

MARKOLÓ A BUSINESS SCHOOLBAN

avagy

TÁMADÁS AZ ALSÓ SZEGMENSBŐL

Egyes kiemelkedően sikeres vállalatok egyszer csak hosszabb-rövidebb időn keresztül rosszul teljesítenek, vagy örökre eltűnnek az élvonalból. Ugyanakkor a kezdők elfoglalják a vezető pozíciókat. Vajon mi ennek az oka?... Talán rosszul vezették ezeket a vállalatokat? Talán nem fogadták meg a marketing-guruk tanácsát, és nem figyeltek eléggé a vevőikre?...



Elefántok szerencsére ritkán tévednek porcelánboltokba, és markológépek sem ülnek az üzleti iskolák padsoraiban. Hát akkor mi köze van e nagy erejű masináknak a vezetőképzéshez? Úgy hangzik ez, mint egy becsapós találós kérdés, pedig nem az. A markolók igenis bekerültek az üzleti iskolákba, de nem hallgatókként, hanem eset tanulmányként.

A találkozás a harvardos *Clayton M. Christensen* professzornak köszönhető. A fiatal kutatót az a jelenség izgatta, hogy egyes kiemelkedően sike-

res vállalatok, mint például a Digital, a Xerox, a Wang vagy az IBM, a technikai fejlődés egyik éles kanyarában egyszer csak elszállnak, bukdácsolni kezdenek, és csak hosszabb idő után térnek magukhoz, vagy örökre eltűnnek a versenymezőnyből; míg mások, kezdők, zöldfülűek sokkal simábban rá tudnak állni az új pályára, és elfoglalják a vezető helyeket.

Vajon mi az oka ennek? Talán rosszul vezették ezeket a vállalatokat? Talán nem fogadták meg a marketing-guruk tanácsát, és nem figyeltek a ve-

vőikre? Nem hallgatták meg az óhajait, nem igyekeztek a kedvükben járni? A helyzet ennek éppen a fordítottja volt – állapítja meg Christensen –, ezeket a cégeket fantasztikus egyéniségek vezették, embereik képességeivel, innovativitásával nem volt semmi gond, a vevőiket pedig ápolták és szerették. A problémát bizonyos értelemben éppen az okozta, hogy túlságosan is piacorientáltak voltak, túlságosan is odafigyeltek legjobb ügyfeleik sziréndalára, kívánságaitak túlságos buzgalommal igyekeztek teljesíteni.

Első hallásra ez a megállapítás kétségtelenül meglehetősen. Christensen professzor azonban egy egész sor példát gyűjtött össze álláspontja igazolására, és – szerencsénkre – közzé is tette őket egy remek könyvben (*The Innovator's Dilemma, Harvard Business School Press, 1997.*), ami rögtön az első évben bestseller és díjnyertes lett, újabb kiadásai azóta is ott vannak a könyvesboltok polcain. Ebben található az a példa is, ami bevitte a Markológépeket az üzleti iskolák tananyagába. Lássuk hát a történetet dióhéjban, és okuljunk belőle.

Markológépet bizonyára már mindenki látott, hiszen ott berregnek minden építkezésen és útfelbontásnál. Nos, a gőzenergiával működtetett ásógépeket 1837 körül találták fel. Egy központi kazán csöveken gőzt juttatott el a berendezés energiát igénylő pontjain elhelyezett kis gőzmotorokba, amik dobok és kábelek segítségével az ásókanalat mozgatták. A gépeket kezdetben vasúti teherkocsikra szerelték, és főleg vasút- és nyílt téri csatornaépítésre használták.

A huszadik század második évtizedében a gőzgépeket benzinmotorokkal helyettesítették. Az Egyesült Államokban ekkor már több mint harminc cég gyártott markolókat. Ez radikális innováció volt, ami a motort és a gép konstrukcióját egyaránt érintette. A kábelek és a dobok megmaradtak, de más szerkezetben. A benzinüzemű gépek erősebbek, megbízhatóbbak és olcsóbbak voltak. Az innovációs folyamatot az iparág legnagyobbjai vezették, döntő többségük simán vette az akadályokat. Néhány új cég is megjelent, de a domináns vállalkozások köre alig változott. A második világháborút követő évekig még sok újdonság látta meg a napvilágot, megjelentek például a Diesel-motorok, megnövelték a karok hosszát, a markolókanalak méreteit.

