

Dr. Bőgel György – Morvay Géza:

A titok a használatban rejlik

Az információs technológia szerepe a versenyben

II.rész



Cikkünk első részében [Dr. Bőgel–Morvay 2003] azt mutattuk be, mit értünk „aprópénzre váltható” stratégiai versenyelőnyök alatt. Ebben a részben azt vizsgáljuk meg, hogy képes-e ilyen versenyelőnyöket adni az informatika, hogyan alakul át az informatika stratégiai szerepe a vállalatok versenyében. E vizsgálathoz azt a cikket használjuk fel kiindulópontul, amely a közelmúltban borzolta fel a szakmai kedélyeket: Nicholas Carrnak a Harvard Business Review-ban megjelent írásáról van szó [Carr 2003]. Gondolatmenetének ismertetése után összefoglaljuk, hogy mivel értünk egyet és mivel nem, valamint, hogy mi hogyan látjuk az informatika segítségével megszerezhető vállalati versenyelőnyök kérdését. Bár a „számítógépes paradoxon” problematikáját makrogazdasági szinten is fel lehet vetni, e cikkben a vállalatokra koncentrálunk.

NICHOLAS CARR AZ INFORMATIKA SZEREPÉRŐL

Az előzőekben taglalt recessziós tendenciák, az ismertetett közgazdasági megfontolások előrevetítették azt a lehetőséget, hogy valaki elég bátor lesz annak az állóvíznek a felkavarásához, amely az informatika stratégiai szerepéről általánosan elfogadott felfogást jellemezte hosszú idő óta.

Bár az utóbbi években mindannyian tanúi voltunk az információtechnológiai beruházások visszafogásának, valamint azon elvárás erősödésének, hogy megalapozottabb és szigorúbb megtérülési számítás előzzön meg projektindítási döntéseket, gondolkodásunk következő alapvető pillérei nem inogtak meg:

- Az információ folyamatosan erősödő jelentőségű stratégiai erőforrás.
- Az információ menedzsmentje meghatározó stratégiai jelentőségű vállalati funkció.
- Az információs és kommunikációs technológiák fejlődése forradalmian új üzleti lehetőségeket nyithat meg, iparágak működését rendezheti át.
- Az információs technológiák úttörő és kreatív alkalmazása tartós versenyelőnyt eredményez.
- A felső szintű vezetők közvetlen részvétele a technológiák stratégiai használatában (az informatikai vezető közvetítésével, aki egyben a technológia „evangélistája” is) elkerülhetetlen;

Persze mondhatja valaki, hogy ezek a nemrég elmúlt internet-őrület elkoptatott szlogenjei, de egyrészt emlékeznünk kell arra, hogy a stratégiai

információs rendszer (széles körben használt angol rövidítéssel: SIS) fogalma, az információs rendszerek stratégiai szerepének értelmezését segítő modellek (pld. termék/termelési folyamat információ intenzitás mátrix) már jóval korábban megjelentek a vállalatvezetési szakirodalomban, másrészt az említett túlfűtött periódus elmúltával is töretlenül folyik tovább a technológia fejlődése, bár a befektetők és a vezetők kétségtelenül realitásbabak és óvatosabbak lettek.

Nicholas G. Carr, a Harvard Business Review korábban hosszú időn át sikeres szerkesztője hajtott követ ebbe az állóvízbe idén tavasszal [Carr 2003]. A cikke által gerjesztett hullámok az üzleti és informatikai sajtóban és konferenciákon a mai napig nem ülték el. Nézzünk csak egyetlen példát: a Business Week 2003 augusztusában egy fél lapszámot szentelt a témának, olyan neveket felvonultatva interjúalanyokként, mint Andy Grove az Inteltől, Bill Gates a Microsfttől, John Chambers a CISCO-tól és persze maga Carr.

