

BŐGEL György

MIÉRT A NETSCAPE?

Az alábbi cikk az informatikai világ legsikeresebb cégeivel foglalkozó sorozat harmadik darabja a Microsoftról [3] és az Intelről [4] szóló tanulmányok után. Áttekinti a Netscape történetét, jövőképét, stratégiáit és taktikáit, belső vállalatszerkezési módszereit, elemzi a Microsofttal folytatott küzdelmét. Összefoglalja az America Online-nal való összeolvadás és a Sunnal való szövetkezés okait és várható következményeit. A cikksorozat következő darabja a Dell Computer Corporation bemutatására vállalkozik.

„Aki látta, hogy hajlik előre Miyagiyama, azt hihette, kész teljes súlyával Saihonak ugrani. Ehelyett arra használta fel Saiho támadásának erejét, hogy ismét egyenesen álljon a talpán. A következő pillanatban lengőajtóhoz hasonlóan elmozdult az útból, és a keze lecsapott Saiho tarkójára. Saihot ekkor már annyira vitte a saját súlya, hogy úgy nézett ki, mintha egy lépcsőn gurulna lefelé. Miyagiyama teljes erőből meglökte, és Saiho átbukott a kötélén...”

Arthur Golden: Memoirs of a Geisha

A Netscape-et hiába keressük a Business Week 1999. márciusában megjelent 50-es listáján. A legsikeresebb amerikai cégek rangsorát tartalmazó lista élmezőnye (1. táblázat) tele van informatikai és távközlési cégekkel – a listavezető a Microsoft –, de a népszerű Navigator gazdája nincs közöttük. Nincs, legalábbis a saját nevén nincs; mert egyébként közvetve mégis ott van, hiszen a cég beolvadt a rendkívül sikeres online-szolgáltató vállalatba, az America Online-ba, az AOL pedig igen előkelő helyen szerepel a listán.

Ha megnézzük a Netscape-részvények árfolyamának alakulását, ez a vállalati sors egyáltalán nem meglepő: néhány megugrástól eltekintve a grafikon hosszú idő óta lefelé mutat, és mivel a Netscape-márkanév egyébként igen jól cseng, nyilvánvaló, hogy előbb-utóbb valamilyen felvásárlásnak vagy összeolvadásnak be kellett következnie.

A vezető információtechnológiai cégek üzletpolitikájáról, működési rendjéről, kultúrájáról szóló cikksorozatunk előző két darabját ([3] és [4]) olyan cégekről írtuk, amelyek csillagai ma is szépen ragyognak.

1. táblázat

A Business Week vállalati rangsora
(1999. március 29., első 20 vállalat)

1. Microsoft	11. Tellabs
2. Dell Computer	12. Warner-Lambert
3. GAP	13. Home Depot
4. Oracle	14. Cisco Systems
5. EMC	15. Capital One Financial
6. Compuware	16. Merck
7. America Online	17. Airtouch Communications
8. Morgan Stanley	18. Charles Schwab
9. SBC Communications	19. TJX
10. Schering-Plough	20. Ameritech

Az eddig elmondottak alapján felmerülhet a kérdés: miért választottuk harmadiknak a Netscape-et? Erre két okunk van. Először is: igaz, hogy a cég sorsa valószínűleg nem úgy alakult, ahogy alapítói eltervezték; igaz, hogy megszűnik önálló vállalat lenni – a Netscape mégis rendkívüli dolgokat produkált, méghozzá igen rövid idő alatt. Hogy mást ne mondjunk: ő törte a legtöbb borsot Bill Gates, a listavezető Microsoft vezérének orra alá. Ahogy a redmondi óriás egyik vezetője fogalmazott: ha létezett valamikor egy olyan puszkagolyó, amelyre a Microsoft neve volt felírva, akkor az a Netscape volt. Gatesre és cégére sokan vadásznak, az informatikai óriásoktól kezdve egészen az amerikai igazságügyi kormányzatig – közülük talán a Netscape jutott a legmesszebbre. A másik ok: a Netscape kétségtelenül az új gazdaságként (new economy) vagy hálózati gazdaságként (network economy) emlegetett (lásd pl. [16], [23]) jelenségcsokor egyik legérdekesebb darabja, mintapéldánya: üzletpolitikáján, taktikai lépésein, működési rendjén jól tanulmányozhatók a nagy gazdasági játszma, a gyorsuló idő, a totális verseny, a hálózati világ régi és új szabályai. A Netscape-sztori minden bizonnyal sokáig az üzleti iskolák egyik legnépszerűbb esettanulmánya lesz.

