

KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

Claudio Petti (szerk.): Cases in Technological Entrepreneurship: Converting Ideas into Value (Esettanulmányok a technológiai vállalkozásról – A felismerések értékké konvertálása). Edward Elgar, 2009; ISBN 978 1 84844 186 6

Célszerű e kötet bemutatását egy kis terminológiai magyarázattal kezdenünk. A cím lefordításához ugyanis nincs a magyarban olyan szavunk vagy kifejezésünk, amely az „entrepreneurship” jelentéstartalmát jól visszaadná. Azt csak körülírni tudjuk. Jelenti egyrészt a vállalkozói tevékenységet – a gyakorlatban leginkább az olyan kisebb vállalatok létrehozását és működtetését/irányítását, amelyek kényszerűen is a kellően dinamikus és rugalmas üzleti stratégiával igyekeznek fennmaradni, s ennek érdekében készek a szükséges alkalmazkodásra, változásokra, fejlesztésre, innovációs munkára. Ezek elitjét nevezi a szakirodalom jó növekedési képességű vállalatoknak. Tény, hogy éppen e jellemzőikből adódóan ezek a vállalatok adják a modern gazdaságok innovációs potenciáljának igen számottevő hányadát, s szintúgy nélkülözhetetlenek a foglalkoztatottság, a munkahelyek fenntartásában – ezért is kezeli őket ilyenként (segíti, támogatja) a bölcs gazdaságpolitika. Nemzetgazdasági jelentőségüket az Európai Unió rendszeresen kiemeli közleményeiben, útmutatásaiban és – ami sokkal fontosabb – a fejlesztés támogatási programjaiban.

Az entrepreneurship jelenti továbbá ennek a vállalatépítő és -vezető tevékenységnek a tudáskészletét, mesterfogásainak összességét, azaz magát ezt az igen komoly felkészültséget igénylő mesterséget. A témakörhöz tartozó tudás nagy horderejét jól mutatja, hogy e kötetnek a gazdasági szakkönyvekben a világszerte közé tartozó kiadója sorozatot szentel neki (The International Library of Entrepreneurship). Az Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2009. évi 1. számában mutattuk be az abban megjelentetett Financing Entrepreneurship c. tanulmánygyűjteményt, amely a 12. a sorban. Formailag ez a kötet nem a sorozat része, tartalmilag viszont a témakörbe tartozó ismeretek egy különösen fontos részéről szóló, igen jó összeállítás.

Az értelmezésnek ezzel a felvázolásával használjuk tehát a továbbiakban a vállalkozás kifejezést, a *technológiai vállalkozás* pedig annak azt a szeletét jelenti, amelyben a vállalkozás célja valamely új technológia hasznosítása, és annak szükség szerint az ennek érdekében történő ki- vagy továbbfejlesztése.

Célszerű azt is kiemelni, hogy maga a technológia kifejezés itt azt a jelentéstartalmat hordozza, amelyet a szakirodalom az innovációval, az innovációs fejlesztési eredmények transzferével és az immateriális javakkal kapcsolatosan pár évtizede bevezetett. Ez a technológia fogalmába sorolja az egyes árucikkek – termékek és szolgáltatások – előállítására, hasznosítására és forgalomba hozatalára (értékesítésére) vonatkozó elméleti és gyakorlati is-

mereteket, fejlesztési eredményeket, termelési, marketing- és kereskedelmi tapasztalatokat, valamint az ezekhez kapcsolódó, az iparjogvédelem körébe tartozó oltalmi jogokat. Ennek megfelelően a szellemivagyon-elemekkel végzett gazdasági műveletekben a technológiavásárlás magában foglalja a licencvásárlást, de annál – az esetek többségében – többet jelent. Maga a licenc ugyanis nem más, mint engedély – ebben a vonatkozásban annak engedélyezése, hogy valamely, az ipari tulajdon körébe tartozó dolgot, jelesül vagyoni értékkel bíró és esetleg jogintézménnyel, pl. szabadalommal védett ismereteket és megoldásokat valaki más a saját gazdasági tevékenységében hasznosítson. A licencvásárlás ennek az engedélynek a megvásárlása, és alapjelentése szerint nem szükségszerűen tartalmazza a hasznosítást segítő ismeretek transzferét. Ezek viszont a technológia részét alkotják.

A címbeli „ideas” fordítása sem intézhető el egyszerűen. Az Akadémiai Kiadó számítógépre is telepíthető angol–magyar nagyszótárának (kitűnő segítőeszköz!) terjedelmes szócikke szerint az első jelentése „eszme, gondolat, ötlet”. A baj az, hogy amióta a hetvenes évek második felében az innováció bekerült a hazai közbeszédbe, a különféle nyilatkozatok nyomán az ötlet furcsa és hamis felmagasztalást kapott mint az innovációs folyamat kiindulópontja. Még a közelmúltban is elhangzott gazdaságpolitikai rendezvényen, igen fontos beosztású, kiemelt előadó beszédében, hogy közösségi eszközökkel segíteni kell az innovációs folyamatok megvalósulását „az ötlettől a piacig”. A baj az, hogy az ötlet még a legeslegjobb esetben is csak egy isteni szikra, s ha nincs kellően jó minőségű gyúanyag, amelyre hulljon, akkor nyom nélkül kihuny. Ilyen gyúanyagot a kellő mennyiségű tudás szolgáltat, amelynek birtokában az ember képes felismerni és ki is bontakoztatni az ötletben felcsillanó lehetőséget.