A nevezett írás már a címében („IT doesn't care” – azaz „Az információs technológia nem számít”) megmutatta, hogy a szerző nem riad vissza akár provokatívnak tűnő felvetésektől sem. Persze egy cikknek sem árt, ha már a címevel „eladja magát” (bár – mint később be fogjuk mutatni – a szerző nem teljesen azt állítja, ami a gyanútlan olvasó lelki szemei előtt a címet olvasván megjelenik), maga a megjelenés helye és a szerző szakmai múltja arra készítet minket, hogy a felvetett érveket és ajánlásokat nagyon komoly megfontolás tárgyává tegyük.

Kezdjük egy fontos definícióval: Carr az IT-t digitális formátumú információk feldolgozására,

tárolására és továbbítására használt technológiaként határozza meg. Fő állításai a következők:

- Az IT a maga termékeivel és alkalmazásaival mára közönséges tömegcikké vált, következtéppen nem képes többé tartós versenyelőnyt biztosítására, hiszen a verseny minden szereplője számára hozzáférhető, megfizethető és rövid idő alatt lemásolható.
- Mivel tartós stratégiai versenyelőnyt csak ritka erőforrások birtoklása adhat, az IT-t tévedés stratégiai erőforrásnak tekinteni: helyesebb az alapvető infrastruktúra részeként kezelni. A szerző a vasutat és az elektromosságot hozza fel analógiaként. Ezeknek is volt olyan korszaka, amikor a hozzáférés, az alkalmazás versenyelőnyt jelentett, de szerepük mára megváltozott: a vasutat bárki igénybe veheti, a villanydrótok minden üzembe és irodába elviszik az áramot. Carr szerint ez az IT sorsa is.
- Az IT-ben erős standardizálódás figyelhető meg, ami nemcsak a termékekre (számítógépekre, szoftverekre, rendszerekre) vonatkozik, mivel az iparági „legjobb gyakorlatok” is beépülnek a szabványos IT-s megoldásokba. Az új megoldások terjedése teljes iparágak működésére hat ki (üzleti modellek, hatékonyság stb.), szabványosítva azok működésének sok fontos elemét, így például az ügyfelekkel való kapcsolattartást vagy a készletekkel való gazdálkodást. Az IT alkalmazása a standard infrastruktúra részeként ma sokkal inkább versenyben maradási alapkövetelmény, mintsem potenciális versenyelőnyt hordozó stratégiai tényező.
- Carr szerint sok vállalat túlságosan sokat költ IT-re, amit például a soha ki nem használt szoftverfunkciók, a hatalmasra növekedett, de értelmetlen célokra nem használt elektronikus „adattemetők” is bizonyítanak.

Mindezek alapján Carr három, a szakma számára kétségtelenül meghökkentő tanácsot ad a cikkét olvasó menedzsereknek:

- *Költs kevesebbet IT-re!* Ezt a cikket abszolút értelemben is javasolja, miközben a meglévő kapacitások jobb kihasználására, a valóban nagyon fontos megtérülési számítások használatára is buzdít.
- Tanúsíts *szigorúan követő* magatartást a technológia alkalmazásában! Mivel az árak rohamosan csökkennek, egy év múlva jóval fejlettebb technológiát vehetsz ugyanannyi pénzért. Mindig a második egér viszi el a sajtot: jobb, ha az új technológia használatának tanulópénzét az úttörők fizetik meg. Ha nagy költségek árán élre akarsz kerülni, előnyöd kérészéletű lesz, hiszen a másolók pillanatok alatt megjelennek.
- Az IT alkalmazásában a *kockázatokra fókuszálj*, ne a lehetőségekre, hiszen infrastruktúráról van szó, aminek stabilan és megbízhatóan kell működnie.

Mint a mondás tartja, aki szelet vet, vihart arat. A cikk állításairól izgalmas vita bontakozott ki, amit Carr – www.nicholasgarr.com – saját web-lapján nagyon precízen regisztrál és kommentál.

A hozzászólók többsége cáfolni igyekszik Carr állításait és javaslatait, ami nem meglepő, hiszen a szíven talált szereplők (az IT-iparág kapitányai, vállalati informatikai vezetők) vannak köztük túlnyomó többségben. Az üzleti felhasználói oldal kevéssé tűnik meglepettnek: számukra az internetes tőzsdei lufi kipukkadása és a recessziós időszak elfogadhatóbbá teszik a szerző gondolatait. Az IT-iparágból jövő marketing-üzenetek (outsourcing, az IT-s szolgáltatások igény szerinti, közműszerű használata) érdekes módon akaratlanul rímelnék a cikk egyes állításaira.