A hatvanas évek végén az energiát változatlanul a Diesel-motorok biztosították, a karok és a markolókanál mozgatásánál viszont megkezdődött az átállás a hidraulikára, ami a hetvenes évekig szinte teljesen átvette az uralmat. Ezt a változást csak kevesen élték túl: az ötvenes években nagyjából harminc gyártó működött, de közülük csak négyen álltak át sikeresen az új technológiára. A többség megbukott, néhányan speciális piaci szegmensekbe menekültek. Az uralmat olyan új belépők vették át, mint például a Caterpillar meg a Komatsu.

A hidraulika megjelenése előtt az egyre növekvő méretű és teljesítményű markolókat elsősorban nagy gödrök, épületalapok, széles csatornák kiásására és bányászásra használták. A vevők elsősorban a karok hosszúságát és a markolókanalak ürméretét nézték; ez utóbbi évente nagyjából négy százalékkal növekedett; ezt akarta a piac, és a méretek növekedésének csak a berendezések szállításának és telepítésének problémái voltak szabott korlátot.

Az új hidraulikus berendezéseket először farmokon használt traktorokhoz csatolták toldalékként. Kapacitásuk jóval kisebb volt a kábeles gépekénél, és rövidebbek voltak a karok is. Míg a

legjobb kábeles gépek 360 fokban tudtak körbefordulni, a hidraulikus eszközök használóinak be kellett érniük 180 fokkal.

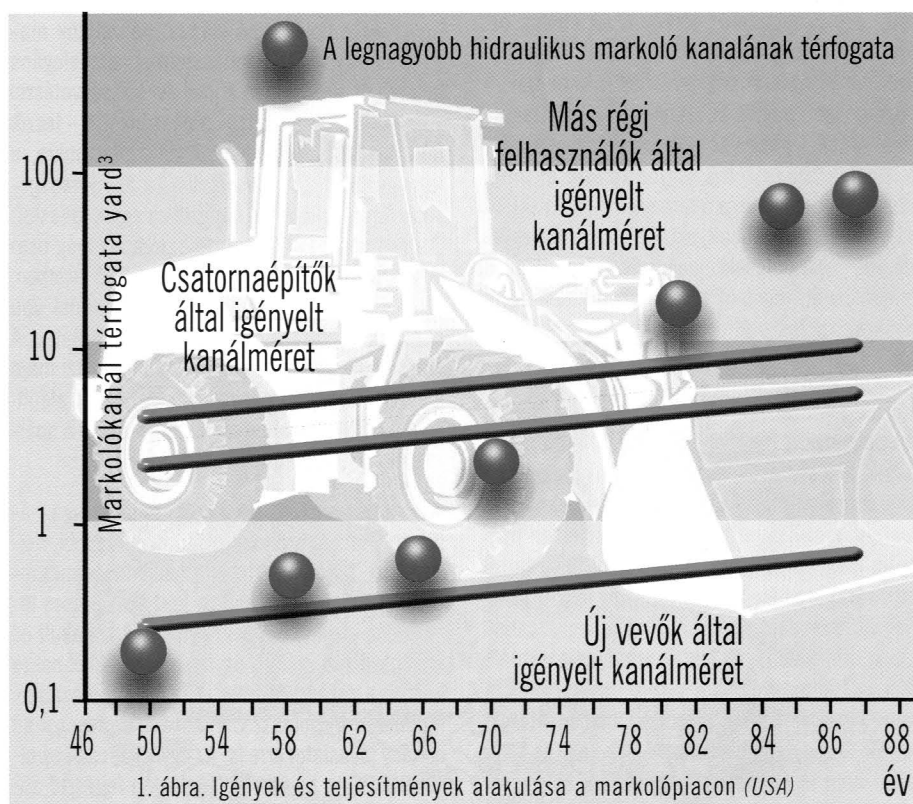
A kis kapacitás miatt a hidraulikus markolókat nem tudták a bányászatban és a nagy építkezéseknél használni: ezeken a területeken hosszú karokra és nagy markolókanalakra volt szükség. Az új belépőknek új felhasználási módokat kellett kitalálniuk: olyan vállalkozókat kerestek meg, akik kisebb, de bonyolultabb munkákat végeztek, például épületek között kunkorodó keskeny árkokat ástak. A traktor-toldalékokat olyan kereskedők közreműködésével értékesítették, akik a kisebb vállalkozások piacát szolgálták ki. A korai hidraulikus markolók így egy új *értékhálóba* kerültek. Itt a teljesítményt nem a régi szempontok (karok hossza, kanalak térfogata) alapján mérték: a vevők elsősorban a berendezés keskenysége, a hordozógép manőverező képessége, a munkavégzés sebessége érdekelte. (A Bobcat modellt például Ford-traktorokra szerelték.)