Valójában még az is kétséges, lehetséges-e egyáltalán az innovációs folyamatot valamilyen jól meghatározható kiindulási ponttól származtatni. Ha műszaki-gazdasági tartalmát tekintjük, akkor kezdetének a meghatározása legfeljebb önkényesen történhet. Ennek oka és magyarázata, hogy e folyamatok mindig korábbi ismeretekre, tapasztalatokra támaszkodó felismerésekből indulnak ki, s még a legkiugróbb innovációk létrehozása is lényegében a műszaki-gazdasági fejlődés általános folyamatából táplálkozik. Az egyik legkézenfekvőbb példa erre, hogy a fejlesztők a leginkább újszerű megoldások építőelemeit is a korábbi ismeretekből, a technika állásából veszik át, s az újdonság a leggyakrabban az ismert építőelemek újszerű kombinálásában vagy alkalmazásában rejlik, illetve abból ered. Meghatározó szerepet játszanak az előzmények ott is, ahol látszólag a hirtelen jött nagy ötletnek, az „isteni szikrának” jut a főszerep, hiszen a „nagy megvilágosodás” nem jöhet a semmiből. A legzeníálisabb ötletből is csak akkor lesz alkotás, sőt még annak kiinduló pontjává is csak akkor válhat, ha csatlakozik hozzá az a felismerés, hogy hol, mire, hogyan lehet azt felhasználni, hasznosítani, s hogyan lehet odáig célorientált innovációs fejlesztési munkával eljutni. És kizárólag az képes felismerni egy gondolatban, ötletben, tapasztalásban a felhasználás lehetőségét, s jól használható alkotássá fejleszteni azt, aki elegendő ismerettel rendelkezik arra

a területre vonatkozóan, ahol az alkalmazása végbemehet. Könyvünknel maradva, olyan gazdasági vagy szakterületen, amelyre vonatkozóan nincsenek kellő ismeretei, a legjobb vállalkozó sem képes olyan felismerésre jutni, amelyet értékke fejleszthet. Hiszen igazán csodás ötlet, hogy szeretnék erőtől, egészségtől duzzadó, közszeretnek örvendő, életkedvvel teli milliárdos lenni a Föld egyik legszebb országában, de hol a felismerés és a mód, hogy hogyan érhetném ezt el?

A kiadó ismertetőjéből idézve – az Elgar ebben is korrekt és megbízható –, a kötet különböző nézőpontokból elemez egy sor olyan témát, amely alapvető jelentőségű abban a folyamatban, amely a technológiai innovációkat a gazdasági haszon forrásává teszik. Benne szaktekintélynek számító szerzők kínálnak betekintést kulcsfontosságú gyakorlati esetekbe és tapasztalatokba arra vonatkozóan, hogy milyen szerepet töltenek be kormányzati szervek, egyetemek, cégek és magánbefektetők az új felismerések gazdasági értékke fejlesztésében, s hogyan valósulhat ez meg újonnan indított cégek vagy éppen a piacon már jól beágyazottak keretében.

A kötet alapvetést és áttekintést nyújtó bevezetővel kezdődik, amely maga is értelmezést kínál az „entrepreneurship” és a „technological entrepreneurship” lényegére. Ezt követően nyolc tanulmányt sorakoztat fel. Ezek között vannak, amelyek többé-kevésbé az elméleti alapok bemutatására összpontosítanak, nagyobb hányaduk viszont a gyakorlat egy-egy szeletéről ad tanulságos képet, ismereteket. A bevezető egy mátrixban is bemutatja, hogy melyek a fejezetekben tárgyalt főbb témák, s azokról mely fejezetekben olvashatunk. E témák a következők: Új technológiák létrehozása (kutatás révén) / Meglévő technológiák azonosítása és hasznosítása / Az értékteremtés módjának és üzleti modelljének kifejlesztése / Formális és informális intézmények kimunkálása / Az együttműködések és a társadalmi hálózatok előmozdítása / Üzleti koncepciók, modellek innovációja / Új cégek létrehozása, feltőkésítése és növekedési pályára állítása / Technológiaalapú vállalkozások értékelése / A gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás elérése / Tudás, emberi tőke és hálózatok fejlesztése / A vállalkozói felkészültség, mesterség fejlesztése és terjesztése / A vállalkozók szerepe / A kormányzatok szerepe / Az egyetemek szerepe / A magánbefektetők szerepe.

Nézzünk kicsit bele!

Az első két fejezet elméleti, illetve makrogazdasági nézőpontú megközelítéseket ad. Címeik, tárgyaik: „Vállalkozás, innovatív vállalat és gazdasági fejlődés”, illetve „A közösségi politikák szerepe az innovációs folyamatban”.

A harmadik, amelynek címe „Technológiaalapú innovációk megtalálása, finanszírozása és növekedési pályára állítása – kilátások a Massachusetts Institute of Technology (a nagyhírű MIT) egyetemen”, a gyakorlat sűrűjébe vág. Tény, hogy a tőzsdei internet- és csúcstechnológiai buborék 2000 körüli kipukkanása valamelyest megingatta a technológiaalapú vállalkozások iránti gazdasági bizalmat, és megtörte fejlődésük lendületét. Ezért is érdemes idézni innen, hogy nagyon is él ez a terület, és fontos gazdaságélénkítő szerepet tölt be.

2007-ben az amerikai kockázatitőke-cégek közel 30 milliárd USD-t fektettek be technológialapú vállalkozásokba, üzleti angyalok pedig 26 milliárdot – az utóbbiak főként a fejlődésük korai szakaszában lévő cégekbe. A fejezet elmondja, hogy az MIT az innováció fontos motorjaként szolgál, és 2007-ben több mint 600 millió dollárt fordított kutatások támogatására. Ennek igen jelentős részét interdiszciplináris kutatási központok útján adták, amelyek különféle iskolák és részlegek szakértelmét integrálják komplex problémák megoldásához. Már egy 1997-es tanulmány megállapításai szerint az MIT több mint 4 ezer cég létrejöttét segítette, amelyek több mint egymillió embert foglalkoztattak, éves bevételük csaknem 250 millió dollárt tett ki, ami 1997-ben egyenlő volt a világ 24. legnagyobb gazdaságának jövedelmével, felülmúlva Dél-Afrikát, Görögországot és Norvégiát. Követendő példaként is különösen figyelemre méltó a fejezetnek az a része, amely leírja, hogyan jönnek létre alulról jövő kezdeményezésekkel az MIT-en a kutatási központok. Szintúgy irányfényül szolgálhat, hogy azoknak nagy része vállalatok támogatására támaszkodik, s ezért nagyon tudatosan törekszenek arra, hogy csökkentsék a távolságot a hosszú távú tudományos kutatás, valamint a cégek érdekeltségének sokkal rövidebb horizontja között. Ez összhangban áll azzal, hogy a fejlett országok fontos tudomány-, oktatás- és technológiapolitikai feladatként kezelik, hogy erősítsék az együttműködést az egyetemi szféra és az ipar szereplői között, az egyetemi kutatás és oktatás minél inkább ráhangolódjék az ipar igényeire, erősödjék közöttük a tudástranszfer, az ipar pedig támogassa mindezt.

