téma következetesen rendszerszemléletű elemzésére, és a reá vonatkozó ismeretek egymásra épülő felsorakoztatására is. Ebből ugyanakkor az is következik, hogy ezt nem lehet felületesen olvasgatni, sem pedig itt-ott belekapkodni.

Fejezetei: Kommunikáció: nehezen megfogható jelenség, körvonalazódó diszciplína; A kommunikáció formái és szintjei: néhány alapvetés; Kultúra és társadalom, média és kommunikáció; Individuális kommunikáció: belső kommunikáció, személyközi és csoportkommunikáció; Szervezeti kommunikáció; Társadalmi kommunikáció, tömegkommunikáció; Kommunikáció nemzetek és kultúrák között; A kommunikáció és a kommunikációkutatás jövője.

S hogy milyen felismerésekre, megállapításokra képes eljuttatni elemzéseivel ez a tudomány, arra egy igencsak megkapó példa innen: egy diagram idősorokban bemutatja a szabadság, valamint az egyenlőség értékeinek megjelenését a svéd vezércikkekben az 1945–

1975 időszakban. A kommentár szerint ebből leolvasható, hogy ez idő során Svédország egy ideológiailag a liberális kapitalizmus címkéjével jellemezhető társadalomból ideológiailag szocialista társadalommá vált.

*Dr. Osman Péter*

*Abbas J. Ali: A menedzsment és a szervezés iszlám távlatai (Islamic Perspectives on Management and Organization). Edward Elgar, 2005; ISBN 1 8437 6 766 X*

Az iszlám gondolkodás és az iszlám lét megismerése és megértése valamennyiünk számára egyre inkább létfontosságú túlélési gyakorlat. Ahogy a világban végbemenő robbanásszerű gazdasági és demográfiai növekedéssel szűkül a tér, mind szorítóbbá válik a régi jelszó igazsága: Csak egy Földünk van. Ezt ugyan hajdan a környezetvédők aggódása hozta előtérbe, de legalább annyira jelenti azt is, hogy vagy megtanulunk egymást legalább elviselve együtt élni, de méginkább olyan együttműködések létrehozni a lehetőségeken való osztozkodásra, amelyekben mindenki nyer, vagy mind nagyobb bajoknak nézünk elébe. Napjainkban a Föld népességének ötöde tartozik az iszlámhívők közé, ezért ha nem értjük őket, nem érthetjük meg a világot, amelyben élünk, és főként azokat a népeket, embereket, amelyek, illetve akik mindinkább megkerülhetetlen társbérőink a globális faluban. E tudás hiánya több mint ostobaság: végzetes hiba, amelyért drágán fizethetünk. Jobb esetben csak gazdasági lehetőségek elvesztegetésével, a rosszabbakra pedig súlyos és véres bizonyossággal szolgált sok más mellett a XX. század második felének számos konfliktusa. Nincs más reális út, mint hogy meg kell tanulnunk együtt élni az iszlám népekkel – minél előbb, annál több kölcsönös haszon, és annál kevesebb veszteség kíséri ezt a folyamatot.

A gazdasági szakkönyvek egyik legjobb kiadójának a harmadik könyve, amely e téren segít megérteni az iszlám világot, annak alapvető sajátosságait. (Islamic Banking – Iszlám bankügyletek 2001; Islamic Banking and Finance – New Perspectives on Profit-sharing and Risk – Iszlám bankügyletek és finanszírozás – Új perspektívák a haszon- és kockázatmegosztásban, 2002, I. Marketing & Menedzsment 2004/2). Ezek képet adtak a banki ügyletek iszlám elvek szerinti kezeléséről és ennek meghatározó keretként az iszlám alapokon álló gondolkodásmódról, az iszlám társadalmi és gazdasági magatartási kódexéről, ami az elveit követő társadalom pénzügyekhez való hozzáállását uralja.