A történet dióhéjban

A Netscape története meglehetősen hétköznapi módon kezdődött. Egyik alapítója és egyben a cég legismertebb figurája, Marc Andreessen egy eldugott közép-nyugati faluból származik, ahol az óriási kukoricaföldeken kívül aligha akad más látnivaló. Bill Gates ősei milliomosok voltak; a wisconsini fiú ilyesmivel nem dicsekedhetett. Ha a fantasztikus sikerek mögött valaki valamilyen lélektani motívumot keres, ez látszik a legkézenfekvőbbnek: *el innen*, minél messzebb a kukoricától és a tehenektől.

Andreessen 12 éves korában egy Radio Shack számítógépet kapott ajándékba a szüleitől, és ettől kezdve szenvedélyes programozó lett. A mindössze 240 hallgatóval büszkélkedő kisvárosi középiskolából az University of Illinoisra vezetett az útja, ahol a tanulás mellett 1992-ben állást kapott egy informatikai kutatóközpontban. Itt ismerkedett meg a világhálóval, amely egyre jobban felkeltette az érdeklődését; Eric Bina nevű barátjával egy böngészőprogramon kezdett el dolgozni, amely a *Mosaic* nevet kapta. Ez a név már igen ismerősen cseng: ez volt az a program, amely óriási tömegek előtt nyitotta meg az Internet kapuit.

A világhálót (WWW) egy Tim Berners-Lee nevű brit tudós „találta fel”, hypertext linkekkel kapcsolva össze különböző számítógépeken található dokumentumokat. A háló kezelése azonban 1993 körül még fölöttébb nehéz volt, a világot, amely egyébként éppen az interaktív televíziózás ígéretének lázában égett, nem különösebben érdekelte. A hálón való közlekedéshez a felhasználóknak egy egész sor funkciót kellett megtanulniuk: az *FTP* dokumentumok letöltését tette lehetővé más gépekről; a *Gopher* segítette a dokumentumok megtalálásában; *Telnettel* lehetett mások gépére rákapcsolódni, és így tovább. Az internetes szoftver messze lemaradt a hardver mögött. Ez adta Andreessenéknek az ötletet 1992-ben: olyan „böngészőprogramot” kell írni, amely mindezeket a funkciókat egyesíti, méghozzá egy vonzó és felhasználóbarát interfész mögött. Erős túlzás lenne persze azt mondani, hogy Andreessen és Bina tudták, előre látták, hogy a böngésző forradalmasítja majd az egész szoftveripart. Böngészők más műhelyekben is születtek, a Mosaic azonban messze kitűnt közülük felhasználóbarát volta miatt: Andreessen igen tehetséges mérnök volt, aki ráadásul még a fogyasztók igényeit is ismerte.

Az egyetem után Andreessen nyugat felé vette az útját, és az Enterprise Integration Technologiesnél landolt a Szilícium-völgyben, ahol igen szép fizetésért alkalmazták programozóként. A fiatal programozók tipikus életét élte: éjszaka dolgozott, hamburgert evett és közben teljes hangerővel zenét (történetesen operákat) hallgatott. Lelkes volt, lendületes, összeszedett és hatékony.

Egy szép napon e-mail üzenetet kapott James Clarktól, a Silicon Graphics alapítójától, aki üzletet ajánlott. Némi töprengés után 1994 márciusában Andreessen mondta ki a döntő szót: a Mosaic jó program, de lehet nála jobbat is csinálni, és egy egész vállalat építhető az új program köré. Ismerőseik közül gyorsan alkalmaztak néhány tehetséges embert, majd rohamtempóban dolgozni kezdtek. A cél: mindenkit megelőzve elsőként kijönni egy népszerű, tömegeknek szóló böngészővel, jobban, mint a Mosaic. Megszületett a Netscape, és rövidesen napvilágot látott az első Navigator.