Tudástranszfer: a MIT sikerének csak a felét adja a sok kutatólaboratórium és kutatási központ működése. A másik felét azoknak a mechanizmusoknak a nagy sokasága teremti meg, amelyek szerepet játszanak a kutatási eredmények jelentőségteljes vállalatokban történő hasznosításában. A fejezet ez utóbbiakból kiemeli és röviden bemutat néhányat. A továbbiakban útmutatás értékű elemzést ad a technológiai vállalkozásokat életető ekoszisztéma fő összetevőiről, s áttekintést azok működéséről.

A negyedik fejezet a tőkepiac sajátos szereplőit mutatja be, amelyekről eddig nem igazán szóltak a kockázati tőkével foglalkozó szakkönyvek, s bevett magyar szavunk sincs rájuk: ezek az ún. angel funds, azaz üzleti angyalokból összeállt befektető szervezetek. Igazán fontos az teszi őket, hogy abban a nagyságrendben nyújtanak finanszírozást ígéretes növekedési képességű cégeknek, amelyben az üzleti angyalok többnyire már nem – túl nagy nekik –, a kockázatitőke-cégek viszont még nem – túl kicsi nekik. Ez kb. a 0,7 M – 2,5 M euró közötti befektetéseket jelenti. A szerző szerint ilyen üzleti angyal befektető szervezetek legalább két évtizede léteznek, és igen aktívak az USA-ban és az Egyesült Királyságban, ám nagyon kevés van belőlük Európa egyéb részein. Azt maga is kiemeli, hogy adatok csak szórványosan vannak róluk. Hangsúlyozza, hogy eredményes tevékenységük elengedhetetlen feltétele, hogy megfelelő szerkezetben működjenek, jó legyen a vezetésük módja, alkalmasak a döntéshozatali eljárásaik, befektetési szabályaik, vezetőik javadalmazása, és legyenek kreatív megoldásaik arra, hogy kellőképpen kiaknázzák a tagjaik felkészültségében és

adottságaiban rejlő potenciálokat. A továbbiakban ezekre vonatkozóan ad nagyon érdekes és tanulságos elemzést működtetésük néhány fontosabb gyakorlati kérdéséről és problémájáról. Vázolja egyebek közt a tagok által kollektív módon irányított struktúra buktatóit, másrészt azét a konstrukcióét, amelyben erre szerződött menedzser irányít. Figyelmet érdemlő tanulság, hogy ez utóbbinál, s szintúgy annál a további változatnál, ahol állandó vagy ad hoc bizottságok irányítanak, a döntéshozatalból kihagyott tagok többé-kevésbé érdektelenekké válnak, ami rontja a működés eredményességét. A széles körben elterjedt nézet szerint – állítja a szerző – a legjobban működő megoldás, ha a tagok aktívan részt vesznek a működtetésben, és gyűléseken, többségi szavazással hozzák meg a meghatározó jelentőségű döntéseket.

A fejezet tárgyalja, hogy az ilyen, akár 30 vagy még több egyéni tag aktív részvételére épülő szervezet menedzselése világos szabályokat igényel, továbbá a csoportdinamika jó kezelését, szoros együttműködést a tagokkal mind a formális gyűléseken, mind az informális megbeszélésekben, és nagy adag, diplomáciával ötvözött vezetői képességet. Úgyszintén nélkülözhetetlen, hogy a tagok – vagy legalább nagy részük – rendelkezék legalább valamelyes szakértelemmel és professzionalizmussal a kockázatotóke-befektetésekhez tartozó legfontosabb ismeretek terén. Kardinális kérdés, s egyben a szervezeten belüli feszültségek esetleges forrása a befektetésekben való anyagi részvétel. A lehetséges gyakorlati megoldások sorában a két szélsőség egyikeként hozza fel, hogy mindenki egyenlő tőkével járul hozzá a szervezet befektetői tevékenységéhez, míg a másik, hogy minden tag szabadon maga dönthet hozzájárulásának nagyságáról.

A szerző esettanulmányként rövid összeggést ad egy ilyen, csaknem négy éve működő belga szervezetről, majd erre is támaszkodva elemzi a szervezet menedzselésének fő kérdéseit. Ezekbe beletartozik a külső kapcsolatok, valamint a befektetéseikkel működő cégekhez fűződő kapcsolatok menedzselése is. Segít értenünk ennek a sajátos befektetőszervezet-típusnak a mibenlétét, hogy elmondja: ha menedzser vezeti, annak tevékenységi köre igen hasonló ahhoz a szerephez, amelyet a kockázati tőke leginkább elterjedt cégtípusában, az ún. Limited Partnershipben a general partner tölt be.

A következő fejezet ismét inkább az elméleti alapvetés felé hajlik. Címe: „Az innováció helye a kis és a közepes cégeknél – a társadalmi tőkének és a kapcsolatrendszer építésének fontossága az innovatív vállalkozásban”. A tanulmány az új felismerések, eljárások és termékek létrehozására összpontosít. Abból a feltevésből indul ki, hogy a társadalmi hálózatok jelentős szerepet játszanak az innovációs folyamatban, és a bennük rejlő lehetőségek hatékony kiaknázása az innovációs munka kulcsfontosságú mozgatóereje. Végül is „az innováció nem létezhet légüres térben”, és különösen a fiatal, valamint a kisebb cégeknél az innovációs folyamatok általában túllépik azoknak a határait, s a szükséges erőforrások egy részét kívülről vonják be.

