

MAROSÁN György

AZ APPLE story

A hetvenes évek közepén született személyi számítógép minden család asztalán ott kívánt lenni. S az Apple ezen diadalútját hosszú ideig nem is zavarta egyetlen vetélytársa, egyetlen vetélytársának egyetlen terméke sem, csak az 1980-ban piacra dobott IBM PC. Ettől kezdve azonban gyilkos harc kezdődött, mely megosztotta a piacot, de a felhasználóknak mindenképpen a javára vált. Ma az Apple az életéért küzd, s új stratégiáját keresi, de abban biztosak lehetünk, hogy a történet, az Apple története folytatódik...

A siker titka: megfelelő időben, megfelelő helyen a megfelelő megoldást. Esetünkben az idő: a hetvenes évek közepe; a színhely: Kalifornia, a Szilícium völgy; a megoldás: a személyi számítógép. Az eredmény: a világot átalakító technológiai forradalom. A korszak hősei: Steve Wozniak és Steven Jobs. Jobs húsz éves és éppen akkor hagyta félbe a főiskolát, hogy az Atarinál számítógépes játékokat tervezzen. Még otthon lakott és előszeretettel látogatta – a hatvanas évek hippi mozgalmából kinőtt kommunákat – a „Mindenki egyért” Farmot vagy a Zen Centert. Mai kelet-európai fülünknek talán meglepő, de valószínűleg erre az indíttatásra vezethető vissza, hogy Jobs mindig forradalmár akart lenni. Wozniak 24 évesen – még főiskolát sem végzett, autodidakta – technikai zseni. Ez az állítás túlzásnak tűnhet – de ez a helyzet. Maga az Apple számítógép Wozniak alkotása. A gépben szinte mindent – és ez a „minden” nem költői túlzás – ő tervezett és ő írta a legfontosabb rendszer-szoftvereket. Valaki úgy fogalmazott: a tápegységen és a műanyag dobozon kívül minden Wozniak kezén és fején ment keresztül.

De technikai zsenik a Szilícium völgyben százszámra születtek. Az, hogy ma még emlékszünk az Apple névre és logo-jára, a színes almára, az végső soron Jobsnak köszönhető. Az Apple vállalat ugyanis Jobs alkotása. Jobs mindig küszködött azzal az érzéssel, hogy az ő részese a közös alkotásban kisebb. Pedig ez

nem igaz. Aki formát ad egy vállalkozásnak, aki felismeri az iparágga válás fontosságát, aki személyiségével divatot teremt, az a piaci rendszerben nélkülözhetetlen funkciót tölt be. Ha Wozniak műszaki varázsló, Jobs próféta. De eltérően sok prófétától mindig a földön járt. A ma divatos menedzsment kifejezéssel élve – látnok (visionary leader) volt.

A hetvenes évek közepén a Szilícium-völgyben már sok tízezer hobbista élt és ez egy piacgazdaságban túl nagy piaci szegmens ahhoz, hogy ki ne használják. Vállalkozások alapultak arra, hogy a gépipítőket ellássák alkatrészekkel. Klubok szerveződtek, hogy a technika megszállottjai oktassák egymást, hogyan csináljanak számítógépet. Egy ilyen klubban találkozott Wozniak és Jobs. Az érdeklődésük némileg eltért, hiszen Wozniak a piacon fellelhetőnél műszakilag jobb számítógépet akart építeni, míg Jobsot főként az érdekeltte, hogyan tudna ebből pénz csinálni.

1975-ben a furcsa páros megtervez és legyárt néhány, némi fantáziával és ügyességgel akár számítógépként is használható alaplapt és kiépíti köréjük azt, amitől világosan is számítógépnek voltak nevezhetők. S lám a gépek működtek. És boldog vala mindenki, aki csak látta. De Jobs előtt ekkor felsejlett egy vállalkozás képe: szaporodó megrendelések, bővülő eladás és növekvő profit. Egyelőre azonban az a helyzet, hogy a fiatalembereknek még arra is kevés a pénzük,

hogy a hobbijukat finanszírozzák. De Jobs orra megérzi az üzlet szagát. Mivel világosan látszik a piaci lehetőség, a fiúk úgy döntöttek, vállalkozást alapítanak.

1976. április 1-én – jó vicc –, ahogy ma mondanánk, létrehoztak egy BT-t. Úgy gondolták, hogy megterveznek egy alaplapot, legyártják hozzá a szükséges nyomtatott áramköröket, majd az egészet eladják 100 USD-ért. A fogyasztó azután maga ülteti bele a szükséges részegységeket és egyéb elemeket, amelyek a működéshez kellek. Ezt a „valamit“ nevezték Apple I-nek. A klubbeli társak érdeklődése – már ha csak a vásárlóképességen mérjük is – jelentős volt. Vagy száz darabot adtak így el –, a „nekem is“ effektus hatására – közvetlenül a barátoknak.

De Jobsot az üzletnek ez a módja nem elégítette ki. Elkezdett „házalni“ az Apple I modelljével a környező számítógép és hobbi szaküzletekben. A válasz: „meztelen“ alaplapra senki nem vevő, de ha hajlandók legyártani egy teljesen kiépített Apple számítógépet, azt megvennék, méghozzá 500 USD-ért darabját és – a nyomaték kedvéért – meg is rendeltek száz darabot. Ez a pillanat volt a valóságos fordulópont. Lehetett volna úgy dönteni: pokolba az üzlettel, és termeljünk csak annyit, amennyi a hobbi folytatásához kell. De ezek a gyerekek, s ez különösen vonatkozik Jobsra, a Szilícium-völgyben nőttek fel, ahol azért az első, a második és a harmadik számú fő tevékenység a pénzcserélés volt, a többi csak ezután következett. A légkörben, a reflexekben, a gondolatokban és a közösségben ahol éltek, a családban, a haveroknál, az iskolában és természetesen a vállalatnál, ahol dolgoztak, az volt a jelszó: vágj bele, légy önálló, kockáztass, kutasd a piacot, keresd meg a vevőt, tégy szert pénzre, és mindezt azért, hogy pénzt csinálj, pénzt és még több pénzt. Szóval nem is volt olyan sok tétovázás: irány az üzlet!

• Irány az üzlet...

