

Mozaik, avagy egy újsághír anatómiája

DR. BÖGEL GYÖRGY

KFKI Számítástechnikai Rt., CEU Business School, Debreceni Egyetem
gybogel@kfk.com

Az IBM 2004. decemberében eladta PC üzletágát a kínai Lenovónak. Ez a hír többféleképpen is értékelhető. Egyrészt érdekes állomás a személyi számítógépek iparának fejlődéstörténetében. Másrészt elemezhető a neves amerikai cég stratégiájának egy aktuális lépéseként is. Harmadrészt megvizsgálhatjuk, miként illik bele ez az esemény a nemzetközi munkamegosztásról kialakult képünkbe.

Bevezetés: a hír

2004. december 7-én az IBM bejelentette, hogy 1,75 milliárd dollárért eladja PC üzletágát a kínai Lenovónak. A már ezt megelőzően is óriásnak számító, hárommilliárdos forgalmat felmutató távol-keleti cég a felvásárolt részleg évi kilenc milliárdjával kiegészülve a személyi számítógép iparban a harmadik helyre kerül a Dell és a Hewlett-Packard mögött, tiszteletet parancsoló 8,6%-os piaci részesedéssel, globális jelenléttel. Az IBM a Lenovo stratégiai partnereként és 18,9%-os rész tulajdonosaként pedig arra számít, hogy közelebb kerülhet a gyorsan fejlődő ázsiai ország hatalmas informatikai piacához.

A Lenovo Pekingből az amerikai Armonkba helyezi át a székhelyét, vezérigazgatónak pedig az IBM-es Stephen M. Wardot nevezi ki. Az új gazda még öt éven át használhatja az IBM logót és örök időkre megtarthatja a „Think” márkanevet.

Ez a hír önmagában is érdekes, mondhatni pikáns.

Hogy mást ne mondjunk, a kínai cég állami kontroll alatt áll, helyi vezetője, Yang Yuanqing a kommunista párt tagja. Új íróasztala az USA-ban lesz. Vajon hogyan fog viselkedni, mondjuk, egy radikális létszámcsökkentési döntés meghozatalánál? A felvásárlási ügylethez nyilván meg kellett szerezni a legfelsőbb kormányzati és pártvezetők egyetértését. Hogyan érvényesül majd az állami és pártellenőrzés a tengeren túl? A másik oldalon az IBM az amerikai kapitalizmus, a szabad piacgazdaság zászlóshajója, emblemikus képviselője, az IBM PC pedig az informatikai világban tölt be hasonló szerepet. Kínaiak az IBM-ben, IBM-esek Kínában, Kínának eladott PC üzletág – a két világ ilyen formában való közeledésének kétségtelenül van valami diszkrét bája.

Tudjuk jól, hogy a két ország kereskedelmi forgalma dinamikus növekszik, hogy kínai vállalatok tartanak Amerikába és viszont. Az amerikai cégeket lázba hozták az egyre jobban megnyíló kínai piac hatalmas méretei, a külföldi terjeszkedés pedig a pekingi vezetés dédelgetett vágya, grandiózus víziója. A hasonló események tengerében egy ilyen hírre mégis felkapja a fejét az ember és arra gondol: talán a következő a Coca-Cola lesz?!

Az IBM számára a kiváló helyi kapcsolatokkal rendelkező Lenovo kaput nyithat a fontos kínai kormányzati és oktatási piacok felé. Egyébként pedig, a Nagy Kék állítása szerint, a PC üzletág milliárdos veszteséget halmozott fel az utóbbi években, tehát épp ideje volt csinálni valamit, a kínai cég vásárlási hajlandósága tehát kapóra jött. 1,75 milliárd dollár sok pénz, be lehet fektetni a megmaradt üzletágakba, tőkére szomjas nagy-szabású fejlesztési programokba.

Stratégiai lépésekre a Lenovónak is szüksége van. Helyi beágyazottsága ellenére a helyzete nem biztonságos, hiszen a kínai belső piacon egyre élesebb a verseny. Az év elején 27% körüli hazai piaci részesedéssel rendelkezett, ami nem kevés, de éhes és a lovagiasság szabályaival nem sokat törődő versenytársai nagyokat akarnak harapni belőle. Veszélyeztetettsége meglátszik a részvényei árfolyamán is, ami 23%-ot esett 2004-ben. Stratégiai helyzetjavító lépéseket már korábban is tett, így például megtisztította a profilját és új piaci fókuszot keresett a hazai városi lakosság körében. Az IBM-es ügylet segítségével kiemelkedhet a versenymezőnyből, hiszen, mint már jeleztük, a Dell és a HP mögött a harmadik lehet a világranglistán, ami igazán nem hangzik rosszul.