A hatodik fejezet ízig-vérig gyakorlatias: „Hogyan építünk üzletet nyílt forráskódú szoftverre?” A tanulmány indulása már történelem: Kezdetben vala az ingyen szoftver, majd a

'60-as évek végén az IBM üzletileg leválasztotta a szoftvert a hardverről, és pénzért kezdte azt adni. Nagyjából egyidejűleg megjelentek új szoftvercégek, amelyek üzletet építettek szoftverrendszerek – például adatbázis-kezelők – használatba adására és hozzájuk a megfelelő támogatás nyújtására. A kutatótársadalom által kifejlesztett szoftverek eközben továbbra is szabadon és ingyen hozzáférhetőek maradtak, még akkor is, midőn a kereskedelmi értékesítés már sokmilliárd dolláros üzletággá vált. A fejezet kiemeli, hogy az internetet túlnyomó részt olyan szoftverekre alapozva hozták létre, amelyeket az amerikai kormányzat pénzén fejlesztettek ki, és ingyen adták a felhasználók használatába.

1985-ben létrehozták a Szabad Szoftver Alapítványt (Free Software Foundation, FSF) mint társadalmi, politikai és gazdasági mozgalmat, a kilencvenes évek elején pedig egy finn diák kifejlesztette a Linux operációs rendszert, és szabadon felhasználhatóvá tette az FSF közreműködésével létrehozott GNU General Public License, azaz az ún. szabadlicenc-rendszer keretében. A cégek gyorsan felfedezték, hogy a nyílt forráskódú (ingyenesen használható) szoftverekre is lehet jövedelmező üzletet építeni az azokhoz adott támogatások révén. Mindezek következtében nőtt a nyílt forráskódú szoftverek kereskedelmi hasznosítása iránti érdeklődés, ami elvezetett az 1998-as Open Source Definitionhez. Ez azt mondja ki, hogy a nyílt forráskód nem csupán szabad hozzáférést jelent a forráskódhoz, hanem meghatározza azokat a kritériumokat is, amelyeknek az ilyen szoftverek terjesztésének meg kell felelnie. Ehhez létrehozták az Open Source Initiative (OSI) szervezetet, amely nonprofit alapon működik, s fő rendeltetése, hogy előmozdítsa a nyílt forráskódú szoftverekben rejlő előnyök kiaknázását, továbbá szabványügyi testületként a köz érdekében biztosítsa a fentebb említett kritériumok betartását, s kezelje a szabadlicenc-rendszert.

A tanulmány bemutatja a nyílt forráskódú szoftver koncepciójának három alapvető összetevőjét, felvázolja, hogyan formálta át az ilyen szoftverek térnyerése a szoftveripart, továbbá röviden összegzi a nyílt forráskódú szoftverek jelenlegi helyzetét, a reájuk épülő üzleti lehetőségeket, és részletesebb áttekintést ad a felhasználásukra épülő üzleti modellek főbb típusairól.

A következő fejezet ismét a gyakorlat velejébe ad betekintést: stratégiai koncepciót vázol arra vonatkozóan, hogyan használható fel az innovációs fejlesztés a cég versenyképességének erősítésére, valamint megújítására. Kiindulása az S-görbe diagram, amely az időtengelyen haladva tükrözi, hogyan járulhat hozzá az innováció a cég növekedéséhez és versenyképességéhez. A tanulmány megállapításaiból, ízelítőként: A vezetés számára a nagy kihívás éppen abban áll, hogy a stratégia kialakításához tudnia kell, a görbe mely pontján van a cég. Senki nem tudja ezt biztonsággal megállapítani, viszont éppen ez a bizonytalanság rejt nagy lehetőségeket is. Ebben a szcenárióban az új, előnyös lehetőségek megragadásában a kis cégek vannak előnyben, mert rugalmasabbak. Nagy cégek éppen azért vásárolnak fel kisebbeket, hogy általuk új rugalmasságra tegyenek szert. Van ugyanakkor más mód is arra, hogy a cégek a stabilitást rugalmassággal ötvözzék: ha van (maradt még) bennük elegendő

rugalmasság meglóvagalni egy új technológiai hullámot, ennek azonban komoly veszélyei is vannak.

A fejezet bemutat egy esettanulmányt egy cégről, amelyet eredetileg a számítástechnikai iparágban arra alapítottak, hogy újdonságyár legyen anélkül, hogy berendezégyárrá is válna, megoldásokat dolgozzon ki úgy, hogy azokat majd más piaci szereplők öltöztetik vasba, szilíciumba. Tíz évvel létrehozása után új növekedési pályára állították, és felvásárlásokkal gyorsították a növekedését. Olyan vállalatokat vettek meg, amelyek már közel voltak első S-görbéjük érett szakaszához, készen az újabb növekedési szakaszra, amelybe azonban még nem vágta bele. Más megfogalmazásban, iparilag és pénzügyileg erős vállalatokat vettek meg, még meg nem nyilvánult növekedési potenciállal. A 2002–2007 közötti időszak során így 55,9 éves átlagos növekedési ütemet értek el. Az esettanulmánnyal azt a megállapítást támasztják alá, hogy a mai (világ)gazdaságban a tudás birtoklása fontosabb az eszközök birtoklásánál. Ezért a cégek is könnyebben tudnak elindulni: többé nem létfontosságú, hogy birtokolják a szükséges termelőeszközöket, hiszen azokat igénybe vehetik outsourcing révén is. Az a valóban fontos, hogy rendelkezzenek jó elképzelésekkel – a tőke majd megjön hozzá. Míg a XX. sz. kezdetén csaknem lehetetlen volt vállalkozást indítani tőke nélkül, ma létre lehet hozni egy céget nagyon kevés befektetéssel – legalábbis indulásként –, és később bevonni külső tőkét (a szerzők mondják ezt, lelkük rajta!)

Az utolsó fejezet tömör összegzést nyújt az Intel cég és a kaliforniai Berkeley Egyetem Globális Vállalkozás Oktatási Kezdeményezéséről (Global Entrepreneurship Education Initiative).

Dr. Osman Péter

* * *

Jeffrey S. Young, William L. Simon: Steve Jobs és az Apple sikertörténete. Lexecon Kiadó, 2009; ISBN 978-963-88047-1-6

Hazai könyvkiadásunk egyszerre két kitűnő, technika- és gazdaságtörténeti szempontból is kiemelkedő értékű könyvvel örvendeztette meg az érdeklődőket. Egyikük ez, a másik a következőként ismertetett Google-sztori.