A vállalkozást megtestesítő üzletember Jobs volt, egyebek mellett azért, mert ő hasonlított jobban egy üzletemberhez. Némi fogalmat alkothatunk arról, milyen is lehetett Wozniak, akihez képest Jobs „üzletszerű“ volt, mert Jobsról az volt az általános benyomás, hogy dörzsöltnek akart látszani, csak túlságosan topis volt, és gyakrabban kellett volna haját mosnia. Ennekellenére többnyire megkapta a kért hitelt, a szükséges alkatrészeket, felvették a hirdetéseit, és komolyan vették az ártárgyalásokon. Persze ne felejtkezzünk meg

arról, hogy mindez Kaliforniában játszódik le, ahol nagyon sokféle ember él, ahol a hippizmus született. Itt megtanulták, ha üzletről és haszonról van szó, mindegy, hogy a partner hogyan néz ki.

Jobs ekkor már a számítógépesítés profétája. Álma: „Apple komputert minden asztalra“. Rá kell azonban ébrednie, ha új iparágat akar teremteni, és el akarja foglalni a világot, a „gerillac csapatot“ át kell alakítani reguláris hadsereggé, és nyílt háborút kell indítani a még „szűz“ kontinens meghódítására. A háborúhoz viszont – mint tudjuk; pénz, pénz és még egyszer pénz kell. Jobs tehát elkezdte járni a venture capitalistákat, a kockázati tőkéseket. De már az első tárgyalások arról győzik meg, hiába az addigi siker, a megállapodáshoz professzionális segítség kell a marketing, a pénzügyek, a public relations, az áruterítés, a fejlesztés és a stratégiai tervezés területén.

• Ahogy egy vállalkozás születik...

Hőseink tehát ismét válaszút előtt álltak: meg lehet maradni a kisvállalkozás keretei között, lehet pénzt keresni, élvezni azt, amit csinálnak, lassan és kockázatmentesen tanulni saját hibáikból, és meg lehet maradni a környék hírességének. Szolid családot lehet alapítani, amerikai értelemben vett jóléttel, és majd évek múlva meg lehet mutatni a gyerekeknek: nézzétek, egykor a papa volt, aki elindította a forradalmat a garázsban. Szóval ez volt az egyik lehetőség. És a másik? Reguláris csapatná válni, meghódítani az ismeretlen, még fel nem fedezett területeket. Majd a piacot tartósan megszállni és persze elhódítani mások piacát. És Jobs esetében a hódítás célja már nem Kalifornia, még csak nem is az USA, sőt nem is a fejlett világ volt. Steven Jobs az egész földet a saját képére akarta formálni. Ehhez azonban először le kellett győznie önmagát. El kellett hitetnie önmagával és partnereivel, hogy belátta: nem ő a legjobb marketings, a legjobb likviditás menedzser, a legjobb termelési igazgató, a legjobb PR szakember. Megfelelő embereket kellett találni a különböző feladatokra, majd képesnek és hajlandónak kellett mutatkozni hallgatni rájuk. Azt azonban még nem sejtette – miként a legtöbb kisvállalkozó sem tudja –, hogy ha egyszer elindult a nagyvállalattá válás útján – feltéve hogy sikereket ér el –, nem lesz visszaút. A körülmények kényszere hatására az úton végig kell menni. És Jobs – szerencséjére vagy pechjére, ezt csak ő tudja – ekkor megtalálta a megfelelő embereket.

A műszaki fejlesztés területén viszonylag otthonosan mozogtak. Ám mivel itt egy teljesen új üzletágról van szó, ahol nem lehet pontosan tudni, mit is akarnak a vevők, és nincsenek még kialakult játékszabályok, a médiának óriási a szerepe abban, hogy a részenként létező piacokat egyesítse. Aki tehát ügyesen tudja irányítani a sajtót, az el tudja fogadtatni a potenciális fogyasztóval, hogy neki éppen az kell, amit az adott vállalkozás nyújtani akar, az határozza meg a játékszabályokat. Ezért Jobs felfogadta az akkori idők leghíresebb hirdetési ügynökségét – Regis McKenna-t – amely éppen az induló és fejlett technikára építő kisvállalkozásokra szakosodott. Az elején újra és újra visszautasították. Szóval nap mint nap újra hívta McKennaékat, egészen addig, amíg végül elvállalták az ügyet. McKenna volt az, aki újratervezte az Apple logóját: egy sokszínű alma, amelybe beleharaptak. A marketingkampány pedig, amit felépítettek, arról győzte meg a világot: itt egy vállalkozás, amely tizenkét emberrel száz millió dollárt csinál.

Az arculat fontos, de a pénz még fontosabb. Jobs megkereste Mark Markkulát, aki az Intel marketingvezetője volt, és éppen ebben az időben vált meg cégétől, hogy saját venture capital céget hozzon létre. Markkula egyrészt 91 ezer dollárt fektetett a vállalkozásba, másrészt – mint ahogy a kockázati tőkések csinálni szokták – még kb. hatszáz ezret hajtott fel. De ettől kezdve már más játékszabályok szerint folyt tovább az üzlet. Itt már komoly üzleti vállalkozás indul, a portyázás helyett afféle kereszteshadjárat.

- *Az Apple Co...*

A cég – az Apple Co. – 1977-ben jött létre, mint egy négyszáz ezer USD alaptőkével. Markkulának a 91 ezer USD-je húsz százalékos részesedést jelent; Jobs és Wozniak anyagi hozzájárulása mindössze 2.654 USD volt, de a szellemi hozzájárulásukat mintegy tizenöt-húsz százaléknak fogadták el a társalapítók. 1978 elején újabb 517 ezer USD-t szedtek össze szintén kockázati tőkésektől. Markkula – hasznosítva korábbi marketingmenedzseri tapasztalatait – üzleti tervet készített, amely formát adott a cég hosszú távú fejlődésének. A kereskedelmet független értékesítési csatornára építette, amely lehetővé tette, hogy a kizárólagos eladók magas haszonkulccsal dolgozzanak, közösen viseljék a hirdetési költségeket, és az eladói standokon ki legyen téve az Apple név is. Figyelmet fordítottak az alacsony termelési költségekre, a magas minőségre, a rak-tárkészlet leszorítására.

Az Apple II-t 1977 májusában mutatták be. Ez volt az első személyi számítógép, amelynek beépített, felhasználóbarát operációs rendszere volt, és olyan dokumentációval látták el, amely még a nem-szakember számára is lehetővé tette, hogy képes legyen kezelni a rendszert. A következő évben – a PC piacon elsőként – floppy meghajtót építettek be a gépbe. Az újdonság, a jó marketingkampány, a vállalkozás köré szövődő mítoszok és a PC kultúra gyors terjedésének köszönhetően a piac egyszerűen korlátlanok tűnt. Az Apple II kimagasló termék volt, amellyel szemben egyszerűen nem volt összehasonlítható versenytárs. Megvásárolható volt, elérhető áron, színes grafikával és hangeffektusokkal. Az eredmény: rakétaszerűen felívelő forgalom.