Abbas J. Ali művét illetően ki kell emelnünk, hogy az nem a menedzsmentszakkönyvek hagyományos témakezelését követi, nem a menedzsmentben és a szervezésben megmutatkozó iszlám gyakorlat technikai elemzését adja. Abba kínál igen alapos és szociológiai, valamint vallástörténeti részletekben is gazdag betekintést, hogyan határozzák meg az iszlám elvei, szabályai, valamint az azokkal elvileg igen szoros összhangban álló társadalmi keretek és normák az üzleti élettel kapcsolatos nézeteket, illetve ezeken keresztül a gazdálkodás és magatartás kötelezően betartandó szabályrendszerét.

Ahhoz, hogy értsük a vallási előírások kötelező erejét e területeken, tudnunk kell – Ali is kiemeli –, hogy az iszlám sokkal inkább meghatározza népeinek egész életét, magatartását, annak minden vonatkozását, beleértve a gazdaságiakat is, mint a kereszténység. Törvényeinek érvényessége, értelmezési tartománya nem válik szét világi és vallási szférára, hanem általános, az élet minden területére egyaránt érvényes magatartási szabályrendszert jelent. Azok egységesen szabályozzák az emberek viszonyát istenükkel, valamint a követendő etikai, társadalmi és gazdasági normákat, és mindazt, amit a nyugati felfogás polgári, gazdasági, illetve büntetőjogként kezel. Ahol pedig a fejlődés nyomán olyan kérdések, problémák merülnek fel, amelyekre a kinyilatkoztatott elvek, szabályok közvetlenül nem adnak útmutatást, a muszlim jogtudósok joga és feladata, hogy azokat értelmezés segítségével ezekre is kiterjesszék.

A muszlim értékrend rendkívül fontos eleme – s ez témánk szempontjából is döntő súlyú –, hogy a tisztességes üzletembereket a társadalom legmegbecsülendőbb tagjai közé sorolja. A jövedelemszerző munka a muszlimnak nemcsak megengedett, hanem kötelessége is, és Mohamed szavaival a megbízható, becsületes kereskedő a prófétákkal, az igazakkal és a mártírokkal együvé tartozik. Ali itt bemutatja az iszlámnak a munkával kapcsolatos etikai elveit, s hangsúlyozza, hogy azok olyan útmutatást jelentenek, amelynek óriási hatása van mind az emberekre, mind a szervezetekre. Azok szerint a munka erény az ember személyes szükségletei miatt, és fontos eszköz egyéni és társadalmi élete egyensúlyának megteremtésében. Nemcsak az egyéni érdek kielégítését szolgálja gazdasági, társadalmi és pszichés vonatkozásban, hanem szintúgy a társadalmi megbecsültséget, továbbá a társadalom jólétének javítását és a hit megerősítését. A Korán ezt nagyon velősen fejezi ki azzal, hogy „mindenkinek a tettei szerint”.

Meghatározó jelentőségű ismeretekkel szolgáló része e művének a munkát illető iszlám etikai elvek ismertetése. Ezek négy fő pillérre épülnek, amelyek: törekvés, verseny, áttekinthetőség – a manapság nálunk is sokat hivatkozott transzparencia – és erkölcsileg felelősségteljes magatartás. Emeljük ki itt a törekvést. Ali elmondja, hogy azt úgy tekintik, mint az önérdek és úgyszintén a társadalom érdeke szolgálatának elengedhetetlen részét. Az értékteremtő tevékenység csökkenti a társadalmi és a gazdasági problémákat, s egyben lehetővé teszi az egyén számára, hogy ésszerű életfeltételeket teremtsen magának és családjának. Ali itt is hangsúlyozza, hogy a törekvést az iszlám a legnagyobb megbecsülésben tartja, és idézi ehhez Omar, a Második Kalifa mondását: „Inkább halnék meg a magam és a gyermekeim fenntartásáért küzdve, mint a hit védelméért folytatott harcban. ... Minden tett ereje, hogy a mára esedékes munkát ne halasszuk holnapra.” Imam Alitól, a Negyedik Kalifától pedig: „Ne légy egyike azoknak, akik reménykednek egy jobb világ eljövételében, de nem dolgoznak érte. ... Aki nem tökéletesen végzi a munkáját, az zűrzavart hoz magára.”