1948 és 1961 között egyetlen olyan hagyományos markológép-gyártó akadt, aki hidraulikus gépet is kifejlesztett. A többiek mind a régi vevőiket szolgálták ki kábeles gépeikkel, és szép pénz

1947 és 1965 között huszonhárom új belépő jelent meg, akik mind hidraulikus markolókat gyártottak. Az új belépők mesterei lettek a hidraulikus technológiának, és jól megvetették a lábukat azokon az új piacokon, ahol értéket tudtak teremteni. A kábeles gépek gyártói más szemüveggel nézték a világot. A piaci igényt adottnak tekintették: a meglévő ügyfeleiknek igyekeztek minél nagyobb teljesítményeket produkálni folytatódó innovációkkal. A befutott cégek a beérett piacokkal foglalkoztak, míg az új belépők olyan ügyfeleket kerestek, akik értékelni tudták a friss technológiát.

A hidraulikus technológia gyorsan fejlődött, gyorsabban a piaci igényeknél. A markolókanalak ürmérete hamarosan elérte azt a nagyságot, amit a legnagyobb felhasználók (bányák, építkezések, csatornák), azaz a régi piac szereplői igényeltek (1. ábra). Ennek következtében a piacon hamarosan a hidraulikus gépek vették át az egyeduralmat. Olyan változat is megjelent, ami 360 fokban tudott fordulni.

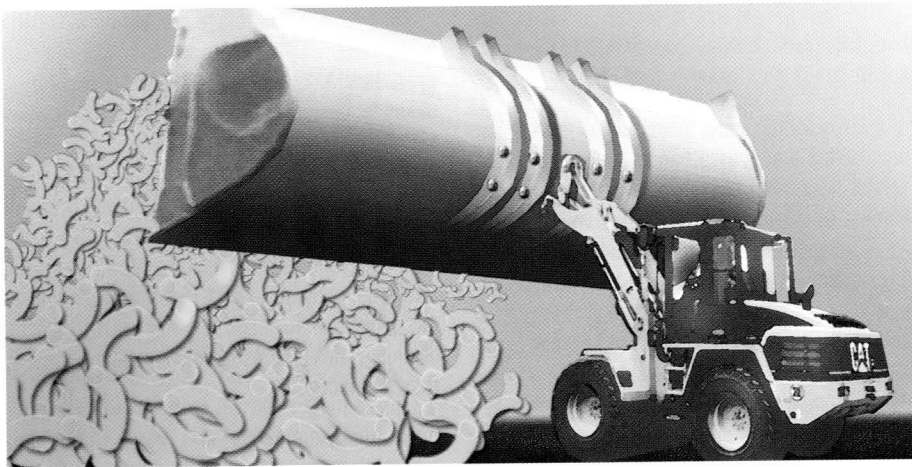
A gyártók új piacokon szereztek tapasztalatokat, és ezek platformjáról támadták meg a régiéket. A több tucatnyi régi (kábeles) gyártó közül



zeket kerestek ezen. A hatvanas években néhány hagyományos gyártó hibrid termékekkel próbálkozott, azaz a kábelek mellé beépítették a hidraulikát, miközben változatlanul a régi ügyfeleikre koncentráltak, az általuk elvárt teljesítménymutatókat igyekeztek növelni. A kábeles gépek piacán éles volt a verseny, a gyártóknak mindent meg kellett tenniük vevőik megtartásáért, egy percre sem téveszthették őket szem elől. A hidraulikus gépek piaca bizonytalan volt és kicsi, a régi gyártók számára nem volt igazán vonzó.

csak négy tudott valahogy talpon maradni. A többi sikeres nagy gyártó nem tudott életképes hidraulikus modellt produkálni.