A higgadt hozzászólók mindenesetre abban egyetértenek, hogy erre a tisztázó vitára szüksége van minden érintettnek, a felhasználói, az eladói és a szolgáltatói oldalnak egyaránt.

A hozzászólók vérmérsékletétől függően születtek ugyan igen sommás vélemények is („mos-lék”, „marslakó”, „elmebeteg” stb.), de számos nagyon megfontolt és okos reagálást is olvashatunk. Egyesek például annak a veszélyét látják, hogy a „kapitalizmus Mekkájában” született, egy igen tekintélyes folyóiratban megjelent cikk hatására többen áteshetnek a ló túlsó oldalára.

Sokan olyan állításokkal vitatkoznak, melyeket Carr valójában nem írt le. Többek között nem állítja a következőket:

- Az információ elvesztette a fontosságát.
- A technológia fejlődése megállt.
- Az új technológiák nem hatnak az egyes iparágak működésére.
- A technológia nem segítheti a hatékonyság növelését.
- Az IT nem szükséges a versenyben maradáshoz.

A szerző a vita hatására nem ingott meg, sőt, könyvet ír a témáról, azonos címmel, pontosabban a végén egy kérdőjellel kiegészítve. Másokéhoz hasonlóan ez a kérdőjel a mi fejünkben is ott motoszkál, ezért a következő szakaszban megpróbáljuk kifejteni a véleményünket.

VERSENYZÉS INFORMATIKÁVAL: KÖLTSÜNK, NE KÖLTSÜNK, MIRE KÖLTSÜNK?

Kezdjük azzal, hogy egy ilyen cikk megjelenésének örülni kell. Tagadhatatlan ugyanis, hogy az elmúlt két-három évben az informatikai világ fejlődésében sok dolog megváltozott a kilencvenes években tapasztaltakhoz képest. Ilyen helyzetben nem árt egy kicsit mélyebbre ásni, és olyan kérdéseket felvetni, amelyek a továbblépés szempontjából alapvető jelentőségűek. Számunkra itt és most az a legfontosabb probléma, hogy miként viszonyul a vállalati szektor az információs technológiához, hogyan kezeli azt, mennyit hajlandó költeni rá. Vajon milyen összefüggés van az infor-

matikai beruházások és a versenyképesség között? Adhatnak tartós versenyelőnyt informatikai megoldások és rendszerek? *Stratégiai erőforrás* az informatika? Ezek bizony fontos kérdések, kényes pontok, és Carr pontosan ezeket célozza meg.

Lássuk most, hogy a cikk mely állításaival értünk egyet.

Mindenekelőtt egyet kell értenünk az írás kiinduló elméleti megfontolásaival. Tartós versenyelőnyre az számíthat, aki képes magát megkülönböztetni a többiektől, úgy, ahogy azt a jelen cikk első részében [Dr. Bógel–Morvay 2003] kifejtettük. Carr ezzel nem mond újat, és az olvasót sem éri különösebb meglepetés, ha ismeri például Michael Porter klasszikusnak számító, minden üzleti iskolában gyakran emlegetett vonatkozó tanulmányait (lásd pl. [Porter 1985 vagy 1996]), illetve azok számtalan feldolgozásának egyikét (lásd pl. [Magretta 2002]).

Az is igaz, hogy a versenyelőny legnagyobb elengedése a másolás. Ami könnyen megszerezhető, lemásolható, ami szabványos és olcsó, arra hosszú távon nem lehet előnyként számítani. Ez egyáltalán nem azt jelenti, hogy nem hasznos, vagy nincs is rá szükség: nélkülözhetetlen feltétele lehet a versenyben való indulásnak vagy a versenyben maradáshoz akkor is, ha nyerni nem lehet vele. E cikk bevezető részében részletesen kifejtettük, hogy mi a különbség a versenyfeltételek és a megkülönböztető tényezők között.