A nagy robbanás a nyilvános részvénykibocsátás alkalmával következett be, alig több, mint egy évvel a cégalapítás után. 1995 augusztus 9-én az árfolyam az induló hét dollárról napközben 36-ra emelkedett, majd 29-en zárt, Andreessen pedig az első kereskedelmi nap végén 58 millió dollár értékű részvénycsomagot tudhatott a zsebében. Minden újság róla és a Netscape-ről írt. És ez még csak a kezdet: december 5-én már 85 dollárt adtak egy részvényért. Ez volt a maximum, amit a Netscape

valaha elért: ettől a ponttól a trend hektikus ingadozással bír, de határozottan lefelé mutat.

1995 végén ugyanis fontos dolog történt: a Microsoft újrafogalmazta az Internettel kapcsolatos stratégiáját. Gates későn ébredt, de utána gyorsan cselekedett, és fordított egyet a kormányon. Míg korábban a Netscape azon dolgozott, hogy megelőzze a redmondiakat, az élete ettől a pillanattól kezdve a Microsofttal folytatott közelharccal telt. Gates programnyilatkozata után a befektetők elbizonytalanodtak, az árfolyam zuhanni kezdett. Az 1996-os évről napvilágot látott pénzügyi jelentés 1997 elején újabb eróziót indított el. 1997 szeptemberében a Microsoft piacra dobta a saját böngészőjének, az Explorernek 4.0-ás változatát, és fokozatosan elkezdte ledolgozni piaci hátrányát.

1998 januárjában a Netscape a befektetőit 88 millió dolláros veszteséget mutató negyedéves jelentéssel lepte meg. Andreessen kénytelen volt 150 embert elbocsátani és lemondani egyes költséges fejlesztési programokról. December végére az árfolyam 18,2 dollárra esett, az alapító megmaradt részvényei 20 millió dollárt értek. Ez sem rossz éppenséggel – mondhatnánk –, de hol van ez a három évvel korábbi 171 milliótól? Egyre több találgatás látott napvilágot a cég jövőjéről, a szóhajóhető házasságokról és szövetségekről, majd felröppent a hír: 1999 tavaszán a Netscape beolvad a szolgáltató America Online-ba, a Business Week korábban említett listájának előkelő hetedik helyezettjébe. Ami ez után következik, az már egy másik történet.

Alig több, mint öt év a kukoricaföld és az AOL-házasság között; más cégeknek évtizedek kellenek egy ilyen pálya befutásához. Andreessen még csak nemrég vetette le bermudáját, vette meg első elegáns öltönyeit és kezdett leszokni a hamburgerről meg a gyorsétkezdék koleszterinbombáiról, és már ilyen múlt van mögötte. A Netscape-történet igen érzékletesen tükrözi mai világunk lehetőségeit, a cselekvés távlatait és korlátait. Az eseményeket, az akciókat és a szereplőket igen sokféle szempontból és módon lehet elemezni; a magunk részéről itt csak arra teszünk kísérletet, hogy felhívjuk a figyelmet néhány érdekes jelenségre és tanulságra.

A hálózat értéke

A Netscape nem jutott volna ennyire rövid idő alatt ilyen magasságokba, ha a választott üzletben nincs valamilyen szokatlanul nagy potenciál. Az Intel jövőképe Moore törvényére épült: az integrált áramkörökbe telepített tranzisztorok száma nagyjából 18 hónaponként megkét-

szereződik – ez az összefüggés határozza meg a chip-üzlet növekedési képességét. A Microsoft korai jövőképe közismert: egy számítógép mindenki asztalán. Ha valaki vesz egy PC-t, akkor nagy valószínűséggel eggyel növekszik a Windows és Office felhasználók tábora, egy ügyféllel nő a piac, egységnyivel a bevétel.