A házasság jövőjét illetően azonban nem árt óvatosságnak lenni. Tapasztalatból és statisztikákból tudjuk, hogy a *felvásárlások* és *összeolvadások* fölöttébb kockázatos lépések. A siker sokszor nem a közvetlen üzleti és stratégiai logikán múlik, hanem lágyabb tényezőkön, például a kultúrák közötti különbségeken, a kulcsemberek viselkedésén. A Daimler-Chrysler egyesülés példájából is tudjuk, hogy amerikai és német vezetők sem jönnek ki mindig jól egymással. Vajon mi a helyzet egy amerikai-kínai kapcsolat esetében?

Maradjuk azonban a pénznél. Egy felvásárlás óhatatlanul felmerülő költségeit akkor lehet ellensúlyozni, ha az összekapcsolással sikerül nyereségtartalékokat mozgósítani, vagyis a költségeket csökkenteni és a bevételeket növelni. De a piaci részesedés növelése mellett hol vannak a további nagy stratégiai lehetőségek? Az olyan piacelemzők, mint például a Gartner Group, nem jósolnak nagy jövőt a PC üzletből származó bevételeknek, 2007-re például halovány 2%-os növekedést

jövendőnek. A gyártási tevékenységeket az IBM már régen Kínába és más olcsó országokba telepítette át. Talán a Lenovo racionalizálni fogja a frissen felvásárolt üzletág tevékenységét? Vagy éppen ő fog tanulni az amerikaiaktól? Vajon hány tolmács kell majd az intenzív szakmai kommunikációhoz?

Egy biztos, a két cég illetékesei nem fognak unatkozni. És nem fognak unatkozni azok sem, akik az esemény iránt nem közvetlen üzleti céllal érdeklődnek. Sok egyetemi tanszéken már nyilván hegyezik a tollukat azok, akik az ügyletről esettanulmányt akarnak írni. Az üzleti iskolák osztálytermeiben pedig kedvelt és forró téma lesz a legendás IBM PC üzletág eladása, a nagy hármas (Dell, HP, Lenovo-IBM) gigászi küzdelme a slágerlista élén.

Elemzői, újságírói vagy oktatói szemszögből az esemény fényes és szépen csillog, érdemes érte lehajolni, felvenni, alaposabban megnézni. Egy szép színű kövecske önmagában is érdekes lehet, de be lehet helyezni egy nagyobb képet adó *mozaikba* is. Hatása itt már azon is múlik, hogy milyen környezetbe kerül, milyen más kövek vannak közvetlenül mellette és tőle távolabb, mi a szerepe a teljes képben. Egy újsághír vagy egy üzleti esemény is akkor válik igazán érdekessé, ha *kontextusba* helyezzük, vagyis olyan képeket keresünk, amelyekbe beleillik, amelyekben logika van, azaz többek események egyszerű halmazánál.

Az IBM-Lenovo ügyletnek vannak távolba visszanyúló előzményei, várható hosszútávú következményei, és vannak vele párhuzamosan futó, vele összefüggő, trendeket alkotó más események. Aligha véletlen, hogy éppen most, a 21. század elején hozták tető alá. A teljesség igénye nélkül próbáljunk meg olyan mozaikokat, nagyobb képeket keresni, ahová ez a kő beilleszthető.

Mi lesz veled, PC?

Az első kép legyen horizontális, olyan, amin események egymást követő sorozatát lehet megörökíteni, valahogy úgy, mint egy képregényben. Mert regényről van szó, a személyi számítógép regényéről. Az IBM-Lenovo házasság a legfrissebb folytatás végén áll, a kép viszont nincs befejezve, szemlátomást további folytatások jönnek. Ez az esemény lezárása egy történetnek, és egy-szersmind kezdete egy újnak.

Menjünk most a kép elejére. Ott láthatjuk Bill Lowe-t, az IBM egyik, kis méretű és olcsó számítógépekkel kísérletező fejlesztési laboratóriumának vezetőjét. Éppen beszámolót tart a vezetőségnek. A falon lévő naptár 1980-at mutat. Lowe-nak két fontos mondanivalója van: 1) a kicsi és olcsó gépek piacán kedvező lehetőségek nyílnak a cég számára; 2) ezek kihasználásához ki kell lépni az IBM hagyományos kultúrájából. A vezetés zöldre állítja a lámpát, a fejlesztők pedig rövidesen megjelennek a prototípussal. Megszületik az IBM PC.

De hol itt az új kultúra? Az IBM mindezidáig vertikális piacban gondolkodott, ahol egy-egy gyártó mindent maga állít elő a chipektől kezdve a szoftverekig. Lowe

emberei azonban az új gépet mások által gyártott alkatrészekből rakták össze mondván, hogy így sokkal gyorsabban lehet piacra jutni. Emellett a PC architektúrája is nyitott volt, vagyis más cégek is hozzáilleszthették a perifériákat, futtathatták rajta a szoftvereiket. Ráadásul Lowe azt javasolta, hogy az értékesítést kiskereskedelmi boltok útján oldják meg, vagyis kerüljék ki a hagyományos IBM-imázshoz tartozó marketinges, értékesítő és szolgáltató szervezeteket.