- *A tőzsde vonzásában...*

Az Apple Co-nak már néhány tucat tulajdonosa van: a cég csodagyerek létrehozói kívül a fontosabb munkatársak és természetesen a kockázati tőkések. Eddig az érdek azonos volt: növelni a piaci részesedést, elfoglalni a piaci szegmenseket és minél gyorsabb vagyonnövekedést elérni. A fejlődés bizonyos szintjén azonban egyszer csak felerősödik a befektetői érdek: leszüretelni a piacot. A venture capitalnak ugyanis megvan a maga logikája: nem szereti sokáig megtartani az induló vállalkozást saját tulajdonában. Számára a dinamikus növekedés a meghatározó. Nem a nyereséget keresi, hanem a részvényérték növekedését. Az Apple álomszerű fejlődést futott be. Az 1978-as alig tíz millió USD-s cégből – ilyenből azért Amerikában akadt egynéhány – 1980-ra 117 milliós céggé fejlődött. Innentől kezdve a növekedés – legalábbis a korábbiakhoz képest – szükségképpen lelassul. Az induláskor a kockázati tőkések vállalták a kockázatot, most úgy érezték, learathatják ennek gyümölcsét.

1980-ban tehát a tulajdonosok úgy döntöttek, hogy tőzsdére mennek, vagyis az Apple részvényeit nyilvánosan is kibocsátották a New York-i tőzsdén. A kibocsátott részvények igen hamar elkeltek és álomszerű vagyonhoz juttatták a tulajdonosokat. A két alapító, Jobs mintegy száztíz, Wozniak pedig hetvenhat millió USD vagyoni részhez jutott. Markkula húsz százaléka 97 millió USD-nak felelt meg. Ennyit ért tehát az alig 91 ezer dolláros befektetés. A nyilvános részvény-társasággá válás azonban ismét csak döntő változásokat hoz a cég életében. Eddig a tulajdonosok személyesen ismerték egymást, érdekeik közösek voltak és a döntéshozatal egyszerű

volt. A nyilvános részvénytársasággá válással azonban a cégnek nagyon sok, több ezer tulajdonosa lett. Igaz, ezek közül csak bizonyos csoportoknak volt meghatározó szerepe, de ettől kezdve a világos erővonalak összekúszálódtak. Ezzel a lényeges változással a „csodagyerekek“ nem voltak tisztában. Mit is akart Jobs: forradalmasítani a világot. Mit is akarnak a részvénytulajdonosok: osztalékot és árfolyamnyereséget minden negyedévben. Ha ez megvan, felőlük Jobs akár forradalomról is beszélhet, de ha nincs, akkor – érdekem ide, álmok oda – elcsapják a prófétát. Mert szép, szép a világmegváltás, de a dolgok lényege mégiscsak a pénzcsinálás. De ekkor még minden napsugaras, még csak 1980-at írunk.

A növekedés és az azt kísérő szervezeti változások ellenére az excentrikus alapítók által kialakított sajátos szervezeti kultúra, úgy tűnik, tovább élt. Ezt a kultúrát az egyéni értékek, a személyiségbeli különbségek elfogadása és persze a vállalkozókedv jellemezte. Mintha az evangélium szelleme szállta volna meg a céget: hittek abban, hogy küldetést valósítanak meg, számítógépül tanítják meg a számítógép-analfabéta tömegeket. A rendszer valóban működni – Jobs álma pedig megvalósulni – látszott: egyre több és több ember asztalán volt ott az Apple.

• *A „nagy kék“ színrelép...*

1980 táján a személyi számítógép üzletág iparágá válik. Eléri azt a méretet, hogy az óriások is figyelemre méltassák. „Egy sas nem kapkod legyek után“ – mondták eddig az IBM-nél, most azonban, hogy az eladások elérték az egy milliárd USD-t, a „kék óriás“ ugrani készül. Az ötvenes évek elején, amikor az IBM belépett a számítógép üzletágba, a jövő kilátásai üzleti szempontból nem látszottak túlságosan ígéretesnek. Az előrejelzések azt valószínűsítették, hogy az összes adatfeldolgozási igény, amelyet a számítástechnika meg kell oldjon, kielégíthető lesz húsz-egynehány nagy számítógéppel. Az IBM hamar meghatározója lett a számítástechnikának, amelyet a hatvanas években úgy jellemeztek mint a „hófehérkét“ (az IBM) és a „hét törpét“ (a versenytársak). Az IBM ekkor már birodalom, hatalmas erőforrásokkal, sokszázezer alkalmazottal, mérnökök hadseregével, Nobel-díjas tudósokkal és sokszínű hierarchiával, rutinszerűvé technológizált döntéshozattal, amely kizárta az intuíción és az egyéni kiemelkedést. A döntéshozatal és a végrehajtás viszonylag lassú, de a vállalat mégis úgy haladt előre, mint a buldózer. Az IBM-nek

megvolt a maga stílusa a problémák kezelésére: mindent önmaga oldott meg.

80-ban azonban az IBM – rációval a várakozásokra és saját vállalati kultúrájára – egyetlen év alatt kihozta az IBM PC-t. Semmi megrázó technikai újdonság, semmi eredeti megoldás, semmi különleges vonás – semmi olyan, ami ne lett volna általánosan ismert és alkalmazott. És mégis, az IBM PC hengerelt. Szabvány lett. Mindent hozzá mértek. És most – legalábbis néhány évig – már a PC-k területén is az IBM lett a meghatározó. Erre a kihívásra az Apple az adott körülmények között sajátos választ adott. Megkülönböztethetőnek maradni és valami egyedit, a fogyasztó szemszögéből senki más által nem ajánlott ígérni: „felhasználóbarát“ számítógépet. Talán az alapítók ellenkultúra iránti elkötelezettségéből adódott, hogy le akartak számolni a számítógépesítést övező misztikummal, amelyet a nagyok tudatosan építettek. Az Apple kezdettől fogva azt hirdette: „Te is meg tudod tanulni használni a GÉP-et. Tulajdonképpen nincs is mit tanulni. Vedd meg, vidd haza, dugd be, és már működik is. Kezdj neki és meglásd, menni fog!“

Am 1983-ra a helyzet alapvetően megváltozott az induláshoz képest. Megszületett egy új iparág. Fel nőttek a versenytársak, és ekkor már több száz vállalkozás gyárt és visz a piacra számítógépeket, több mint százötven modellt a 99 USD-tól a 37 ezer USD-ig terjedő árskálán. Mindenki úgy találta, igen könnyű a piacrálépés, hiszen a technológia ugyan kifinomult, de hozzáférhető, a tőke – a nagy nyereség reményében – ömlött az iparágba, és az elosztási csatornák is kiépültek. Az Apple-t két irányból nyomták a versenyben – egyrészt az alacsonyabb árú Apple másolatok mint a Pineapple, a Lemon, az Orange, másrészt a fejlett technológiák birtokosai, az Atari, a Commodore és a „mosolygó szörnyeteg“, az IBM.