Az is igaz, hogy a másolás a technikai fejlődés, a globalizálódás, a liberális gazdaságpolitika és egyéb trendek hatására felgyorsult. Erre egyebek között ismét Michael Porter hívja fel a figyelmünket, az információs technológia „csúcstermékek”, az internetnek a gazdasági versenyre gyako-

rolt hatását elemelve [Porter 2001]. Porter érdekes paradoxont rajzol fel: miközben mindenki arra törekszik, hogy az internet segítségével növelje a nyereségét, eme technikai újdonság a piaci versenyt és a globalizációs folyamatokat felerősítve, a másolást megkönnyítve valósággal kipurcsítja a nyereséget a homogenizálódó, eltömegesedő iparágakból, ahol kevés lehetőség nyílik a megkülönböztetésre.

A másolás ott a legkönnyebb, ahol az erőforrások olcsó tömegcikké válnak. Az eltömegesedés természetes folyamat, előbb-utóbb a legtöbb terméket és iparágat eléri: a technológiák és az eljárások stabilizálódnak, az innovációhoz kapcsolódó korai extraprofit sok vállalkozót és befektetőt vonz, a növekvő kínálat és az erősödő verseny letöri az árakat.

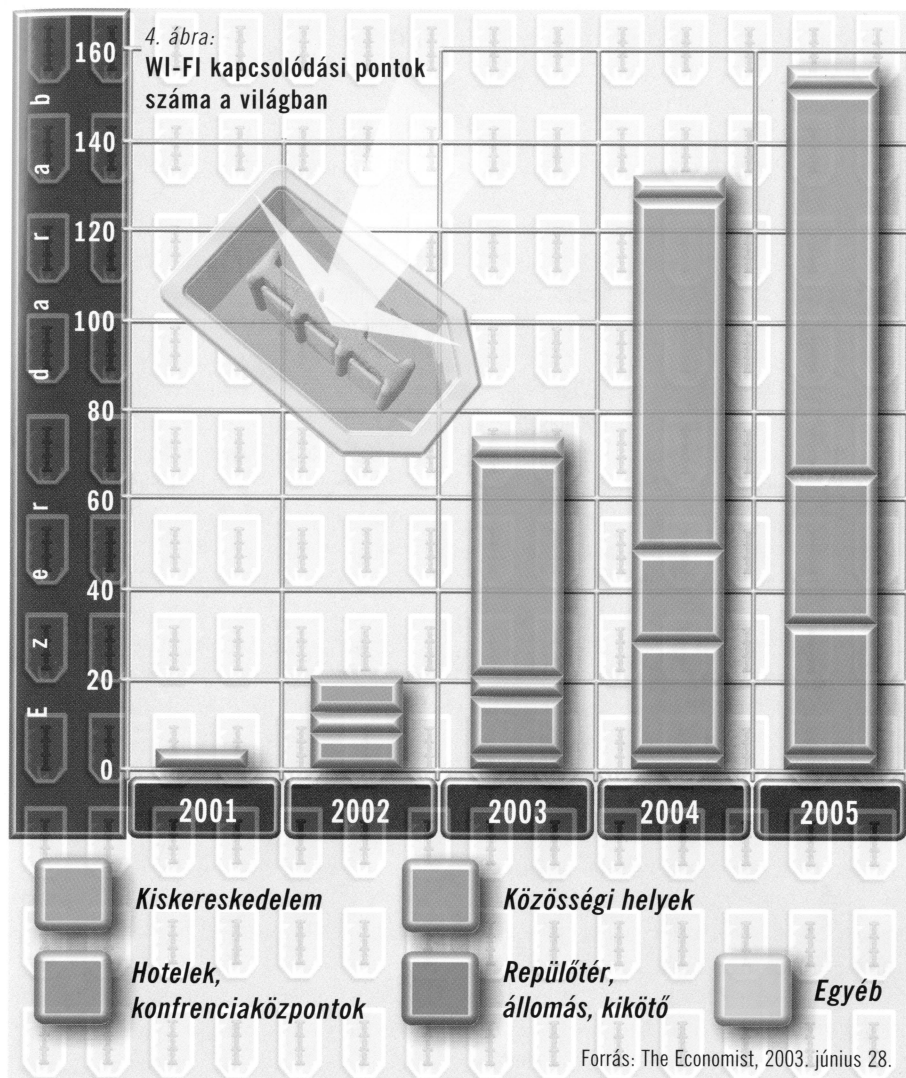
Az innováció és az eltömegesedés kapcsolatát igen érdekes könyvben elemzi Clayton Christensen [2003]. Szerinte a technikai újdonságok fejlődése gyakran azzal jár, hogy az egymás sarkát taposó vállalatok a termékeik minőségét, jellemzőit és szolgáltatásait tekintve fölé mennek annak a szintnek, amit a piac befogadni és hasznosítani képes. Adott időszakban tömegesen jelenhetnek meg azok a vevők, akik nem tudnak mit kezdeni az egyre magasabb minőséggel, az egyre több, egyre kifinomultabb termékfunkcióval. (Az ilyen vevőt nevezik angolul tömören „overserved customer”-nek.).