Elképzelései ismét zöld utat kaptak. A PC-vel foglalkozó embereket az IBM önálló üzletágba szervezte, kiemelte a nehézkes cégbürokráciából és jól teletömte pénzzel. A csapat villámgyorsan kialakította a beszállítói hálózatát. Mivel a szoros határidő miatt kerülni igyekeztek a meglepetéseket, és az IBM nagygépeivel sem akartak konkurálni, egy öt éves Intel processzor mellett döntöttek. Az oprációs rendszerre a Microsoft kapott megbízást, a meghajtóra a Tandon, az áramköri lapokra az SCI, a printerekre az EPSON, az áramellátó rendszerre a Zenith. Az elosztási megbízást a ComputerLand és a Sears nyerte el.

Láthatjuk, hogy az IBM-es PC-program kezdettől fogva üzleti vállalkozás volt. Azt is érzékelhetjük, hogy az új gép eleve *tömegcikknek* készült. Tömegcikket csinálni tömegesen kapható alkatrészekből, tömegeknek, olcsón és hatékonyan – a gép további sorsát ez a filozófia határozta meg, és ennek a sorsnak szimbolikus álmomása a Lenovóval kötött házasság.

Az elmúlt negyedszázadban a PC a tömegtermékek tipikus fejlődési pályáját futotta be. Rövidesen megjelentek a konkurensek, kialakult a vezetőkből, támadókból, másolókból és rés-stratégiát követőkből álló klasszikus piaci szerkezet. A mérnökök éjt nappallá téve dolgoztak, egymást követték az egyre okosabb hardver- és szoftvergenerációk. A PC a maga elemi alkalmazásaival megjelent mindenki asztalán. Használata egyre könnyebbé vált: a felhasználók hatással voltak a gépre, a gép pedig hatással volt a felhasználóira. Csekély túlzással a PC ugyanolyan szerves részévé vált a háztartásoknak, mint a hűtőszekrény vagy az autó.

A munkahelyeken lassan egy lépést sem lehet tenni nélküle. Húsz évvel ezelőtt a legtöbb vezető úgy tekintett a számítógépre, mint fejlettebb írógépekre vagy kalkulátorokra, amelyeken a titkárnőknek és könyvelőknek kell dolgozniuk. Ma egy olyan vezérigazgatói íróasztal, amin nincs legalább egy elegáns lapos monitor, meglehetősen furcsán hat. Azt az érzetet kelti, hogy a gazdája nem ura az eseményeknek, hiszen nem látja „valós időben és elektronikusan”, hogy mi történik körülötte, ki marad a kommunikációs láncból, a szervezet és a nagyvilág vérkeringéséből. Napjainkban egy ország fejlettségét egyebek között a számítógépek elterjedtségével, piaci penetrációjával mérjük; a politikusok előszeretettel dicsekednek a felfelé tartó görbével.

Azonban a technikai innovációk egymást követő megjelenése, a fontosság és az elterjedtség növekedése mellett a fejlődési pályának más jellemzői is vannak. Mint már jeleztük, az IBM PC tömegcikknek indult és az is maradt. Tudása és kapacitása mellett hasznosságát

a *kompatibilitása* adja: a gépek, alkatrészeik és perifériáik szabadon cserélhetők és összeköthetők egymással. Ilyen gépeket akartak a felhasználók, ilyeneket adtak nekik a gyártók.

A kompatibilitás, a cserélhetőség és az összekapcsolhatóság alapvető feltétele a *szabványosság*. Az IBM által a kompatibilitás filozófiájával piacra vitt PC több okból is gyorsan szabványosodott. Először is a használatának könnyűnek kellett lennie, hiszen melyik vállalatnak van arra ideje és pénze, hogy minden új alkalmazottjának hosszadalmas képzést nyújtson a helyi gépek elemi felhasználási módjairól, és kinek van kedve minden gép- és szoftvercserénél napokig bűjni a felhasználói kézikönyvet. A technológiai piacok tipikus jelensége, hogy egy idő után már csak olyan vevőket lehet megnyerni, akik nem hajlandók vagy nem tudnak tanulni. Másodsor, tömegesen összekapcsolódni és kommunikálni csak szabványos rendszerek képesek. Harmadsor, ha tömegpiacok meghódítása a cél, a gépnek olcsónak kellett lennie, az alacsony költségekhez pedig a szabványokra épülő tömeg adja a kulcsot. Az internet megjelenése és terjedése csak erősítette ezeket a kényszereket.

A PC-t tömeges előállítás és szabványosítása tette olcsóvá. Ha konkrét számokról beszélünk, a piac alsó végén ma az 500 dolláros noteszgépnél tartunk, ami itthon sem több egyhavi minimálbérnél. A felhasználók csak nyertek: viszonylag kevés pénzért nagyon okos és hasznos eszközhez juthatnak hozzá.