A Netscape üzleti potenciálja az *Internethez* kapcsolódott: az alapító Andreessen és Clark idejekorán felismerték, hogy az Internet-standardokra épített hatékony és globális hálózatok alaposan megváltoztatják a vállalatok és az emberek életét. A hálózatokban azonban sajátos, robbanásszerű növekedési tendenciák érvényesülnek. A klasszikus példa a telefoné: ha egy hálózathoz egy újabb állomás csatlakozik, akkor nem egyszerűen eggyel nő az ügyfelek tábora: a hálózat értéke a lehetséges kapcsolatok számától függ. Vegyünk egy egyszerű példát: három állomás között háromféleképpen lehet kapcsolatot teremteni, négy között pedig már hatféleképpen, sőt, ha „konferencia üzemmóddal” is számolunk (egy beszélgetésbe kettőnél több állomás is bevonható), akkor ez a szám még nagyobb.

Az információs világban erre az összefüggésre először Bob Metcalfe, az Ethernet nevű lokális hálózati technológia feltalálója hívta fel a figyelmet [7]. Felismerte, hogy a hálózatoknak el kell érniük egy kritikus tömeget, hogy rentábilisak legyenek, majd 1980-ban matematikai formulát is adott: egy hálózat értéke a kapcsolódó állomások számával négyzetesen arányos. Ez a becslés a hagyományos telefonhálózat korabeli képességein alapult, a modern hálózatok értéknövekedési potenciálja ennél nagyobb. Ehhez hozzátehetjük a hálózati gazdaság logikájának másik érdekességét, a növekvő hozadék törvényét: a hálózat értéke a tagok számával arányosan, robbanásszerűen növekszik, a növekvő érték pedig tömegével vonzza az új tagokat: aki a hálózatépítők közül elől van, még sebesebben halad előre, aki pedig lemarad, az gyorsan eltűnik a homályban. A hógolyóból ebben a szektorban rövid idő alatt lavina lehet.

A termelő ipari világban fordított összefüggés áll fenn: a csökkenő hozadék törvénye behatárolja a sikert. A hálózati gazdaságban a siker önmegerősítő, a *növekvő hozadék* törvényének engedelmeskedik. A példa kedvéért elegendő a fax-jelenségre gondolni: egy fax önmagában semmit sem ér, de ha valahol van egy másik, akkor már lehet vele valamit kezdeni, később pedig minden újabb bekapcsolt faxkészülék az én gépem használati értékét is növeli.

A hálózat-effektus igazából már a magányos számítógépek világában is érvényesült. Az egyre okosabb

gépek nem sokáig maradtak magányosak: a PC-k megjelenésével, az MS DOS és a Windows szabvánnyá válásával alapvető kérdés lett a kompatibilitás: a gépek kommunikálni kezdtek egymással, de csak lassan, körülmenyesen. Az önmegerősítő hatás azért megfigyelhető: minél több gépben van Windows, annál érdemesebb ezen a platformon alkalmazásokat fejleszteni; minél több Windows-bázisú alkalmazás van, annál többen telepítenek Windows-t. Az Internet megjelenése a hálózati kommunikációt gyorsá és hatékonyá tette, a Mosaic, majd később a Navigator pedig hatalmas tömegek előtt nyitotta meg a hálót. Clark és Andreessen erre a lóra tettek: a hálózat gyors növekedéséhez univerzális, felhasználóbarát interfész, nyitott szabványok és erős szerverek kellenek, mindezek köré pedig egy masszív, gyorsan terjeszkedő üzletet lehet felépíteni.

Metcalfé törvényéhez tegyünk még hozzá valamit. A fentiekben a hálózatok értéknövekedési *potenciáljáról* beszéltünk: lehetőségről, ami nem biztos, hogy valósággá válik. Könnyű belátni: attól, hogy valahol egy új telefonállomás létesül, még nem kezd el élni minden potenciális kapcsolat – ehhez *tartalom* is kell, nemcsak drót és készülékek. Adva van tehát egy üzlet, amely a potenciálját tekintve exponenciálisan növekszik; a pénz azonban csak akkor kezd ömleni a hálózat gazdáihoz, ha a fizikai kapacitásokat tartalommal is meg lehet tölteni. Nyilván nem véletlen, hogy a hálózatépítők a tartalmi szolgáltatók között keresnek szövetségeseket: a Netscape – AOL házasság ebből a szempontból fölöttébb logikus.