A kábeles technológia egyes mutatói (karhosszúság, ürméret) még ma is jobbak a hidraulikus berendezéseknél, de az általános elvárásoknak az utóbbiak is teljességgel megfelelnek. A felhasználók ráadásul meggyőződhetnek arról, hogy a hidraulikus gépek ritkábban romlanak el, mint a kábellel működtetettek, és az elszakadó kábelek életveszélyes csapásaitól sem kell tartaniuk. Így



aztán gyorsan átálltak a hidraulikus modellekre, amint elfogadhatónak találták azok teljesítményét.

Christensen professzor kutatásai szerint a markolók nincsenek egyedül: hasonló jelenségeket figyelt meg egy sor más iparágban is, könyve után megjelent cikkei pedig gyűjteménye folyamatos gyarapodásáról tanúskodnak.

De miről is szólnak ezek a történetek? Vessünk ismét egy pillantást az 1. sz. ábrára. Olyan ez, mint egy világháborús térkép a történelmi atlaszból. A nagy cégek jól szervezett reguláris hadseregei az ellenség derékhadát támadják, a legfontosabb erődök bevételeire és megtartására törekednek: legnagyobb, legrégebb, legmegbízhatóbbnak látszó ügyfeleik kegyeit keresik, és mivel tudják, hogy számukra a termékek mely tulajdonságai a legfontosabbak, ezeket igyekeznek egyre nagyobb befektetésekkel fejleszteni. Maradjunk a markolóknál: mindent a vevőért, a karok egyre hosszabbak lesznek, a kanalakba egyre több föld fér.

Eközben azonban a piac alsó szegmenseiben megjelennek a *partizánok*: hobbisták, megszállottak, kincskeresők, dezertőrök, akik valamilyen új technológiával próbálkoznak. Ez a technológia a nagy, megállapodott piacokon kezdetben nem tudja megvetni a lábát, hiszen nem tudja hozni az elvárt paramétereket. Más, eddig lényegtelennek tartott tulajdonságok tekintetében azonban jónak bizonyulnak, és ezt kihasználva a gazdák megpróbálnak számukra új piacokat találni, illetve kitalálni. Ezek a piacok kezdetben frissek, kicsik, bizonytalanok, kutathatatlanok, és pont ezért nem is érdeklik a nagyokat; a kicsiknek, kezdőknek viszont muszáj velük foglalkozni, hiszen nincs elegendő pénzük, nehéztüzsérgük, légi támogatásuk, a fő frontokon kezdetben nem támadhatnak.

A hadihelyzet egyszerűnek látszik: régi, nagy stratégiák, büszke tábornokok a meglévő legfejlettebb, legérettebb, legnagyobb piaci szegmensekben, partizánok a falvakban és a tanyákon. Az új technológia azonban fejlődésnek indul, a termékek egyre jobbak lesznek, és egy idő után már a régi nagy vevők elvárásait is teljesíteni tudják, méghozzá olcsóbban az addig megsokottnál. Az alsó szegmensekben megszerzett hid-

fóállásokból megindul az elsőprő támadás a várak és a nagyvárosok ellen.

Hívjuk fel a figyelmet Christensen professzor egy fontos megállapítására. Az esetpéldákban szereplő nagyvállalatok nem azért inognak meg, mert nem eléggé innovatívak, vagy nem értenek az új technológiához. A helyzet ennek éppen a fordítottja: az új rivális technológia tipikus esetben a régiek laboratóriumaiban látja meg a napvilágot. A magyarázatot a döntési mechanizmusokban kell keresni, a kutya ugyanis a vezetői harcálláspontokon van elásva. Képzeljünk magunk elé egy vállalati tanácsstermet, ahol elegáns hölgyek és urak éppen a jövő évi költségvetésről vitatkoznak. „Mire költjük a pénzünket?” – teszik fel a kérdést. „Költjük a meglévő piacainkra, a legnagyobb, legjobb vevőinkre, a legnyereségesebb termékeinkre” – hangzik az egyik javaslat. „Van itt valami új technológia, néhány még nem létező, bizonytalan piac valahol az alsó végeken, költjük arra” – így a másik. Vajon melyiknek van nagyobb esélye? A választ könnyű kitalálni. A második javaslat gazdája mellőzöttnek érzi majd magát, megsértődik, elmegy, saját céget alapít, és a partizánok hamarosan megjelennek a spájzokban, a befőttesüvegek mögött.