A termelőknél már nem ennyire egyértelmű a helyzet. A tömegcikkek piacán, ahol a termékeket nehéz egymástól megkülönböztetni, a legfontosabb versenytényező az ár. Tartósan árat csökkenteni az tud, aki a költségeit is le tudja szorítani. Nem véletlen, hogy a PC-piac mai, legnagyobb piaci részesedéssel bíró játékosa a Dell. Alapító-vezetője, Michael Dell szerint minden technológiai trend az olcsó szabványok felé mutat. Az elsők között ismerte fel, hogy a PC-k egymástól megkülönböztethetetlen „dobozokká” válnak. Vállalati folyamatait úgy építette fel, hogy képesek legyenek ezek gyors és olcsó előállítására és kiszállítására. Műszaki fejlesztésre jóval kevesebbet költ nagy versenytársainál.

A PC-piacon az *árak esése* mindennapos jelenség. A verseny lefelé nyomja a vállalati nyereséghányadokat, amire a tömeg növelése és további költségcsökkentés a válasz. A tömegcikkgyártás kipréseli a nyereséget az iparági ellátási lánc azon tagjaiból, akik leginkább ki vannak téve e hatásnak. A PC-piac ma a darabszámot tekintve növekszik, de az árak gyors csökkenése miatt a mennyiség legfeljebb minimális bevétel-növekményt hoz. Nyertesek a fogyasztók lesznek és egyes szabadalmak birtokosai, az utóbbiak is csak addig, míg kizárólagos vagy kvázi-kizárólagos pozíciójukat meg tudják őrizni (lásd a Windows-Linux párharcot). Nem új jelenség ez, másutt is megfigyelték már.

E folyamat hatására az érett piacok *konszolidálódnak*, szereplőik olcsóbb forrásokat, olcsóbb előállítási helyeket keresnek. A konszolidáció felvásárlásokat és összeolvadásokat jelent, olcsóbb előállítási források pe-

dig ma leginkább a Távol-Keleten találhatók. És ezzel valahol a hosszú mozaikkép jobb oldalán meg is érkezünk a mi „kövecskénkhez”, az IBM-Lenovo ügylet-hez, ami szépen belesimul az itt felvázolt képbe: konszolidációs lépésről van szó, távol-keleti viszonylatban. Rengeg hasonló történik szerte a világban, ennek különlegességét inkább az adja, hogy itt az IBM PC-ről van szó.

Arra is fel kell figyelünk, hogy a PC (a rajta futó szoftvereket is beleértve) képességei egyre inkább meghaladják az átlagos fogyasztó igényeit. Ennek több tünete van: kapacitásai kihasználatlanok, az alkalmazásokba beépített funkciók számottevő részét a gazdáik nemhogy nem használják, de nem is ismerik. (Politikusaink, miközben a felfelé tartó elterjedtségi mutatókat elemzik, általában mélyen hallgatnak arról, hogy egy átlagos háztartásban a gépet és az internetet tulajdonképpen mire is használják.)

Születésekor a PC szakadós innovációt jelentett a mainframe-gépek világában. Szakadós innovációt, abban az értelemben, ahogy ezt a kifejezést a harvardos Clayton Christensen használja: olcsóbb, egyszerűbb terméket adott a piac alsó szegmensére számára, – a technika az utóbbi évtizedekben gyorsabban fejlődik a felhasználóinál, és éppen ez a „túlérési” jelenség teremti meg a szakadós innovációk lehetőségét. Ha igaz, a személyi számítógépek világában további szakadós innovációkra számíthatunk – de ez már egy másik történet lehetne.

Felfelé a kazalban

Próbáljuk meg most egy másik mozaikképbe belehelyezni az IBM-es PC üzletág eladását. Alakját tekintve ez a kép magas legyen és egy kazlat ábrázoljon. Persze nem szénakazalra kell gondolni, hanem az informatikai termékek és szolgáltatások egymásra épülő rétegeire, amelyek együttesen kiadják egy tipikus informatikai környezet főbb elemeit.

A kazal legalján a kész hardvertermékek komponensei vannak: processzorok, tárolók, monitorok, memóriachipek, hálózati eszközök. Fölöttük találhatjuk az alapvető operációs és integrációs szoftvereket, még feljebb a különböző célokra (adminisztrációra, döntéstámogatásra, elektronikus kereskedelemre stb.) használható alkalmazásokat. A kazal legtetetjén szolgáltatások ülnek: informatikai tanácsadás, rendszerintegráció, kiszervezés, képzés, finanszírozás, karbantartás és ehhez hasonló dolgok.

Az előző kép ismertetésénél már elmondtuk, hogy az informatikai piac egy darabig *vertikális* szerkezetű volt: a cégek (köztük az IBM) a kazal minden elemével foglalkoztak. Egyik kazalból nem volt átjárás a másikba, mivel a termékek nem voltak kompatibilisek egymással. A vevő fogságba esett: ha egyszer kiválasztotta a maga szállítóját, nem tudott tőle könnyen megszabadulni. Nem csoda, hogy menekülni igyekezett ebből a kiszolgáltatott pozícióból, és már csak ezért is lelkesen fogadták a minden irányba kompatibilis PC gondolatát.