Ennek a könyvnek két főszereplője van: Steve Jobs és a technikatörténet, amelynek panteonjában ő az innovációs munkában elért óriási sikereivel vívott ki előkelő helyet magának. Az ő alakja nélkül is meghatározó jelentőségű és megragadóan izgalmas lenne a technikatörténetnek az a része, amelyet e könyv leír, s feltétlenül nagyon ajánlható olvasmány. Vele a középpontban még sokkal inkább az.

Bár eretnek kijelentés, s minden bizonnyal megköveznek érte, mégis állítjuk: Steve Jobs a gazdaságtörténetben szinte páratlan pályát futott be, és ennek legalábbis az első szakaszában

úgy viselkedett, mint a tökéletes amatőr. Amatőr abban az értelemben, hogy imádja, amit csinál, mindenét beveti a maga elé kitűzött célok elérése érdekében, ám eközben tökéletesen hiányoznak a hozzáállásából, magatartásából a profik eszköztárának nélkülözhetetlen elemei: a céltudatos fegyelmezettség, a vezetéshez és a másokkal való szükségszerű együttműködéshez elengedhetetlen önfegyelem és valamelyes egészséges kétkedés abban, hogy másokkal szemben ő tévedhetetlen. Ugyanakkor tökéletesen rászolgált arra, amit e könyv eredeti angol címe mond: „Steve Jobs. A legnagyobb második felvonás az üzleti élet történetében”. Amint ugyanis a könyv részletesen elmondja, s amire lentebb visszatérünk, Jobs pályájának első felvonása innovációs és arra támaszkodó üzleti sikerekben gazdag, káprázatos pályáivet mutat, ám vezetőként a bukásával zárul. A leírtak alapján az amatőrként való viselkedésére vonatkozó állításunk is erre a szakaszra vonatkozik. Utána viszont olyan eredményeket felmutató visszatérést produkált, amelyhez aligha akad hasonló a modern gazdaságtörténetben – és még ma sincs 55 éves, még elérhet újabb nagy sikereket.

A technikai fejlődés iránt érdeklődőknek Steve Jobs története legfőképpen arról szól, hogyan változtatták meg egy lánglelkű, félelmetes akarnok által vezetett, gyakran szó szerint a győzelembe hajszolt cégek három kimagasló gazdasági jelentőségű iparág technikai alapjait, és vitték azokat ezáltal új, felívelő fejlődési pályára. Részletes és igen alapos történetírással bemutatja, hogyan törtek új utakat Jobs csapatai a számítástechnikában, majd az itt végzett innovációs munkában szerzett tapasztalataikat, fejlesztési eredményeiket és tudásukat felhasználva hogyan ötvözték az informatika és a számítástechnika csúcstechnológiáit előbb a filmkészítéssel, majd a zenekereskedelemmel és a zenehallgatás modern eszköztárával.

A modern informatika legendáriumának fontos eleme a garázs, ahonnan két rendkívüli tehetségű ember, egy kőkemény ambíciójú kölyök – Jobs – és a nála pár évvel idősebb zseniális fejlesztő, Steve Wozniak elindult, s megalkották az egyik leghíresebb és legsikeresebb számítógépcsald, az Apple gépek alapjait. Wozniak hihetetlen tehetséggel hozta létre a győztes megoldásokat, ám amúgy nem a harcos fajta. Jobs annál inkább az. Nála a mérleg egyik serpenyőjében a rendkívüli mérvű vezetői ambíció, a korlátokat nem tűrő céltudatosság, a mindenkin habozás nélkül átgázoló győzni akarás, az időnként működő, megmagyarázhatatlanul nagy meggyőző erő van, a másikban csúf tulajdonságok rút csokra. Valóban korszakalkotó, sőt világformáló nagy fejlesztések, és azokat sikerre vivő vállalatok szent szörnyetege, ám e sikerek nélkül egyszerűen csak egy szörnyeteg lenne. Képes szinte megnyerhetetlen csatákban győzelemre hajszolni az embereit. A könyv szavaival, különleges, páratlan és megfoghatatlan személyes varázsa rabigába vonta az embereket, akik ennek – és Jobs napi dührohamai veszélyének – hatására alázatosan és rendkívüli odaadással haladtak előre a munkafolyamatban. Talán az itt bemutatott második – lehiggadt? – korszakára ez már kevésbé igaz, de a Jobs-rejtély legfőképpen abban áll, hogy miközben annyi rosszat tett az emberei, a projektjei és a különféle üzleti kapcsolatai ellen, hogyan volt többször is képes hatalmas diadalra vezetni a csapatait – pontosabban hogyan történt, hogy az emberei hol

vele, hol az ő rontásai ellenében kivívták a lehetetlen erőszakosságával kikövetelt diadalt. Aki elolvassa a könyvet, megragadó képet kap erről.