És most emelkedjük üzletfilozófiai magasságokba. Piacorientáltak lenni, a legrégebbi, legnagyobb, legjobb ügyfelekre hallgatni természetesen jó dolog, de a fentebb leírt szakadós innovációk idején nem veszélytelen. A kialakult és stabilizálódott szállító-ügyfél értékhálókból nehéz kitörni, a gazdag ügyfelek dala túlzottan csábító. Mi tehát a megoldás? Christensen professzor ad néhány javaslatot erre is. Az egyik kapcsán az első IBM PC-re hivatkozik, aminek a fejlesztő apparátusát a Nagy Kék Óriás tudatosan leválasztotta a nagyvállalati szervezetről és döntési mechanizmusról, saját reguláris erői mellett hozva létre egy partizántábort. Egy másik javaslat: állandóan kísérletezni kell, életemben tartva a fejlesztők vállalkozókedvét, még akkor is, ha a kimenetek bizonytalanok.

Christensen professzor nemrég az Intel vezérkarának vendége volt egy stratégiai értekezleten, ahol ezt a kísérletező stratégiát „spagettidobálásnak” nevezték el: hajigálj spagettit a falra, és nézd meg, hogy melyik ragad oda. Inkább tedd ezt meg, mint valaki más. A professzor nyilván

örült a meghívásnak, hiszen az információs technológia terén egy egész sor példát találhat újabb cikkeihez.

A markolók kapcsán tehát igen érdekes témát lehet megvitatni egy vezetőképző tanfolyamon. A markolóknak azonban másféle közük is van az üzleti iskolákhoz. Az oktatás vezértechnológiája hosszú évtizedek óta a hagyományos tantermi foglalkozás tanárral és diákokkal. Az elmúlt években megjelent azonban egy másik technológia is: a távoktatás. A távoktatást a nagy iskolákban általában másodrendű valaminek tartották, pótszernek azok számára, akik valami miatt nem akarnak, vagy nem tudnak bejutni a tantermekbe. Legyen a felső szegmens a tantermeké, az alsó pedig a távoktatásé – így hangzottak a tipikus stratégiák.

A távoktatás technológiája azonban fölöttébb fejlődőképesnek bizonyult. Mai modern formáját „e-learning”-nek hívják, és a legkorszerűbb információtechnológiát használja az internetről kezdve a videokonferenciáztatásig. Mobil oktatási formát kínál mobil embereknek, akik nem akarnak, illetve nem tudnak egy tanfolyam kedvéért hónapokig, évekig egy helyben maradni. Ma már az az érv sem állja meg teljesen a helyét, hogy vezetői feladatokra csak a közvetlen személyes kapcsolatokra épülő oktatási forma tudja szocializálni a hallgatókat, hiszen az elektronikus kapcsolattartásnak, kommunikációnak egyre nagyobb szerepe van; az oktatás akkor jó, ha tükrözi a valóságos világot, ez a világ pedig az üzleti életben egyre inkább elektronikus.

Támadás az alsó szegmensből – ilyenkor fölöttébb érdemes a hadijelentésekre odafigyelni. Láthatjuk, hogy igen jó nevű egyetemeken kezdenek ráharapni a dologra, és fordítanak óriási pénzeket például olyan elektronikus MBA-programok kifejlesztésére, amelyekbe a világ bármely pontjáról be lehet csatlakozni. De fegyvert fognak a partizánok is, aminek következtében új színek jelenhetnek meg az oktatási (főként az üzleti oktatási) térképen. Sok iparágban megfigyelhető, hogy ahol a terméket digitalizálják, átrendeződik, differenciálódik a szolgáltatók köre. Nem kizárt, hogy előbb-utóbb ilyen jelenségnek leszünk tanúi az oktatási piacon is, így például informatikai cégek jelenhetnek meg szervezőként, infrastruktúra-biztosítóként, és veszenyeni kezdenek a tartalomszolgáltatókért, azaz a multimédiás tananyagok írására képes tanárokként, akik közül a legjobbaknak fölöttébb megerősödhet az alkupozíciója. Az oktatási piacon a verseny „agyakért” folyik, ezeket az „agyakat” azonban egyre nehezebb lesz a régi intézmények keretei között tartani.

A végső tanulság: bármilyen üzletben tevékenykedsz, nem árt sűrűn bejárni a spájzba és benézni a befőttes mögé.

Dr. Bógel György
stratégiai tanácsadó
KFKI
Számítástechnikai Csoport