A személyi számítógép példája mutatja, hogyan vált a piac vertikálisból *horizontálissá*, hogyan vált lehetségessé, hogy egyes cégek a kazal egyes rétegeire, sőt, azon belül is egyes termékekre szakosodjanak és kihasználják a fókuszáló stratégiák előnyeit.

Az elérhető nyereség tekintetében nagy különbségek vannak a kazal egyes rétegei és elemei között (*táblázat*). Bemutattuk, hogyan préseli össze a verseny a tömegcikkek gyártóinak és forgalmazóinak nyereségnyadát. A gyors tömegesedés leginkább a kazal alsóbb szintjein elhelyezkedő, egymástól alig megkülönböztethető, szabványosodó termékeket fenyegeti. Legkevesbé a szolgáltatások veszélyeztetettek: azokat rendszert az ügyfél speciális helyzetéhez és igényeihez kell igazítani, nagy részük helyi és személyes jellegű, bizalomra és tudásra épül, azaz olyan tényezőkre, amiket nehéz lemásolni, szabványosítani.

Tevékenység	1995	2000	2005	Trend
Üzleti tanácsadás	10	13	17	▲
Szolgáltatás és szoftver	30	29	41	▲
Hardver: szerverek, tárolók	18	20	12	▼
Hardver: kliens gépek	13	9	6	▼
Technológia	29	29	24	▼

Tevékenységek részesedése az informatikai ipar nyereségéből (%) – Forrás: IBM, 2003.

Az informatikai ipar lendületes fejlődése a kilencvenes években felgyorsította a szabványosodás és tömegcikkesedés folyamatát, a piac 2001. évi összeomlása pedig alaposan megtépázta a nyereségkimutatásokat. Nem csoda, hogy számos cég megpróbálta átpozicionálni magát a kazalban. Sokan a tetejét vették célba, mivel ott látták a legnagyobb nyereséget. A szándékokat jól mutatták a frissen készült prospektusok és honlapok, amelyek például arról igyekeztek meggyőzni a nagyközönséget, hogy az eddig hardverrel és szoftverrel foglalkozó cég mostantól „szolgáltató” és „megoldásszállító” lesz. Aki szándékosan vagy képességei miatt a kazal alján maradt, vagy kibékült csökkenő bevételével és nyereségével, a költségcsökkentés és racionalizálás állandó kínzó kényszerével, vagy olcsóbb forrásokat keresett, esetleg konszolidációba menekült.

Volt, akinek sikerült felmászni a kazal tetejére, és volt, akinek nem.

Az IBM-nek sikerült, egyebek között talán azért is, mert a többiekénél korábban kezdett mászni. Jó oka volt erre: a kilencvenes évek elején a helyét sehogy se találó vállalat nagyon gyenge eredményeket produkált. Az újságok már arról cikkeztek, hogy az amúgy is kiskirályságokra bomlott céget jobb lenne szétszedni, több vállalatra bontani.

1993. áprilisában azonban Louis Gerstner vette kezébe a kormányrudat, aki némi hezitálás után úgy döntött, hogy a Nagy Kéknek egyben kell maradnia, viszont alaposan át kell alakítani a kínálatát. Az új vezető szerint az IBM nem lehet afféle ezeremester, aki mindent megcsinál mindenkinek. Ha viszont választani kell, ak-

kor a kazal csúcsát kell célba venni, és nem csak az IBM-ét, hanem másokét is, leginkább a UNIX- és Wintel-piacokét.

A legelső „véres” döntés az alkalmazás-szoftverekről való lemondás volt. Korábban az IBM alkalmazások százait készítette a legkülönbözőbb felhasználóknak. Ezek fontos szoftverek voltak fontos ügyfelek számára; a gond csak az volt, hogy a cég rengeteg pénzt vesztett rajtuk. A piacot olyan cégek uralták, akik valamilyen speciális területre összpontosítottak, mint például az ügyfélkapcsolatok kezelése vagy a pénzügyi szolgáltatások. Ezek örömmel vették volna, ha az alkalmazásait IBM hardveren, IBM-es szolgáltatói támogatással futtathatják, de mivel a szoftverek miatt riválist láttak benne, inkább a SUN-nal vagy a HP-val kötöttek szövetséget.

A kilencvenes évek második felében Gerstner alaposan megrostálta a szoftverkínálatot, csak azokat hagyta meg, amelyekben az IBM a legeredményesebbnek bizonyult. A szakosodott alkalmazásgyártók felé így szólt az új üzenet: nektek hagyjuk ezt a piacot, rivális helyett partner leszünk, együtt dolgozunk veletek, hogy a szoftvereitek simán fussanak a mi gépeinken, és támogatni fogunk benneteket a szolgáltatásainkkal. A vállalat vezetői két év alatt 180 partnerségi szerződést írtak alá.