Nem tudnak vele mit kezdeni, nincs szükségük rá, következésképpen az újdonságokért nem is hajlandók fizetni, a különleges tulajdonságoknál jobban érdekli őket a termék megbízhatósága vagy megszerzésének, használatának könnyűsége. Christensen személetes példája az autó: a



4. ábra:

WI-FI kapcsolódási pontok száma a világban



mai hétköznapi autók nagy része előbb megy ki a divatból, mint hogy elromolna, vagy műszakilag használhatatlanná válna – „the customer is overserved”. Ekkor szoktak a színre lépni azok a vállalkozók, akik egyszerűbb, praktikusabb, barátságosabb, könnyebben megszerezhető és használható, és ami fő, olcsóbb megoldásokat kínálnak először a piac alsó szegmenseinek, majd szépen megkezdik a kapaszkodást felfelé. A megjelenésük fontos jele annak, hogy a piac tömegesedik, a verseny szabályai megváltoznak.

Eltömegesedés, gyorsan csökkenő árak, gyors másolás, az újabb termékfunkciókat egyre kevésbé értékelő, megbízhatóságra és könnyű használatra vágyó „overserved” vevők. Carrnak igaza van abban, hogy ezek a jelenségek a mai informatikai piacon is megfigyelhetők. E cikket egy jó hírrel kezdtük: az informatikára fordított vállalati kiadások növekednek. De nézzük csak meg, mik húzzák meg ma a piacot! 2003 harmadik negyedévében az előző év hasonló időszakához képest 53%-kal nőtt a noteszgépek eladása [Reinhardt-Groves 2003] – ami nyilván az ezerdolláros vagy az alatti, nagy tömegek számára megfizethető gépek megjelenésének köszönhető. Amerikában leginkább a kisebb cégek vásárolnak, olcsó, két-három ezer dolláros szervereket, alacsony árú, könnyen munkára fogható vállalati irányítási alkalmazásokat. A „utility computing”, az informatikai közüzemek

építésének jelszavát olyan óriások írják fel a zászlójukra, mint az IBM vagy a HP. A legsikeresebb informatikai cég az olcsó és gyors Dell, aki nem a kutatásra és a fejlesztésre, hanem az ügyfél kiszolgálására helyezi a hangsúlyt, de fel kell figyelni az ügyfélkapcsolati alkalmazást szolgáltatásként kínáló Salesforce.com felfelé ívelő karrierjére is. Azt sem lehet tagadni, hogy az informatikai ipar gyártási, sőt fejlesztési tevékenységeiből egyre több vándorol az alacsony költségekkel dolgozó, tömegpiacokat kiszolgáló, tömeggyártási technológiákkal dolgozó India és Kína felé [Bögel–Forgács, 2003, záró esettanulmány].