A tárgyalóasztalnál képes volt háborút nyerni azzal, hogy erőszakosabb, eltántoríthatatlannabb, vakmerőbb az ellenfelénél. Hasonlóképpen győzedelmeskedett az általa célul kitűzött, olykor megvalósíthatatlannak tűnő fejlesztések kierőszakolásánál. Ezek a tulajdonságai alapvető mozgatói a „második felvonásban” a cégei élén elért sikereinek is. Ugyanakkor – legalábbis az első vezetői korszakában – mindenkiel gátlástalanul megbízhatatlan, gyakran hiányzik belőle minden összeszedettség, ami őt értelmezhetővé tehetné mások számára, s a legstabilabb jellemvonásai a szélsőségesség és a minden konvenciót félrelökő öntörvényűség. Sültbolond az az üzleti partner, kolléga vagy beosztott, aki szövetségesként számít rá. A szűk családját kivéve az érzelmei csak róla és az ambícióiról szólnak, és soha nem gátolták abban, hogy barátot, támogatót, hozzá hű munkatársat vagy benne bízó kollégát, üzletfelet habozás nélkül hátba támadjon. Szent Pál óta azonban tudjuk, hogy történnek olykor hihetetlen jellemváltozások. A leírtak szerint, bármilyen hihetetlen is, Jobs negyvenes éveire derekára mindez megváltozott. A könyv immár úgy festi le a beérett, lehiggadt üzleti és fejlesztő zsenit, hogy a jellemzését Kim Ir Szen is megirigyelhette volna. Jobs mindenben megőrizte vezetői képességeit, ám levetkőzte csúf emberi tulajdonságait. A mágikus erejű, ellenállhatatlan üzleti varázsló bűvereje töretlenül érvényesült, de a szörnyeteg eltűnt mögüle. Így aratott újabb, példátlan sikereket. Kívülről jövőként, személyisége erejével megnyerte magának, cégének (a Pixarnak), az általuk kifejlesztett számítógépes animációs technikának a filmipar egyik legfontosabb cégét, s tette a magáét kulcsfontosságúvá ebben az iparágban. Ezt követően pedig a cége (Apple) e célra kifejlesztett új termékeire és az internetre alapozva új üzletágat teremtettek, az elektronikus hordozókra alapozott zenekereskedelmet, és megnyerte annak a zeneipar nagymoguljait és piacvezető cégeit. Hogyan tette mindezt, az innovációs fejlesztések, a cégépítés és -vezetés, a piaci sikerek kiharcolásának milyen vonulatain küzdötte át magát és vitte át cégeit, azok korszakalkotó új fejlesztéseit mindig magasabbra, ebbe kapunk részletes, lebilincselően tanulságos betekintést.

Olvashatjuk: Jobs a saját hitét és meggyőző erejét adta a Macintosh-csapatnak (az Apple máig élő, legendás gépcsaládjának alkotói). Vallása a számítástechnika volt, és igazi apostoli szerepben tűnt fel. Képes lett volna a pulpitusra állni, és felállítani az egybegyűlteket, hogy azt kiáltás: „Dicsértessék a Számítógép!” Egyik munkatársa mondta róla: „Van egy olyan képessége, hogy az őt körülvevő emberek képesek hinni annak, ahogy ő érzékeli a valóságot. Nagyon gyors irammal, megragadó frázisokkal és nagyon eredeti intuíciókkal képes levenni az embert a lábáról.” És vajon a következő idézet tiszteletteljes rácsodálkozás-e vagy kritika? Talán mindkettő egyszerre: egy munkatársa szerint „Steve úgy végezte a piackutatást, hogy minden reggel belenézett a tükörbe”. Azért fűzzük ide: ha nem igazolták volna a rendkívüli sikerei, ezért egyszerűen sültbolondnak tartanánk. Ám fényesen igazolták, nagyon is. Az első nagy győzelem, amelyre a csapatait vezette/üzte/rángatta, az Apple Com-

puter cég tőzsdére vitele volt 1980 decemberében. Amint olvashatjuk, ez volt a történelem addigi legsikeresebb részvénykibocsátása és a leginkább túljegyzett részvény a Ford Motor Company-nak az 1950-es évek közepén kibocsátott részvénytárcsájának után.

A szerzőknek a könyv végén szereplő, négy évvel ezelőtt írt szavai szerint néha úgy tűnik, csak most kezd bejelenni. Még mindig ugyanaz az agresszív, véleményéhez mereven ragaszkodó vezető, alkotó, aki inspirálja a körülötte dolgozó embereket, hogy elképzelhetetlen magaslatokat érjenek el, eközben lerombolja azok önérzetét, akik túl gyenge jellemek ahhoz, hogy megbirkózzanak hirtelen kitöréseivel és kínos kérdezősködésével. Kellemesebb, gazdagabb, megbocsátóbb és megértőbb, de belül ugyanaz az ember, aki mindig is volt.

Schumpeter az innovációt kreatív rombolásként is jellemzi. A róla adott kép szerint Jobs sokban maga e kreatív rombolás. Erre utal sok egyéb közt az előbb említett „kínos kérdezősködés” is: a fejlesztési munkák során a munkatársainak feltett kérdéseivel könyörtelenül rombolja azok tévedéseit, gyengeségeit, nem kímélve a szerinte rossz úton járó vezetőtársai tekintélyét és pozícióját sem. Olvasván amit véghezvitt és ahogy véghezvitte, némi túlzással azt mondhatjuk, hogy fejlesztés- és cégvezetői kvalitásaiban szinte ott tündökölnék – többé-kevésbé emberi méretekre kicsinyítve – a hinduizmus „hindu háromságának” isteni erői: a teremtő (Brahmá), a pusztító (Siva) és a megtartó, aki egyben a változás erejének megtestesítője is (Visnu).

Dr. Osman Péter

* * *

*David A. Vise, & Mark Malseed: A Google sztori. K.u.K. Kiadó, 2009;
ISBN 978 963 9887 13 8*

*„fiatalosság + szabadság + átláthatóság + új modell + az általános népszerűség előnye +
+ hit és bizalom = A Google Csodája” – (a könyvből)*

E könyvből kibontakozik az internet egyik legfényesebb, makulátlan sikertörténete. A siker méreteit talán a legjobban az jellemzi, hogy jóllehet a Google szolgáltatásainak propagálásában a cég marketingstratégiai elvei szerint soha nem folyamodik fizetett kereskedelmi reklámhoz, a címlapon is látható logója minden bizonnyal a világ egyik legismertebb árujelzője, amelyet talán csak egy-két olyan előz meg – ha egyáltalán –, mint a Coca-Cola. Ismertségét pedig azok révén nyeri, gyarapítja, akik szolgáltatásait, eszközeit elégedetten használják.