A küzdelem tétje mostantól kezdve nem az eszme terjesztése, hanem a megmaradás. És közben tízezernyi tulajdonos lesi, hogyan alakulnak a részvényárfolyamok, várja negyedévenként az esedékes bejelentést az eladásokról, a nyereségről, és ha csak egy halvány probléma is felvetődik, és a részvényárfolyamok – sokszor a véletlenek miatt – esnek, már összevonják a szemöldöküket. A küzdelem ekkortól már vállalatbirodalmak birkózása: összefogás a korábbi versenytárral a harmadik ellen, időleges szövetségkötés, jogi és technológiai hadjárat. Ez már nem műszaki varázslat, nem a kultúra terjesztése. Ez már vállalati politika, amely – mivel olyan

vállalatokról van szó, amelyek nagyobbak, mint egy átlagos állam, és mivel óriási vagyonok fognak kockán – ugyanolyan kisszerű, kegyetlen és piszkos, mint az államok politikája.

• *Új műsorhoz új férfi kell...*

A korábbi, differenciálatlan piac, amely sok-százezer vagy talán millió egyénből állt, lassan kiformalódott a sokféle szegmensre tagozódó, e szegmenseken belül sajátos egyedi igényvel rendelkező és egyedi kiszolgálást is igénylő fogyasztók alkotta piaccá. Már nem általában dobom piacra a terméket, hanem egy meghatározott igényű vevőkör számára egy meghatározott terméket. Pontosan azt, amelyet vár, vagy ha nem várt, akkor a hirdetési kampány pozicionálja a terméket rá és az agyosítás végén már azt fogja gondolni, „ez az én termékem, mindig is ezt vártam”. Nincs többé látónoki megérzés, csak piackutatás van és állandó tesztelés. A gerillaháborúban a legfontosabb a meglepetés, a hadseregekkel vívott állóháborúban az időzítés, a pontos de rugalmas tervezés. Ez utóbbi nem volt erőssége az Apple-nek. A többféle termék – Apple IIc, Apple III, Lisa, Macintosh – most már jelentősen zavarta egymást. Most így visszapillantva egyértelmű – ami talán akkor is látható kellett volna legyen – hogy a Lisa piaca és technológiája nem igazolta a magas árat, a Macintosh elvette a Lisa piacát, nem volt elegendő szoftver támogatás, a viszonteladók zavarta a csökkenő árás, egyre élesebb lett a verseny az Apple II-k piacán, de növekvő probléma jelentkezett az eladók betanításával és a vállalat viszonylag kicsiny eladói csoportjával szemben is.

A problémákat érzékelve a cég vezetése és Jobs segítség után nézett. Professzionális vezetőt kellett keresni, aki viszont éppen azokkal a készségekkel rendelkezik, amelyekkel az eddigi vezetés nem rendelkezett. A választásuk John Sculley-ra esett, aki ekkor viszonylag fiatalon a Pepsi-Co elnöke volt. Sculley amúgy építész diplomát szerzett, de marketingmágusként vált ismertté. Az Apple-nél akkoriban a gondokat elsősorban marketingproblémának érezték. Az elképzelés az volt, hogy Jobs megmarad – mint technikai látnok, a fejlesztésért felelős vezető – és mellé kell egy, a marketingrealitásokat jól ismerő, nagyvállalati gyakorlattal rendelkező vezető. Úgy hírlik, hogy Jobs négy hónapig „udvarolt” Sculley-nak, míg rávette, hogy jöjjön át az Apple-hoz. Végössze érve a szóbeszéd szerint az volt: „Egész életét arra akarja fordítani, hogy

rávegye az embereket, igyanak még több cukros vizet? Hát nem érdekesebb forradalmasítani a világot?” És 1983. május 2-án John Sculley az Apple Co. vezérigazgatója lett.

Sculley megjelenésével az Apple lassan elindult a valóban jól szervezett vállalattá válás irányában. Az új vezető meghozta azokat a racionális döntéseket, amelyekkel egy próféta nem foglalkozik. Minden erőfeszítést két termékre, a Mac-re és az Apple IIc-re összpontosított. Összevonta a korábban elkülönülten működő öt divíziót, két termékdivízióvá. Megszüntette a termékek átlapolását és a gyártási kapacitások megkettőződését. 1984 végén az Apple rekord nyereséget mutatott ki, és a részvényárfolyam, amely 73 USD-ről 1983-ban visszaesett 17 USD-re, 1984-ben újra felemelkedett 25 USD-re. Ezek az eredmények azonban csak azt jelentették, hogy a cég racionálisabban működik mint korábban, de nem jelentették, hogy sikerült választ adni a vállalat stratégiai helyzetét valóságosan veszélyeztető problémákra.

Az igazi probléma ugyanis az volt, hogy az IBM részaránya a PC piacon elérte a 35 százalékot, míg az Apple-é 19 százalékra esett és az IBM újabb, fejlettebb termékekkel jelent meg a piacon. Jelentős volt a kihívás az IBM klónok részéről is. A Compaq ekkor már erősen az Apple nyomában volt. Ezekre a kihívásokra csak komoly erőösszpontosítással, a technikai előrelátás és a professzionális kivitelezés összekapcsolásával, mindenekelőtt pedig egy összetartó és „azonos kottából éneklő” vezetés irányításával lehetett a siker reményében válaszolni. A valóságban azonban Jobs és Sculley között a „mézes-hetekben” meglévő összhang hamar megbomlott. Erre tulajdonképpen számítani lehetett, nem is annyira a két vezető személyiségéből fakadó különbségek, hanem az eltérő szerepek miatt. Mindketten kemény, rámenős vezetők voltak, mindkettőnek határozott, de a másiktól eltérő elképzelése volt a jövőről. Mindkettejük megszokta, hogy nézeteit környezetbe, ha nem is vita nélkül, de elfogadják. Volt azonban egy lényeges különbség: Jobs vezetői iskolája egy „kommandóosztag”, míg Sculley-é egy hadsereg vezérkara. Jobs egy új iparág születésénél bábáskodott, míg Sculley egy érett iparág belső csatáin edződött. Más vezetési kultúra, más problémátalás, más reflexek jellemezték őket.