Az iszlám szép elveire persze gyakorta ugyanúgy igaz az olasz közmondás, mint más hasonló irányfényekre: a szótól a tettig hosszú az út. Kiemelkedően progresszív virágkora sok száz éve lehanyatlott. A hatalmas iszlám világ ma a globalizáció és a geopolitika szorí-

tásában a felemelkedés lehetőségeit, s ehhez önanonosságát keresi, de így is nagyon jelentős és növekvő fontosságú tényező mind globálisan, mind pedig a világot egyre jobban átszövő gazdasági, politikai, kulturális és egyéb kapcsolatok valamennyi érdekeltjének és érintettjének külön-külön. Ezért fontos a segítség, amelyet Ali műve az iszlám megértéséhez kínál.

A téma jelentőségének megítéléséhez tudnunk kell ugyanakkor azt is, hogy az iszlám pénzügyi iparág szakértők szerint egyike a leggyorsabban növekvőknek, és igen jelentős potenciállal bír. A fentebb említett Islamic Banking and Finance idézi, hogy az Islamic Bankerben 1997-ben megjelent becslések szerint 1997-ben az iszlám típusú pénzügyi ügyletek összesen mintegy 160 Md dollárt tettek ki, és 10-15% éves növekedési ütemet mutattak. Az Islamic Banking pedig vázolja, hogy egy 1998-as becslés adatai szerint akkor a világ 43 országában 200 iszlám bank és pénzügyi intézmény működött, és ezek összesen kb. 100 Md USD-t kezeltek – azonban még így is erősen alábecsülte az iparág valódi nagyságát. Az 1974-ben, eredetileg kormányközi bankként, a tagországok fejlesztéseinek finanszírozására alapított, és az iszlám elvei szerinti finanszírozást nyújtó Islamic Development Bank (Iszlám Fejlesztési Bank) tagországainak számát már ez a korábban megjelent mű 50 körülire tette. Három olyan országot is említ, ahol megkezdték a teljes bankrendszer átalakítását az iszlám elvek követésére. Ezek Irán, Szudán és Pakisztán. Számos további országban pedig, köztük nem muszlimokban is, a nyugati típusú pénzügyi rendszer mellett építenek ki, kisebb-nagyobb mértékben, iszlám típusú pénzügyi intézményeket. Így például a szaúdi Al Rajhi Banking & Investment Co. Londonban és Luxemburgban is működik, másrészt pedig nagy nyugati bankok, mint a Citibank, az ABN Amro, a Goldman Sachs, a HSBC, a Deutsche Bank, a Société Generale létesítettek iszlám típusú részlegeket vagy le nyc geket. Mindezzel az ezredfordulóra mintegy hetven országban működtek iszlám típusú pénzügyi intézmények.

A jó nevű Global Finance c. pénzügyi folyóirat 2003. májusi s ama említi, hogy a Bechtel, a világ egyik legnagyobb építő és fővállalkozó cége aut utat épített Törökországban iszlám típusú finanszírozásban, amelyet a Citigroup szervezett meg. Ezzel kapcsolatban idézi a londoni Institute of Islamic Banking and Finance vezetőjét, aki szerint e t r let s amos szereplője keresi az alkalmat, hogy bekapcsolódjék infrastrukt raprojektek finanszírozásába. Kétségtelen, hogy az iszlám országok erősödésével párhuzamosan e piac világgazdasági jelentősége folyamatosan növekszik. Ismert tény emellett az is, hogy a nyugati országokban  l  iszl mh v k körében is erősödik a tendencia, hogy „megt rjenek” az   elveiket követő pénzügyi intézményekhez –  nanonoss guk keresése részeként és/vagy  ll sfoglal sk nt.

*Dr. Osman Péter*