A *szolgáltatások*, azaz a kazal teteje felé való mozgás fontos lépése volt 2002-ben a PriceWaterhouse-Coopers tanácsadó cég megvásárlása, aminek eredményeként a cég tanácsadói-szolgáltatói állománya mintegy 30 ezer fővel gazdagodott. Könnyű dolguk mindenestre nem volt, mivel az esemény éppen az amerikai recessziós időszakra esett. A visszaesés nem hagyta érintetlenül a tanácsadói ipart sem. Ráadásul miközben a kereslet meggyengült, a kazal tetején hirtelen nagy lett a tolongás, hiszen a szolgáltatást és a „megoldásszállítást” mások is a zászlajukra írták. Köztük vannak olyan régi motorosok is, mint az Accenture és a Hewlett-Packard, de frissek – így például egyes látványosan növekvő indiai cégek – is helyet kérnek már maguknak a boglya tetején.

Az üzlet két legfontosabb eleme, a szolgáltatás és a szoftver fejlesztése egyre inkább ehhez a koncepcióhoz kötődik. A Nagy Kék mai vezetője azzal a feladattal bízott meg egy fejlesztői csapatot, hogy dolgozzanak ki egy általános formális modellt a vállalatok stratégiája, működése és informatikai infrastruktúrája közötti kapcsolat megragadásához. A végső cél egy olyan modell felépítése, amely meg tudja mondani, hogy ha felül megváltoztatják a stratégiát, miként kell átalakítani az informatikai rendszereket odalent. Akinek ez sikerül, az megfogta az isten lábát.

E stratégiai lépéseknek komoly kockázata van. A profiltisztítás és a kazalban való kapaszkodás mindenestre több éve tart már. Ebben a közegben hozták meg a döntést a PC üzletág eladásáról, ide kell behelyezni a mi mozaikkockánkat.

A korábbi vezető, Gerstner szerint az IBM tizenöt éven át alig nyert valami pénzt a PC üzletágon. A gépek

több tízmilliárd dolláros bevételt hoztak, a fejlesztők több kitüntetést is a mellükre tűzhettek, de ez nem változtatta a nyereségességen; még olyan időszakok is voltak, amikor a pénzügyesek örültek a forgalom visszaesésének, mivel így kevesebb volt a veszteség. Ráadásul az alapvető hardver- és szoftver-architektúrákat az Intel, illetve a Microsoft birtokolta. A forgalmazásban sohasem sikerült igazi vezetői pozíciót elérni és a termelési költségek is túlságosan magasak voltak.

A stratégiai logika azt kívánta, hogy a *szolgáltatói stratégia* és a nagyobb *nyereség* jegyében a gyorsan tömegcikkessé váló terméktől meg kell szabadulni. A gyenge pénzügyi teljesítmény ellenére az IBM mégsem vált meg könnyen a PC-től. Az üzletág nagy bevételt hozott, a közvélemény pedig az asztalokon álló, mindenki szeme előtt lévő gépekkel azonosította a vállalatot, ahogy a mi Bábolnánkról mindenkinek a lovak jutnak az eszébe. A PC üzletágon belül azért volt mozgás, így például kiléptek a leginkább tömegcikkessé váló szegmensekből és a Dell mintájára megkezdtek az internetes és telefonos direkt értékesítést. A fejlesztésből és a gyártásból egyre többet adtak át másoknak.

Végül 2004. végén nyélbe ütötték a megállapodást a Lenovóval.

Változó nemzetközi munkamegosztás

Egy széles és egy magas kép után most egy minden irányban nagy kiterjedésű mozaik álljon itt harmadikként. Olyan, amire nagy ívű mozgásokat, távoli helyszíneket lehet felrajzolni. Ez legyen a legkevésbé befejezett. Valami olyasmit mutasson, ami a szemünk előtt formálódik, de még nem lehet tudni, mi is lesz belőle.

A kép egyik sarkában legyen ott a neves brit közgazdász, David Ricardo portréja. Egy másikban egy kínai mérnök egy IBM PC-vel. De hogyan kapcsoljuk össze őket és mi legyen még a képen?

Ricardo kimutatta, hogy az egymással kereskedő nemzetek akkor járnak a legjobban, ha nem abszolút, hanem a *komparatív előnyeik* alapján szakosodnak. A tétel minden valamire való közgazdaságtan tankönyvben benne van, a bor és a posztó klasszikus példájával illusztrálva. Anglia szakosodjon a posztóra, Portugália pedig a borra, még akkor is, ha Portugália egyébként mindkét terméket abszolút előnnyel állítja elő. A szakosodással mindenki jól jár, amint az matematikailag bizonyítható is.

Hosszú időn át ez az elgondolás uralta a kereskedelem elméletét. A nemzetközi munkamegosztásról, a globalizálódó gazdaságról pedig az a kép alakult ki, hogy a rutinjellegű termelési tevékenységek egyre nagyobb hányadát alacsony költségekkel dolgozó fejlődő országok veszik át, de ez nem baj, mert a fejletteknél ott maradnak a tudást igénylő tevékenységek, és azokban van az igazi haszon. Nem baj, ha a Nike vagy a Reebok sportcipőket valahol a Távol-Keleten gyártják, ha a fejlesztés, a tervezés, a design meg a marketing ott marad Nyugaton. A fejlődők gazdasága „termelésalapú”, a fej-

letteké pedig „tudásalapú” lesz. Az utóbbiak klubjába a „tudásgazdaság” különböző ágainak (például informatika, biotechnológia, kutatás-fejlesztés általában) fejlesztése adja a belépőt.