Az iparágat sújtó recessziót egészen másként ítelték meg. Míg Jobs újabb és újabb technikai újdonság piacra juttatását tartotta fontosnak, Sculley figyelme a „hogyan tudjuk alacsonyán tartani

a raktárkészletet és ellenőrizni a költségeket“-re irányult.

Egy szóval a fejlesztés gyorsasága helyett a hatékony működtetésre helyezte a fő hangsúlyt. Egyre éleződött a konfliktus a vállalat eredeti, vállalkozói kultúrája és a szervezett, nagyvállalatszerű működés követelményei között. Az egyik igazgató úgy jellemezte a helyzetet, hogy az Apple egy olyan hajóvá vált, amely a tetején kapott léket. Sculley tehát az 1985 áprilisi elnökségi ülésen élére állította a kérdést: vagy Jobs, vagy ő. A vezetőség Sculley mellé állt és egyhangúlag arra kérte Jobs-ot, mondjon le a végrehajtói vezetésről. Az igazgatótanácsban a döntő szava Markkula-nak volt – annak az embernek, aki felkarolta az induló céget, aki saját pénzét is befektette, de akinek a fiúkkal való barátság száztíz m USD-t hozott. Most azonban már nincs szó barátságról. A cég az életéért küzd és Markkula vagyonának jelentős része a cégben van. Markkula döntése tehát csak Jobs-ot lephette meg. S hogy meglepte, azt jól mutatja, ahogyan a döntést kommentálta: „hátha döfött és ezzel megszűnt mint barát“. Sculley néhány hetes késéssel – 1983. május 31-én – aláírta Jobs felmentését és megkezdte a vállalat átszervezését. És 1985. szept. 19-én Steven Jobs végleg elhagyta azt a vállalatot, amelyet alapított, és amellyel léte és neve összekapcsolódott.

• *A válságmenedzsment*

Álljunk csak meg itt egy pillanatra. Azzal a szimbolikus aktussal, hogy Jobs-ot – némi túlzással – kivetik a cég ajtaján, a történetet le lehetne zárni. Sok szemszögből és sokféle megközelítésben értelmezhető az, ami történt. A lényege azonban: a kis varázslók létrehozták a csodát. Vállalkozást szerveztek köré. Meghódították a világot. Álruk megvalósulni látszott. Már csaknem mindenkinek az asztalán ott áll a GÉP. Gazdagok lettek, híresek, példaképek. Mindenki a nyomukba akar lépni. Már az egyetemi tankönyvekben is őket tanítják. Majdnem mint a mesében: övék a fele királyság és a királylány is. De mégsem élhettek boldogan, amíg meg nem haltak. A királyság elveszett, a hírnév elszállt, az álom szertefoszlott. S a dologban az az érdekes, hogy ez nemcsak a mi hőseink története. Ugyanígy járt szinte minden csodagyerekből (vagy csodafelnőttből) lett csodavállalkozó. Nem, nem lesz gondjuk az életben. Van mit tejbe aprítaniuk és ne féltsük a nyugdíjukat sem. De a vállalkozástól, amelybe az életüket beleadták – ki így, ki

úgy: ki haraggal, ki csendes lemondással – de mindegyikük eljött.

De ne zárjuk le itt a történetet, mert a folytatása éppen ilyen tanulságos. Csakhogy itt már nem két fiatalember küzd álmai megvalósításáért. Mostantól kezdve a történet ipari és pénzügyi hatalmak összeütközése, szövetségkötése és a szövetségek felbontásának története. Most vállalatbirodalmak csatája kezdődik meg. A parancsnoki posztot nem csodagyerekek, még csak nem is műszaki zsenik, hanem vállalati csaták hadvezérei, a piaci küzdelmek stratégiái töltik be. A műszaki próféták helyett eljött a tanácsadó cégek vezérletével, sokszázmillió költséggel kidolgozott vállalati „víziók“ és küldetések kora. A missziót már nem egyes látnokok tudatják a világgal, hanem szakértői team-ek hálózata dolgozza ki és finomítja addig, amíg már a tankönyvek is képesek befogadni és a sajtó népszerűsíti ezeket.

Ha túllépünk hőseink egyéni tragédiáján, azt kell látnunk, hogy az Apple most komoly válságban van. Alig öt héttel később, hogy Sculley végleg átvette a hatalmat, a cég eddigi története során először veszteséges. A tőzsde azonnal reagál: a részvények árfolyama a három évvel ezelőtti minimumra, 15 USD-re zuhan. Tovább csökkent az Apple gépek eladásának részaránya a PC piacon. Ebben a helyzetben Sculley éppen azt teszi amit tőle várnak. Átszervezi a céget, központosít, a hatékony termelés prioritását érvényesíti. Az „áramvonalasítási“ koncepció keretében elbocsátanak ezerkétszáz embert, a vállalati létszám mintegy húsz százalékát. Bezárnak termelő gyárat és 43 m USD veszteséget írnak le. A vezetőváltás nem hagyta érintetlenül a vállalati kultúrát sem. A régi magányos cowboy szellem átalakult. „*A hősi stílus – cowboy a lóháton – már nem a kizárólagos példakép. Ebben az új vállalatban a hőst nem az egyéni és egyedi teljesítmény személyesíti meg. Most inkább a team-ek a hősök.*“

1987 végére az Apple már a külső szemlélő számára sem a régi. Megszabadult a korábban őt jellemző egocentrizmustól és arroganciától, ezzel egyidejűleg azonban egy piac által irányított, innovatív és a fogyasztói által igényelt szolgáltatásokat és segítséget nyújtani tudó vállalattá vált. A szervezet hatékonyan támogatta ezt a stratégiát és sikerült jelentős hídfőállásokat kiépíteni az üzleti szektorban. Ettől kezdve már nem függöttek egyetlen piactól. Az eredmények látványosak: gazdasági szempontból a cég rendbe jött, a részvények árfolyama ismét a magas-

ban, a befektetők bizalma töretlen. Tehát minden szép, minden jó, minden rendben levőnek látszik. Ilyenkor kell abbahagyni az elemzést, mert szinte minden esetben a csúcs után a bukás következik. Egy ugyanis biztos: van egy sor dolog, amit a pénzügyi jelentések nem mutatnak. És a nyolcvanas évek vége felé a kérdőjelek megsokasodtak.