Azt is sokan tapasztalhatjuk, hogy az eszközök és alkalmazások „fölé lőnek” az igényeknek, az alkalmazók képességeinek. Az egyéni tapasztalatok mellett számos felmérés is bizonyítja, hogy az alkalmazások és a gépek képességeinek, funkcióinak jelentős részét nem használják ki, egy átlagos számítógép átlagos programokkal felszerelve jóval többet tud, mint amennyit egy átlagember használni tud belőle. A piac gyorsan felkapja az olyan olcsóbb megoldásokat, mint például a drótnélküli kapcsolatot biztosító WI-FI. (Lásd: 4. ábra)

Mindezekből logikusan adódna Carr következtetése: az eltömegesedő, egyre olcsóbb, egyre könnyebben használható információs technológiát tessék fontos, de versenyelőnyt nem adó infrastrukturális tényezőként kezelni. A fejlődéssel per-

sze lépést kell tartani, de nem kell rohanni, nyugodtan ki lehet várni, amíg az újdonságok olcsóbbak és megbízhatóbbak lesznek. Tessék minden forint kiadását megfontolni, a szükséges gazdaságossági számításokat gondosan elvégezni. A versenyelőnyöket pedig másutt kell keresni: a termékfejlesztésben, a márkáépítésben, a tömegszervezésben, az olcsó források lefoglalásában és így tovább. Ezekhez persze IT-re is szükség van, de kell hozzájuk áram meg telefon is – mindkettő fontos működési feltétel, de versenyelőnyt nem ad.

Most lássuk, hogy teljes mértékben egyetértünk-e ezekkel a következtetésekkel. Már többször jeleztük: Carr állításában sok igazság van. Az általa adott kép ugyanakkor elnagyolt és pontatlan, ráadásul tele van kérdőjelekkel.

Kezdjük az elméleti alapokkal. Carr lényegében azt mondja, hogy az információs technológia korábban versenyelőnyt adott, mára viszont eltömegesedett, így ezt a képességét elvesztette. Ez egy adott rövidebb időszakban igaz lehet, a kép azonban jóval változókényebb és dinamikusabb. Egy erőforrás, egy technológia vagy valamilyen rendszer csak akkor adhat hosszú ideig versenyelőnyt, ha valamilyen okból monopolizálható, például fizikailag kevés van belőle, vagy megvédi valamilyen különleges belépési korlát. Minden más mozog és változik.

Carr IT-definíciója (digitális formátumú információk feldolgozására, tárolására és továbbítására használt technológiák) helyes, de nagyon általános. Nem tesz különbséget hardver, alapszoftver, alkalmazási rendszer között. Nem jeleníti meg a technológia menedzsmentjének folyamatait, az IT-s szakembereket és a felhasználókat, azaz a rendszer humán elemeit. Ne feledkezzünk meg arról, hogy ez a technológia jelentős tesztet szabást és integrálást igénylő komponensekből építkezik, bevezetése vagy továbbfejlesztése üzleti folyamatok megváltoztatását, a változással szembeni emberi ellenállás sikeres kezelését igényli. Ebben a feladatkörben a tömegesedés, a gyors és „fájdalommentes” másolás lehetősége nem érte még el a szerző által feltételezett mértéket. Jóval ritkábban olvasunk arról, hogy egy rosszul méretezett elektromos hálózat akadályozza egy új gyáregység működését, mint arról, hogy egy komplex IT-s alkalmazás bevezetési projektje megbukott, vagy nem érte el eredeti célkitűzéseit. Az információs technológia alkalmazása sikerének titka nem polcra levezhető árucikk. Úgy érezzük, hogy Carr állításai az IT egyes részhalmozaira erősebben, míg másokra ma még kevésbé igazak.

A gazdasági verseny feltételei és szabályai állandóan változnak: ami ma előnyt ad, az holnap már nem fog adni, de lehet, hogy holnapután ismét képes lesz rá. Ez az újjáéledés leginkább az adott tényező fejlődési potenciáljától függ, az informatika fejlődésének végső határait pedig egyelőre nem látjuk, és lehet, hogy nincsenek is ilyenek. A felhasználók ideig-óráig lemaradhatnak, de ők is folyamatosan tanulnak, és mindenki láthatja, hogy az új generációk technikai „felszívó képessége” jóval nagyobb.