Ricardo egyszerű matematikai alapokon álló tétele minden bizonnyal ma is megállja a helyét. A nemzetközi munkamegosztás tekintetében azonban változni látszik a helyzet. Szándékosan beszélünk határozatlanul, mert hogy pontosan mi történik, és milyen irányba tartanak az események, még nem lehet tudni. A vészharangot mindenesetre olyan nagy emberek is megkondgatták, mint a kilencvenedik életéve felé közeledő Nobel-díjas Paul A. Samuelson, aki a magyarul is több kiadásban megjelent híres közgazdaságtan tankönyvet írta.

Miről is van szó tulajdonképpen? Vegyük az IBM PC példáját. A hagyományos munkamegosztási képet egyáltalán nem zavarta, hogy az IBM gyártási tevékenységeit sorra más országokba helyezte ki. Most viszont a teljes üzletág eladásáról van szó. Erre már sokan felkapják a fejüket: hát akkor átengedjük a tudásigényes tevékenységeket is? Pont Kínának? Mi marad akkor nekünk? Mi is van akkor a „mi csináljuk a szellemi munkát, ti pedig működtetitek a gyárakat” filozófiával? Egyáltalán, hol vannak akkor a fejlett országok tartós előnyei, erősségei (a magunkfajta félig fejlettekről nem is beszélve)?

Nézzük a tényeket. Való igaz, hogy a közelmúltban figyelemre méltó változások mutatkoznak az álláshelyek nemzetközi áramlásában, tevékenységek más, olcsóbb országokba történő kihelyezésében. Az eddigi helyzetet a gyártási-fizikai tevékenységek kevésbé fejlett országokba történő vándorlása jellemezte. Ezt a mozgást a közlekedés fejlődése tette *lehetővé* és a verseny miatti állandó költségcsökkentési kényszer tette *szükségessé*. Ezek a globalizációs lépések a maguk idejében kiváltottak némi feszültséget: emlékezzünk például arra az esetre, amikor az Adidas, ez a hagyományos német családi vállalat úgy döntött, hogy a termelést elviszi a Távol-Keletre, a székhelyét áteszi Svájcba, és ráadásul egy francia vezetőt választ magának. Az effajta változásokhoz azonban szépen hozzászoktunk. Kirajzolódott a „global sourcing”, azaz globális forrásbiztosítási politikát érvényesítő vállalat, amely mindent onnan szerez be, ahol az a legolcsóbb: egyszerű kézi munkaerőt fejlődő országokból, kutatási, fejlesztési, menedzselési és egyéb igényes szellemi munkát pedig otthonról.

Ez a munkamegosztási világtkép nem dőlt össze, de kétségtelenül repedések jelentek meg rajta. A lényeg: egyre több és egyre többfajta szellemi tevékenység, magas szintű tudást igénylő munkahely települ át olyan fejlődő országokba, mint például India és Kína. A legfontosabb mozgatórugó most is a verseny, ami költségeik csökkentésére, olcsóbb források igénybevételére kényszeríti a vállalatokat. A kényszer mellé az informatika és a távközlés fejlődése teszi a megvalósítás lehetőségét. A modern technológiának köszönhetően a tudás szabadon áramlik szerte a világban, egy sor tevékenységnél pedig teljesen közömbössé válik végzésének földrajzi helye.

Gyakorlati példákkal tele vannak az újságok. Közismert az indiai informatikai ipar látványos felfutása és nemzetközivé, globálissá válása. Vállalataik megjelennek az amerikai tőzsdén, képviselőik, kirendeltségeik, kereskedelmi és fejlesztő központjaik ott vannak a fejlett országok városaiban. Olyan multinacionális cégek, mint például a General Electric koncentrált szolgáltató központokat hoznak létre és olcsóbb országokba telepítik azokat. Vezető csúcstechnológiai vállalatok Kelet-Európában és Ázsiában nyitnak fejlesztő központokat. A biotechnológia térképére mások mellett Kuba is felkerült.

Említhetünk konkrétabb példákat is. A szerződéses gyártó Flextronics cég 41 ezer embert foglalkoztat Kínában. Csak Doumen városában 13 gyáruk van, ahol mobiltelefonoktól kezdve számítógépekig mindent gyártanak. A beszállítói lánc is helyi, amivel rengeteg költséget takarítanak meg. A vállalat ezrével viszi át az amerikai munkahelyeket az ázsiai országba.