• *Egy „érett“ iparág hétköznapii...*

Az Apple sikerének titka sokáig a technológiai kiválóságon alapuló marketingstratégia. Könnyen használható számítógépet adott a fogyasztó kezébe. Az Apple gépek mindig arról voltak ismertek, hogy kezelésük nagyon könnyen elsajátítható volt. Stratégiailag szólva az IBM és klónjai az ipari szabványt gyártották, ahol a versenyképességet a mennyiség és ezzel a viszonylag alacsony költség határozza meg, viszonylag alacsony nyereségtartalommal. A klónok legfeljebb megpróbálták minél olcsóbban piacra dobni termékeiket, míg az IBM nyereséggé konvertálta a nevét. Az Apple viszont egy jól meghatározott részt keresett, ahol a fogyasztó – a magas hozzáadott értéket honorálva – elfogadta a magas árat, ami természetesen magas nyereségtartalmat jelentett.

A helyzet azonban mára sok szempontból megváltozott. A Microsoft Windows rendszere kezdi az Apple-szerű működést modellezni. Az Apple technológiai és felhasználóbarát előnye lassan erodálódott. Ez azért baj, mert az Apple éppen erre építette stratégiáját. Szüksége van a nagyobb nyereségtartalomra, a hűséges fogyasztói rétegre és a vásárlók azon érzésére, hogy a drágább árral összhangban álló többlet-hozzáadott értéket kaptak. Hosszú távon azonban nehezen folytatható az eddigi koncepció. A piaci részesedés ugyanis tartósan tíz százalék alatt marad és csökkenni látszik. Ez pedig talán a legveszélyesebb dolog az Apple számára, hiszen ha csökken a piaci részesedés, kevesebben fejlesztenek programot az Apple gépekre, ami tovább ronthatja piaci helyzetét.

A vállalat a kilencvenes években – hasonlóan vetélytársaihoz – a túlélésért küzd. Talpon maradt, de a problémák sokasodnak. A verseny élesebb, mint bármikor: a nyereségtartalom szűkül, a technológiai fejlődés kevésbé világos, mint bármikor. Talán éppen egy új látnokra volna szükség. És ebben a helyzetben a tőzsde könyörtelenül jelzi a befektetők megítélését. 1993 májusában az Apple bejelentette, hogy a szeptemberben befejeződő pénzügyi évben a nyeresége jóval a Wall Street-i várakozások alatt fog alakul-

ni. Az Apple részvények értéke ötvenhét USD-ről negyven USD-re, a körülbelül hat évvel azelőtti árra esett vissza. Sculley 1993. július 14-én interjút adott az US Today-nek, amelyben – mintegy mellékesen említve – néha vágyakozva gondol arra, hogy visszavonul a Keleti partokra és egy új vállalkozásba kezd. Két nappal később az igazgatótanács – ahogy ezt nálunk fogalmaznák meg picit cinikusan –, „érdemei elismerése mellett“ felmentette, és kinevezte Michael Spindler-t a vezérigazgatói posztra. A tulajdonosok azt várták, hogy a vállalatot Steven Jobs technikai profecíái, és John Sculley marketingvarázslata után Mike Spindler üzleti stratégiája vezeti sikerre.

• *A vég kezdete és a kezdet vége – avagy új szintézisre várva*

A kilencvenes évek közepére a személyi számítógépek végképp meghódították a társadalmat, a gazdaságot és az otthonokat. 1994-ben több számítógépet adtak el házi használatra, mint amennyit munkahelyi alkalmazásra vettek. Az otthoni számítógépek funkciója kezdett átalakulni. A szűk funkciójú mukeszközből a kapcsolat-teremtés, a szórakozás és bármilyen üzleti feladat végrehajtásához elengedhetetlen eszközzé vált. Így a személyi számítógépek egyesítik a fogyasztói elektronika három eddig elkülönülő kategóriáját, az audió-, a video- és a kommunikációs eszközöket, magukba olvasztva a telefont, a faxot, a televíziót, a sztereo rádiót, az üzenetrögzítőt, főként pedig a CD-lejátszót. Ezzel azonban bizonyos mértékben beléptek egy másik üzletágba – nevezetesen a szórakoztató elektronika üzletágba –, amely fenyegetést jelent az ottani birodalmaknak, a Sony, a Matsushita számára. Olyan új harc kezdetén vagyunk, amelynek vége nehezen becsülhető fel előre. Csak az a biztos, hogy a „birodalmak visszavágnak“, amely a technológiai fejlődés felgyorsulását és sok jelenlegi vállalat bukását fogja jelenteni.

A PC megszűnt az a segítőkész, bár kissé korlátolt doboz lenni, amely társa, barátja, szövetségese, majdhogynem felhasználója, személyiségének része volt. Szerényen elvégezte a munka fáradságosabb részét, figyelmeztette parancsolóját következetlenségeire, egyesítve a szerető anya gondoskodását és a bölcs apa segítőkészségét. Ebben a mezőnyben az Apple egészen az utóbbi hónapokig egyedül állt kreativitásával: teljesítményt, minőséget, megértést, figyelmességet, egyszerűséget testesítve meg. De a PC közben varázsszönyeggé alakult át. Lehe-

tővé teszi, hogy rajta keresztül mindenki kapcsolatba léphet mindenkivel, hogy ott legyek, ahol akarok. A PC-nek nevezett doboz segítségével bárhol, bármit elintézhet. Sőt lassan csak így intézhetek el bármit. A PC tehát valóságos varázsszőnyeg. Térben és időben, a földön bárhová, a múltba és a jövőbe, sőt a fantázia birodalmába repít bennünket, ráadásul bevásárol, partnert keres, vizsgára készít fel, és a doktort is helyettesíti. Gyönyörű és félelmetes új világ. Ebben az új világban kell újradefiniálni, pontosabban újra feltalálni önmagát minden vállalkozásnak, a Microsoft-tól kezdve az IBM-en keresztül az Apple-ig. De ez már egy másik történet...