Vegyük most a tömegesedés jelenségét. Való igaz, hogy ez természetes jelenség, és a sorsát nem kerülhette el az informatikai ipar sem. A számítógép kijött az egyetemi laboratóriumokból és a légkondicionált vállalati központokból, és tömegtermékké vált. Sok informatikai cégnek meg kell tanulnia az olcsó tömegpiacok kiszolgálását. Az informatika és az IT-ipar fejlődése azonban nem állt le. Sorra születnek azok a technikai újonságok, amelyek radikális változásokat hozhatnak fontos iparágakban. Gondoljunk csak át például, hogy a „smart dust”, a köbmilliméter nagyságú, „érzékszervvel” felszerelt, távolról programozható, egymással kommunikáló gépek hálózata milyen változásokat hozhat a kereskedelemben vagy az egészségügyben.

Ezek az újonságok valódi versenyelőnyt adhatnak azoknak, akik kreatív módon, az elsők között tudják őket alkalmazni (a Wal-Mart például már kísérletezik a „smart dust”-tal). Előnyt, bár kétségtelenül nem örök időkre, hiszen jönnek majd a másolók – de ilyen a verseny természete.

„Korunk hőse” kétségtelenül a Dell, a maga vilámgyors és olcsó folyamataival. Ez a vállalat keveset költ kutatásra és fejlesztésre. Vannak viszont olyan informatikai vállalatok is, amelyek más lóra tesznek: a SUN vagy a SAS Institute a bevételéből hatalmas összegeket fordít K+F-re. Nincs okunk azt feltételezni, hogy az eredményeik nem fognak előnyöket adni úttörő alkalmazóknak.

Azt se felejtsük el, hogy a versenyelőnyt nem valamilyen eszköz, alkalmazás vagy rendszer birtoklása adja, hanem a használata. Nem attól lesz valaki versenyképesebb, hogy van számítógépe, a lényeg az, hogy mire használja. A statisztikákból láthatjuk, hogy a birtoklás tekintetében egyre jobban állunk, és látványos a fejlődés: a földrajzi területek és a társadalmi csoportok között jelentős eltérések vannak ugyan, de a görbék mindenütt felfelé kapaszkodnak. Egyre több vállalatnak és vállalkozásnak van integrált irányítási rendszere, egy sor fejlett alkalmazása, egyre több embernek van otthon számítógépe, széles sávú kapcsolata. Ez azonban nem jelenti azt, hogy mindezeket kreatívan, megkülönböztető módon használni is tudják.

És most elérkeztünk a mondanivalónk lényegéhez. A használat, az alkalmazás összetett dolog: van benne eszköz és technológia, de van benne más is. Amikor versenyelőnyökről beszélünk, nem szabad csak egyetlen tényezőt, adott esetben az információs technológiát kiemelni.

Vegyünk egy példát. Tudjuk jól, hogy a vállalati információs rendszerek, az elektronikus kereskedelem fejlődésének köszönhetően a vállalatoknál hatalmas tömegű, elektronikus formában rögzített adat keletkezik. Az adatvagyonban adatbányászati eszközökkel lehet kutatni [Fajsi–Zimmer 2002]. Az ehhez szükséges alkalmazások megvásárolhatók, hozzáférhetők, birtoklásuk önmagában előnyt nem ad. Előnyre az tehet szert, aki a bányászat eredményeivel kezdeni tud valamit, például kifinomult módon szegmentálni tudja a piacát, az egyes szegmensekhez testre szabott ter-

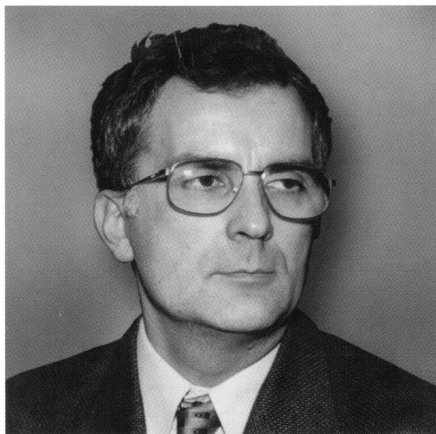
mékeket tud rendelni, a termékeket hatékony fejlesztési programokkal tudja megtervezni, ügyes marketinggel tudja márkázni és így tovább.