Az amerikai 3Com nevű, távközlési berendezéseket gyártó cégnek 1200 mérnököt foglalkoztató közös vállalata van a kínai Huawei-jel. Új, a legfejlettebb technológiát képviselő adatkommunikációs központját nemcsak hogy Kínában gyártja, de ott is terveztette helyi mérnökökkel. Az amerikai fél szerint ez csak a kezdet. A Semiconductor Manufacturing International cég nemrég Peking mellett nyitott meg egy olyan gyárat, amelynek termékei szakértők szerint csak két generációval vannak lemaradva az Intel chipjei mögött, 2006-ig pedig még további négy gyártótelep megnyitását tervezik. Ezzel már valószínűleg olyan kritikus tömeget érnek el, amely átszívhatja a kutatás-fejlesztési kapacitások számottevő részét az Egyesült Államokból.

Mint mondtuk, harmadik, egyben utolsó mozaikképünk egyelőre befejezetlen, még az alaphangulata sem egységes. Az átalakuló nemzetközi munkamegosztás dimenzióiról és lehetséges következményeiről sokan vitatkoznak. A vészharangok kongatói a fejlett országok, leginkább az USA pozícióit féltik. A nagy tömegű, jól képzett, de egyben olcsó munkaerő megjelenése a világ szabadon felhasználható munkaerőbázisában gyengítheti a fejlett országok szakembereinek alkupozícióját, lefelé nyomhatja a bérüket, úgy, ahogy ez a kézgalléros munkakörökben is megtörténik. Egyes informatikai területeken ez a nyomás már igen határozottan érzékelhető.

A gyilkos verseny a szellemi, szakértői munkakörökben is megjelenik. Az olcsó keleti áruknak persze a fejlett országok lakosai is örülnek, de amit nyernek az áron, elveszíthetik a béreken. Az állásukat elvesztő szakértők egyre nehezebben találnak hazájukban munkát. Egyes elemzők szerint a technológiai fejlődésnek köszönhetően értelmiségi állások milliói telepíthetők át a Föld másik oldalára, miközben Kína és India egyetemei milliószerével ontják a diplomásokat. (Kínában a friss diplomások száma 2004-ben meghaladta a 2,5 millió főt.)

A nyugodtabb idegzetűek szerint azonban nem eszik olyan forrón a kását. Az elvándorlás ténye tagadhatatlan, de azért az állásokból sokan a helyükön maradnak. Elég ránézniük a friss munkaügyi statisztikákra és láthatjuk, hogy a recesszióból ébredt amerikai gazdaság

szép számmal generálja az új álláshelyeket, a szakértői és üzleti szolgáltatások szektora 2004-ben például több mint félmillióval bővült, és a bérek tekintetében sincs ok a pánikra. Különben is, a jövő tudásbázisú iparágaiban nemcsak a mozgékony tudás számít, hanem a pénz is, amiből a fejlett országoknak van több. Kína felemelkedésével hosszú távon a mostani fejlett országok is jól járnak, ahogy a japános exportőrök támadásába sem halnak bele annak idején.

Utolsó mozaikképünk üzenete, hangulata tehát többféleképpen alakulhat. Egy biztos: az IBM-Lenovo kövecske izgalmas, dinamikus környezetbe kerül.

Irodalom

- [1] Ante, S.–Hof, R. (2004): Look Who's Going Offshore. Business Week, május 17., pp.84–85.
- [2] Bógel György (2004): Fehérgalléros kiszervezés – az offshore outsourcing jelensége, Competitio, december
- [3] Cairncross, F. (1997): The Death of Distance. Orion Business Books, London
- [4] Cairncross, F. (2002): The Company of the Future. Harvard Business School Press, Boston
- [5] Carr, N. (2004): Does IT Matter? Harvard Business School Press, Boston
- [6] Christensen, C. (1997): The Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press, Boston
- [7] Coase, R. (1990): The Firm, the Market, and the Law. University of Chicago Press
- [8] Ewing, J. (2004): Is Siemens Still German? Business Week, május 17., pp.26–27.
- [9] Halvey, J.–Melby, B. (1997): Information Technology Outsourcing Transactions. John Wiley & Sons, New York
- [10] Hamm, S. (2004/a): Is Outsourcing on the Oust? Business Week, október 4., p.39.
- [11] Hamm, S. (2004/b): To the Tech Giants Go the Spoils. Business Week, november 29., p.32.
- [12] Klepper, R.–Jones, W. (1998): Outsourcing Information Technology, Systems and Services. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- [13] Lacity, M.–Hirscheim, R. (1995): Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon. John Wiley & Sons, New York
- [14] Malone, T. (2004): The Future of Work. Harvard Business School Press, Boston
- [15] Matlack, C. et al. (2004): Job Exports: Europe's Turn. Business Week, április 19., pp.20–21.
- [16] Robinson, M.–Kalakota, R. (2004): Offshore Outsourcing. Mivar Press, Inc. Alpharetta
- [17] Schumpeter (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [18] The Economist (2004/a): A World of Work. November 13., pp.3–5. (melléklet)
- [19] The Economist (2004/b): Out of Captivity. November 13., p.70.
- [20] Zakaria, F. (2004): Rejecting the Next Bill Gates. Newsweek, november 29., p.21.