Az őskor hősei „félistenek“ vagy legalábbis próféták voltak, akik a „semmitől teremtettek egy új világot“. De talán éppen azért, mert „csak“ félig voltak istenek, kevesen éltek túl az általuk teremtett világ születését. A váltás szükségszerűen következett be. A prófétákat vállalati stratégiák váltották fel. Hadvezérek űk, akik nem kisebb hadsereget vezényelnek mint egynémely országé. Óriási erőforrások felett rendelkeznek, szövetségeket kötnek és háborút indítanak. Birodalmi kapcsolatokat építenek érdekeiktől vezérelve, de el is árulják szövetségeseiket, ha vállalataik, érdekeik azt kívánják. Mesterei az időzítésnek, jól terveznek, tudják, hogy az ördög a részletekben van. Jól használják a hírszerzést, titkosszolgálatuk lehallgat, elcsábít, megzsarol és ha szükséges: megöl. Gigászok küzdelme ez. De a legnagyobb küzdelem azért a vállalatbirodalmakon belül folyik. Részben a hatalomért, részben a pozícióért. De a jövőt leginkább meghatározó küzdelem azért az, hogy ne hogy többségbe kerüljenek az adminisztrátorok. Mert a vállalatbirodalmakra leselkedő igazi veszély az, hogy a vezetői posztokat adminisztrátorok töltik be.

Míg az első korszak prófétái legalább térítettek, a második korszak stratégiái hadjáratokat vezettek, igazi hadseregeket vezényelve. Az új korszak adminisztrátorai csak a vállalaton belüli küzdelmeket ismerik. A hatalmi játékokat, a belső koalíciók kötését, a vetélytárs kiszorítását, a birodalomépítést a cégen belül, és mindazt amit oly találóan leírt Asimov az Alapítványban. De ezek a birodalmak menthetetlenek. Csak idő kérdése, mikor érkezik meg az újabb kommandócsapat, mikor szerveződik ezek köré az első hadsereg és mikor lesz a világ szemtanúja annak, hogy haragnak le egyre nagyobb részeket a birodalomból, miként pl. az IBM részesevé fokozatosan szorul vissza a majdnem hatvan százalékról egészen tíz

százaléknyira. És újra eljött a korszak, amikor a legegyszerűbb módja annak, hogy előrejelezzük a jövőt az, hogy feltaláljuk! S a jövő körvonalai lassan fel is tárulnak. Az iparágak határai elmosódnak, próféták által feltett kérdések újrafogalmazódnak és új próféták tesznek fel újabb kérdéseket. A Web újraírja az iparág történetét, pontosabban újraformálja azt, amit eddig számítástechnikai iparágként tekintettünk. De az üzlet világa nem ilyen fellengzős. Ott egymással vetélkedő csoportok kereskednek.

• Végjáték?

Az Apple számára 1996-ban a túlélés a tét. Problémája – leegyszerűsítve – az, hogy kitalálja: meddig „játsszák“ az iparágban a játékot a régi szabályok szerint és mikortól kezdenek helyette egy teljesen újat. A helyzet ma áttekinthetetlen. Egy nagyvállalat első reakciója mindig konzervatív. A régi játszma szabályainak logikája az érett, esetenként hanyatló iparág helyzetét modellezi. A túlélés útja: a piaci részesedés növelése akár árcsökkentés révén is, a hozzáadott érték növelése és főként a költségek csökkenése. Az Apple próbálkozásait azonban teljes kudarc kísérte. Árcsökkentésének következményeként nyeresége csökkent, piaci részarányát pedig nem sikerült növelnie. A lehangoló gazdasági eredmények hatására Spindler úrnak mennie kellett és 1996. február 5-én új ember foglalta el az Apple vezérigazgatói posztját: Gil Amelio, a National Semiconductor eddigi irányítója.

Amelio sikeres válságmenedzser hírében áll, aki „felhozta“ a padlóra került National-t. A kérdés csak az, hogy az Apple esetén elegendő-e válságot kezelni? Ma nagyon sok érv szól mellett, hogy egy egészen új játszma kibontakozásának lehetünk tanúi. Megváltozik az üzletág, a szereplők, és a fogyasztói igények. Ennek az új játszmának a szabályait azonban még nem alkoták meg. Nincsenek receptek, nincsenek megoldások, nincsenek tapasztalatok. Ma valóban fel kell találni a jövőt. Ezt azonban hiába írják bele egy vezérigazgató munkaköri leírásába. Ehhez próféták, új S. Jobs-ok kellene. Ám a tulajdonosok nem új próféták, hanem javuló negyedéves mutatókra, vagy egy „tisztességes ajánlatot“ tevő befektetőre várnak. Ezt a cikket is csak úgy lehet befejezni, ahogyan az elmúlt hónapokban az Apple-vel foglalkozó legtöbb cikket: amikor ez a cikk megjelenik, az Apple cég talán már nem is létezik, csak mint a napjainkban kiteljesedő technikai forradalom egy felejthetetlen epizódja.

* * *

A Keleti erő

Amikor 1982-ben két vállalkozó szellemű szoftver tervező mérnök – kihasználva az éppen akkor frissen megnyílt lehetőségeket – megalapította a Graphisoft Gmk-t Magyarországon, még igencsak kevesen és keveset tudtak a személyi számítógépekről. Ma persze már az iskolás gyerekek jó része is ismeri a cég, néhányan talán vezetőjének a nevét is.

A Graphisoft elnökének, Bojár Gábornak és cégének sikertörténetét számtalan újság, folyóirat írta meg. Arról viszont kevesebbet olvashattunk, hogy vezetőként ő miként, miben látja cége sikerességének a titkát. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete menedzserklubjának vendégeként a ma már világhírű szoftvergyártó cég elnöke az elmúlt huszonvalahány év történetét elsősorban ilyen szemszögből vázolta a gyakorló vállalati vezetőkből álló hallgatóságnak. Egy vezetőképző intézetben talán nem túl jó propagandaként hangozhatott Bojár Gábor első mondata, miszerint ő sohasem tanulta a vezetőképzést.

Bár rögtön hozzátette – talán nem csak a hely miatti illendőségből –, hogy ennek érezte is a kárát. A cég indulásakor kiderült: nem elég, hogy ha négy ember összeáll, ha nincs tisztázva, ki a vezető közöttük, ha nem azonos az értékrendjük és egyikük-másikukból a becsvágy is hiányzik. Ezért alakították át a szervezetet, ahol már egyértelműek voltak a viszonyok, figyeltek arra, hogy azonos értékekkel, célokkal rendelkező emberek társuljanak. De ahogy növekedett a cég, úgy alakultak át a tevékenységek. Mindig azt keresték, hogy a saját képességeik (amelyek erősségekből és gyengeségekből is álltak, mivel a kiváló szakembergárda mellett a cég mérete például nagyon kicsi volt) milyen igények kielégítésére teszik őket alkalmassá, mégpedig úgy, hogy abban viszont a legkiválóbbak legyenek.