Azok között, akik a világhálót nem pusztán telekommunikációs csatornarendszerként alkalmazzák, valószínűleg kevés olyan akad, aki ne használná többé-kevésbé rendszeresen a Google egyre bővülő eszköztárát. Hogy hányféle eszközzel áll már a rendelkezésünkre, arra

sokan talán csak ebből a kötetből ébrednek rá. Tudjuk persze, hogy a Google a legelterjedtebben használt keresőprogram. A Gmail levelezőrendszer minden bizonnyal az ingyenesen használhatók között az egyik legmegbízhatóbb, s ennek megfelelően az egyik leginkább elterjedt. Rendkívüli szolgáltatása, hogy jelenleg 7371 MB tárhelyet biztosít ingyen minden egyes felhasználónak (!), és azon még saját képtárat is berendezhet. Van természetesen írásos csevegési (chat) szolgáltatás is, úgyszintén számítógépek között telefonálás, sőt videó is. A földrajz és a légi felvételek szerelmesei jól ismerik a Google Earth rendszerét. Akinek pedig részletes térképre, térképi információkra – közlekedési utak, domborzati viszonyok térképeire, műholdfelvételekre – van szüksége, minden bizonnyal nagyon hasznosnak találja a Google Maps szolgáltatásait. Ez közúti közlekedéshez kitűnő, részletes útvonaltervezést tesz lehetővé. Méltatlan lenne kihagynunk a Google Alerts szolgáltatásait. Ez a témaválasztásunk szerinti e-mail értesítéseket küld a Google keresőrendszerek által talált legújabb információkról. A még kísérleti szakaszban lévő szolgáltatás honlapja ilyen tájékoztatásokat kínál egyebek közt a hírekről, a szolgáltatás igénybe vevője által meghatározott hírességekről, eseményekről, a sport világának szereplőiről, de akár a gazdaság meghatározott szereplőiről vagy ágazatairól is. És még egyáltalán nem értünk a felsorolás végére.

Mindezeket – akárcsak az itt nem említetteket – folyamatosan, módszeresen építkező innovációkkal ki kellett kifejleszteni, beilleszteni a Google rendszerébe, bevezetni, működtetni, a szolgáltatás stabil minőségbiztosításával is sikerre vinni. És persze ez az egész csak akkor nyújt igazán értékes szolgáltatást, ha a rendszer felöleli a Föld minél több országát, információforrását, a bolygó minél több lakóját, amit a Google mindinkább meg is valósít. Íme, ez a Google-sztori, ahogyan azt a kaliforniai Stanford Egyetem két zseniális PhD-hallgatója sikerre vitte.

A bevezetés kiemeli, s igen valószínű, hogy igaz is: amióta Gutenberg feltalálta a könyvnyomtatást, és ezzel megnyitotta az emberek mind nagyobb tömege számára a hozzáférést a rohamosan szaporodó nyomtatott információhordozókhoz, egyetlen innovációs eredmény sem teremtett olyan tág lehetőségeket a világ információkészletéhez való hozzáféréshez, mint a Google. Magunk is tapasztalhatjuk, hogy a gyorsuló sebességgel táguló Google-galaxis pár év alatt teljesen megváltoztatta az emberek viszonyát az információk szinte végtelen sokaságához, mindinkább önállóvá téve őket abban, hogy mindenkori szükségleteik, érdeklődéseik vagy éppen a pillanatnyi kedvük szerint maguk találjanak rá az őket éppen érdeklő információkra, olvasmányokra vagy akár képanyagra, zenére, videókra. A Google rendkívül gyorsan mind többek számára a napi élet nélkülözhetetlen eszköze lett, s rendszerei már száznál több nyelven állnak rendelkezésre akár számítógép, akár mobiltelefon közvetítésével. Az általa teremtett új technikai lehetőségekkel alapvető és váratlan újításokat hozott az élet sok területén. Mind többen vannak például, akik egy-egy akár magánjellegű, akár hivatalos találkozás előtt a Google segítségével tájékozódnak arról, akivel találkozni fognak (s ellentétben a tájékozódás sok más módjával, ez rendkívül gyors és abszolút diszk-

rét), s úgyszintén gyorsan nő azok száma, akik presztízskérdésként kezelik, hány találatot hoz fel róluk a legelterjedtebb internetes kereső.

Sikertörténete eddig töretlen. A dolgok logikája szerint jönnie kell majd olyan új innovációs eredménynek, amely túlszárnyalja, legyőzi, ám eddigi története arról győz meg, hogy a Google fejlesztői kivételesen sikeresen tartják a lépést az ilyen kihívásokkal. Folyamatos innovációs munkával módszeresen és igen eredményesen valósítják meg az újabb és újabb térnyeréseket, s őrzik a helyüket, eszközeik, szolgáltatásaik helyét a csúcson.

A Google rendszereinek és szolgáltatásainak legnagyobb csodáját a legtöbben egyáltalán nem érzékeljük, amint azt sem, hogy a Föld forog, száguld velünk a Nap körül, s vele együtt a világegyetemben. Teljesen természetesnek vesszük, hogy beírunk szavakat a keresőbe, és a másodperc töredéke alatt akár ezres, százezres vagy még nagyobb számban jönnek fel találatok a világ bármely részén működő számítógépekről, méghozzá a kulcsszavainkhoz kapcsolódásuk szorossága – relevanciája – szerint rangsorolva, sőt a rendszer szükség szerint még javaslatot is ad keresőszavaink pontosítására vagy más keresőszavakra. Teljesen természetes, hogy elküldünk egy e-mailt, akár igen nagyszámú címre is, és az lényegében azonnal célba ér a Föld akárhány pontján. És ilyen műveleti sebességgel kereshetünk híreket, könyveket, egyéb információcsomagokat, képeket, zenét és egyre több mást is – ám valljuk be: a szakértőktől eltekintve még annyi fogalmunk sincs arról, hogy mindez valójában hogyan működik, mint az ősrobbanásról, és az erre ki nem képzett elmének nagyjából ugyanannyira is fogható fel az egész, mint a Nagy Bumm.