Adattárház, adatbányászati technológia, piacssegmentálás, termékfejlesztés, márkázás – ha sikerül mindezeket a tényezőket szorosan integrált rendszerbe összefogni, akkor egy olyan nyáláb jöhet létre, ami, bár egyes elemei nem feltétlenül különlegesen, szerves egészként nehezen másolható, és így tartósabb előnyt adhat a versenyben [Porter, 1996].

Informatikai projekt nincs, csak üzleti projektek vannak, fontos informatikai komponensekkel. A világban sok vállalat dolgozik azon, hogy megkülönböztesse magát, valamit jobban csináljon a többiekénél. Fejlesztési programokban, projekteken gondolkodnak, amelyekben fontos szerepet kap az információs technológia. Lássunk néhány példát. A Lockheed Martin az információs technológia segítségével nyolcvan nagy szállítóját kapcsolta össze, akik együtt dolgoznak vele egy új gép kifejlesztésén. A Charles Schwab egyebek között számítógépes online befektetéselemző rendszer segítségével tartja alacsonyan ügyfélszolgálati költségeit. A BMW egyre több személyre szabott kocsit értékesít, és ebben egy kereskedőket, gyárakat és szállítókat összekötő elektronikus rendszer segíti. A Procter & Gamble rádiós árukövetési rendszer fejlesztésén dolgozik, amivel csökkenteni tudja készletezési költségeit, és növelni a forgalmát. Lássuk tisztán: az információs technológia mindegyik felsorolt megoldásban megjelenik, de nem egyedül, hanem egy üzleti rendszer elemeként, ami egészként jóval nehezebben másolható, mint valamelyik része önmagában.

Meggyőződésünk, hogy amikor az információs technológia előnyt adó képességéről van szó, azt ilyen módon kell felfogni és átgondolni, és akkor sokkal árnyaltabb következtetésekre is juthatunk, mint Nicholas Carr.

Befejezésként szeretnénk még egyszer hangsúlyozni: Carr cikke érdekes és tanulságos olvasmány, gondolatébresztő tanulmány az információs technológia szállítóinak és vevőinek egyaránt. Valószínűleg még sokat fogunk vitatkozni róla.



Dr. Bógel György a KFKI Számítástechnikai Rt. stratégiai tanácsadója, a CEU Business School tanári karának tagja, a Debreceni Egyetem docense.

Irodalom

- 1) BÖGEL György – FORGÁCS András (2003): Informatikai beruházás – üzleti megtérülés. Műszaki Könyvkiadó
- 2) CARR, N. (2003): IT Doesn't Matter. Harvard Business Review, május
- 3) CHRISTENSEN, C. (2003): The Innovator's Solution. Harvard Business School Press
- 4) FAJSZI Bulcsú – ZIMMER Márton (2002): Adatbányászat: a rejtőzködő lehetőségek tudománya. Alma Mater, BMGE–KFKI Számítástechnikai Csoport
- 5) HAMEL, G. (2001): Inside the Revolution: Edison's Curse. Fortune, március 5.
- 6) MAGRETTA, J. (2002): What Management Is. The Free Press
- 7) PORTER, M. (1985): Competitive Advantage. The Free Press
- 8) PORTER, M. (1996): What is Strategy? Harvard Business Review, nov-dec.
- 9) PORTER, M. (2001): Strategy and the Internet. Harvard Business Review, március
- 10) REINHARDT, A. – GROVES, E. (2003): Europe is for Laptop Lovers. Business Week, nov. 24.
- 11) STRASSMAN, P. (1997): The Squandered Computer: Evaluating the Business Alignment of Information Technologies. Information Economics Press
- 12) DR. BÖGEL György – MORVAY Géza (2003): A titok a használatban rejlik. Az információs technológia szerepe a versenyben. 1. rész. CEO Magazin, 6. szám



Morvay Géza független informatikai tanácsadó, a CEU Business School tanári karának tagja, korábban a KPMG Consulting partnere, azt megelőzően a Generali-Providencia Biztosító osztályvezetője