Az egyre nagyobb forgalom a szervezet növekedését is szükségessé tette. Az adott korban levő lehetőséggel élve először kiszövetkezetté alakultak át, majd Kft-vé. Amikor 1994-ben létrehozták a Graphisoft R. and D. Számítástechnikai Rt-t, egyértelművé vált, hogy fő tevékenységük már a fejlesztés.

Bojár Gábor a saját vezetői munkáját úgy minősítette, hogy az folyamatosan változott. Egy kis szervezet viszonylag gyors növekedésének a fő nehézsége az, hogy a korábban egyenlő munkatársak között hierarchikus kapcsolatot kell kiépíteni. Az elnök kezdetben afféle mindenes szerepét töltötte be; mivel neki volt a legnagyobb rálátása a számítástechnika egészére, ezért a fejlesztést, a kereskedelmet egyaránt irányította. A cégnél dolgozók döntően műszaki orientációjú mérnökök voltak, akik között Bojár Gábor volt leginkább megáldva kereskedő vénával. Miután „kiszállt” a programok készítéséből, az első években ő adta el a rendszereket, majd egyre inkább ez is szakképzett kereskedők kezébe került. Ma öt helyettesével fő feladata a rendszerépítés; az Rt. igazgatósága pedig hattagú: ők birtokolják a részvények majd nyolcvan százalékát. A fennmaradó részvényhányad a cég további tizenöt legfontosabb emberének a kezében van.

A cég filozófiája sem valamiféle kezdettől tudatosan átgondolt vezetői stratégia eredménye. A maga részéről tulajdonképpen valamikor a nyolcvanas évek végén fogalmazta meg a gazdasági munkaközösség alapításától alkalmazott üzleti koncepciót. Nem piacot kerestek, hanem azt a tevékenységet, amiben ők a legjobbak és amihez az adottságaik is viszonylag a legkedvezőbbek: speciális tudással, gyenge gépeken, hogyan lehet versenyképes szoftvert készíteni. A gyenge, értsd kis gép adottság volt, a COCOM miatt nagy gépekhez szocialista országok nem juthattak. A speciális tudás pedig a háromdimenziós szoftver volt, amelyet ők kisebb gépeken is el tudtak készíteni. Az alkalom a kettő kombinálására pedig a paksi atomerőmű csőhálózatának készítésével adódott. Az erre szolgáló szoftvert megrendelés nélkül készítették, nagy kockázatot vállaltak, de szerencsájük volt. Kockáztattak azzal is, hogy tudatosan a nyugati piacot célozták meg, Bojár Gábor szerint azzal a céllal, hogy valódi versenykörnyezetben bizonyítsák életképességüket. (Egy Figyelőbeli nyilatkozatában Bojár Gábor ezt egy másik érveléssel egészítette ki, miszerint a nyugatra exportáló magánvállalkozásokat kevesebb zaklatás is érte.)

Egyébként Bojár Gábor szerint a szerencse a jó vezetői döntésekben végig fontos szerepet játszott vállalkozásaikban. Akkor léptek a piacra, 1983-ban, amikor a PC viharos gyorsasággal tört előre. Kezdetől fogva leginkább az építészeti piacra orientálódtak. Ebben a választásban két dolog motiválta őket. Itt a háromdimenziós tervezésnek széles a felhasználási lehetősége, és viszonylag nagy számban működtek kis cégek már a nyolcvanas években is. Ezeknél pedig nem számított, hogy a Graphisoft egy kisszövetkezet volt, nem a céget, hanem a terméket nézték. Talán abban is szerencsésük volt, hogy az Apple – amely a nyolcvanas évek elején amerikai mértékben még kis cégnek számított – is támogatta a szoftverfejlesztő cégeket, így jutottak némi induló tőkéhez. Az „alma” is az építész programokban látott fantáziát. A velük konkuráló cégek más üzleti filozófiát követtek, általános programokat készítettek és a megrendelő kívánsága alapján a közösrre építették rá a rendszerint egyedi építészeti megoldásokat követelő szoftvereket. Ehhez viszont nagyobb piac, több marketingfordítás szükséges. Igaz, az ilyen több lábon álló cégek kevésbé sérülékenyek. A Graphisoft viszont egy szűkebb piaci szegmensből, az építészeti szoftverek világpiacából mintegy négy százalékkal részesedik. Kezdetben egy géptípusra, az Apple-ra fejlesztettek. Szerencsésükre az alma sikeresnek bizonyult az IBM-el és másokkal szemben. Ma viszont már a Graphisoft termékeit nem az az Apple, hanem az építészeti termékek felhasználói keresik.

Bojár Gábor a vezetői siker feltételének a tehetséggel párosuló teljesítményorientációt, a megfelelő tulajdonosi érdekeltséget és a fejlesztést tartja. A teljesítményorientáció

nemcsak jó fizetést jelent, egyébként persze azt is, hanem egyfajta szellemiséget. A náluk dolgozók nemcsak többet keresnek, hanem annál is többet dolgoznak.

A hallgatóságból valaki a tulajdonosi szerkezet kapcsán azt feszegette, hogy milyen kapcsolatot lát a menedzser és a tulajdonos viszonyát illetően optimálisnak. Az elnök szerint a menedzsert is igazából a tulajdonból való részesedés teheti érdekeltté, a menedzseri és a tulajdonosi pozíció között igazából egy különbséget lát: a tulajdonos akkor jár jól, ha egy-egy részterületen magánál jobbakat alkalmaz.

A száz százalékban a vállalati alkalmazottak kezében levő tulajdonjog különösen erős motiváció a sikerben. Ehhez Bojár Gábor hozzátette: a szoftveripar speciális helyzetben van, hiszen a befektetett tőke döntő része szellemi.

Persze a szerencsével élni is tudni kell, ami az ő esetükben azt jelentette, hogy a keletkezett nyereséget fejlesztésre fordították. A kétszemélyes vállalkozásból 120 főt – ebből 40-et a fejlesztésben – foglalkoztató, nemzetközi cég lett, leányvállalattal az Amerikai Egyesült Államokban, az NSZK-ban és Japánban, továbbá hetven országra kiterjedő forgalmazói hálózattal. A szoftvertechnikában ritkaság, hogy egy cég a jövedelmének húsz százalékát fordítsa szoftverfejlesztésre.

A Business Week 1993 márciusi számában a Graphisoftról írott cikkében feltett kérdésre: Keleti erő a Nyugati piacgazdaságban? az elmondottak alapján a cég vezetői határozott igennel felelnek.

B. R.