A könyv – kikövetkeztethetően 2008-ban írt – előszavából idézve a Google-rendszer el- képesztő, világméretű diadalmenete és a cég azt tükröző pénzügyi sikere nyomán a rendszer alapjának, a keresőmotornak két kidolgozója, Sergey Brin és Larry Page, akik a továbbiakban is meghatározó szerepet játszottak az arra épülő, a különféle alkalmazások egyre bővülő sorának kifejlesztésében és rendszerbe állításában, bekerült az első öt közé a Forbes magazinnak a leggazdagabb amerikaiakat felsoroló 400-as listáján. Mindkettejük vagyonát 17,5 Mrd dollárra becsülik. Brin és Page kezdettől fogva két tökéletes és tökéletesen együttműködő profiként vitte előre közös fejlesztéseiket, majd szintúgy az arra épülő vállalatukat. Az innovációik sikereiből származó pénz természetesen mind nagyobb hatalmat adott a kezükbe, és ők ezt is céltudatosan, higgadtan a Google-eszköztár és a vállalat/birodalom további fejlesztésére használták. A könyvből róluk kibontakozó kép szerint nemcsak fejlesztőként, cégépítőként és vezetőként kivételesek, hanem abban is, hogy a jellemüket, magatartásukat a legcsekélyebb mértékben sem kezdte ki a rendkívül keveseknek megadatott nagyságú vagyon és a vele járó hatalom birtoklása. Cégük ügyleteinek irányításában, a Google sikerének óriási erejére támaszkodva tudnak hajlíthatatlanok lenni, ha ez szolgálja a cég érdekeit, képesek páratlan fegyvertényeket végrehajtani, de sohasem öncélúan vagy ésszerűtlenül. És bármily hihetetlen, egyetlen sötét foltot sem látunk sem Brin és Page, sem pedig cégbirodalmuk jellemrajzán.

Ők teremtettek és tartanak fenn mind terebélyesebb vállalatukban olyan légkört, viszonyokat, az emberekkel való bánásmódot, hogy a cég kezdettől fogva mágnesként vonzza a tehetségeket – akiknek mindenkor kritikus tömege nélkül e fejlesztések nem válhattak volna világsiker arató termékvonallá. Az előszó adatai szerint mindössze tíz évvel azután, hogy 1998-ban elindították a Google-t, a cég több mint 20 ezer embert alkalmaz, s számítógépek milliói működtek, amelyek másodpercenként milliárdnyi keresési eredményt állítanak elő. Hogyan ment végbe mindez – erről kapunk itt igen részletes, alapos s egyben kezdettől mindvégig megragadóan érdekes áttekintést. A megbízhatóságát illetően érdemes ide idézni, hogy David A. Vise korábban a The Washington Post Pulitzer-díjas újságírója volt, jelenleg pedig egy vezető New York-i magántőkecég, a New Mountain Capital vezető tanácsadója. Mark Malseed korábban a világhírű tényfeltáró újságíró, Bob Woodward számára végzett az annak műveit tényekkel megalapozó kutatásokat. Maga is tényfeltáró újságíró, és tanácsadóként is dolgozik az informatikai ágazatban. Elemzőként rendszeres előadó a cégeknek, szervezeteknek, oktatási intézményeknek tartott Google szemináriumokon. Ha könyvük angol címét beütjük a keresőbe, kb 743 ezer találatot hoz fel (0,29 másodperc alatt!).

A sikertörténet nagyon is jól kimunkált szakmai alapokon nyugszik. A cég a kezdettől Brin és Page által meghatározott stratégiájának megfelelően mindent megtesz annak érdekében, hogy a felhasználók még a véglegesítés előtt kipróbálhassák új termékeit, szolgáltatásait, az így kapott visszajelzésekkel pedig különösen értékes információkat kapnak ahhoz, hogy kijavítsák azok esetleges hibáit, gyengeségeit. Egészen kivételes és különleges a stratégiájuk abban is, ahogyan a fejlesztéseket kezelik. Manapság, midőn egyre inkább mindenben a pénz az úr, s ezért a vállalati fejlesztési stratégiák célkeresztjében szükségszerűen is a generálható bevétel áll, a könyvet idézve a Google-nél a fejlesztők elsősorban azzal törődnek, hogyan oldhatnak meg problémákat, teremthetnek új eszközöket és felhasználásokat, ebbe mindenüket beleadják, a várható anyagi haszonnal pedig csak ez után foglalkoznak. Magától értetődő, hogy ez a hozzáállás a cégvezetést jellemzi, hiszen ha ők nem hagynák, a beosztottak nem dolgozhatnak így. S magától értetődő, hogy ilyen hozzáállást csak olyan cég engedhet meg magának, amely anyagiakban mérve is tartósan és nagyon sikeres.

Utaltunk rá, hogy a Google nem használ fizetett kereskedelmi reklámot. Marketingstratégiája szerint nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a felhasználók igényeit a legnagyobb mértékben kielégítsék, az elégedett felhasználók pedig terjesztik a cég és eszközei jó hírét. Az, hogy ez nagyon is bevált, egyértelműen igazolja termékeik és szolgáltatásaik globális diadalmenete, s hogy beválhatott, az nagyrészt a termékfejlesztés és -gondozás sikerének köszönhető.

Tény, hogy szerencsájük is volt, igaz, abban az értelemben, hogy a műszaki és a gazdasági életben a szerencse is csak azokat segíti, akik képesek jól kiaknázni a kedvezéseit. Az internet és csúcstechnológiai buborék 2000 körüli kipukkanása sok kitűnő szakembert is az

utcára sodort, a Google pedig ezzel ritka jó alkalmat kapott, hogy válogasson a legjavából. Az viszont már ismét a cég Brin és Page által vezérelt stratégiája, hogy olyan munkahelyi légkört, olyan támogató környezetet teremtettek a dolgozóiknak, amely hozzásegítette őket, hogy a legtöbbet hozzák ki magukból. Szinte már abszurd kényeztetést kapnak, a munkahelyen számos különféle, magas színvonalú regenerációs lehetőséggel és kényelmi szolgáltatással – ami ugyanakkor bölcs számítást is mutat, hiszen nagyon sok kell ahhoz, hogy valaki otthagyjon egy izgalmas munkát, jó fizetést, amelyhez még ilyen különleges bónuszokat is kap. Bölcs számítás: egyebek között, a Google buszokat is üzemeltet alkalmazottai munkába járásához, és vezeték nélküli internet-hozzáférést teremtett számukra, hogy produktívan tölthessék az egyórás utat.

Az internetkor egyik nagy genezisztörténete. Nagyon érdemes elolvasni. A fordítás pár botlása ugyan vitathatatlan, de nincs a könyvnek olyan oldala, amely ne lenne tanulságos és élvezetes.

Dr. Osman Péter