Internet-időszámítás

Ha egy robbanásszerűen növekvő potenciálú piacon akarod megvetni a lábadat, és átgondoltad a hálózati gazdaság említett sajátosságait, logikusan adódik a következtetés: fantasztikusan gyorsnak kell lenned. Ha te gurítod az első hógolyót, tied lesz a lavina; ha késlekedsz, mások lavínája fog elsodorni. A modern hálózati gazdaság újabb sajátosságához érkeztünk: az idő lerövidül. Az IBM csak hosszú évek után kezdte felismerni, hogy egy Microsoft nevű cég alaposan kibabrált vele. Bill Gates lépésről lépésre, „komótosan” építhette fel a céget; a Netscape-nek viszont nagyon kellett sietnie. A HP, a Microsoft, az Apple végigjárhatták az új vállalkozások jellegzetes növekedési fázisait, a Netscape-nek azonban nem volt erre ideje.

Ha egy grandiózus potenciálú piacon grandiózus jövőképed van saját magadról, akkor a megvalósításához

grandiózus vállalatépítési tervek kellenek. A szabály elvileg egyszerű: ha arra számítasz, hogy a gyerek nagyon gyorsan fog nőni, akkor három számmal nagyobb ruhát veszel neki: majd belenő. A Netscape korai éveiben ez a logika jól megfigyelhető volt: a céget kezdettől fogva úgy építették, mint egy milliárdos forgalmú nagyvállalatot. „Normális” esetben egy fokozatosan fejlődő vállalkozás a rendszereit, az infrastruktúráját mindig az aktuális méreteihez igazítja. Andreessen és Clark úgy döntöttek, hogy erre nincs idő, nem szabad a szakaszos építkezés szokásos építkezés-rombolás fázisait végigjárni.

Az egyik legszembetűnőbb következmény: a Netscape-nek 1997-ben már több mint kétezer alkalmazottja volt, 37 éves átlagéletkorral. Igazából az utóbbi szám a meglepő: a korát tekintve jóval „öregebb” Microsoftnál ugyanebben az időben 34 év volt az átlagéletkor, az Intelnél pedig 33. Gates cége előszeretettel toboroz friss diplomásokat, mondván, hogy a rohanó informatikai világban a tapasztalat nem sokat számít. A mérnökök a Netscape-nél is fiatalok, többnyire a húszas éveik végén járnak, marketing, értékesítési és ügyféltámogatási funkciókba azonban meglelt harmincasokat, a magasabb vezetői posztokra pedig negyveneseket-ötveneseket toboroztak.

Már a kezdet kezdetén kiderült, hogy Clark, az idősebb alapító, fölöttébb szeret cégeket teremteni a semmiből, mindennapos irányításukhoz azonban nem vonzódik különösebben. A szinte még gyerek Andreessen egy darabig habozott, majd társával együtt úgy döntött, hogy a vezérigazgatói posztot egy tapasztaltabb emberre bízzák. A választás Jim Barksdale-re, az AT&T egyik magas beosztású vezetőjére esett, aki életkora szerint az informatikai világban már kifejezetten öregnek számított, viszont elég jól tudta, miként kell egy nagy céget kézben tartani. A választás határozott toborzási filozófiát tükrözött: tekintélyes méretű, már befutott cégektől kell áthozni embereket, olyanokat, akik már megérttek néhány változást, és pontosan tudják, hogyan működnek a nagy rendszerek. Jellemző, hogy a Netscape-nél igen rövid volt a betanulási idő, az újonnan felvetteket szinte azonnal a mélyvízbe dobták.

Hasonló politikát követtek a céginfrastruktúra kiépítésénél is. A kisebb cégek működési feltételeihez illeszkedő rendszerek – köztük a legfontosabb, az információs rendszer – egyszerűbbek és olcsóbbak a nagyokénál, a gyorsan növekvő méretek miatt azonban hamarosan előbukkannak a korlátaik. A Netscape vezetői éppen ezért itt is a „több számmal nagyobb” politikája szerint jártak el, így például már akkor is kifinomult

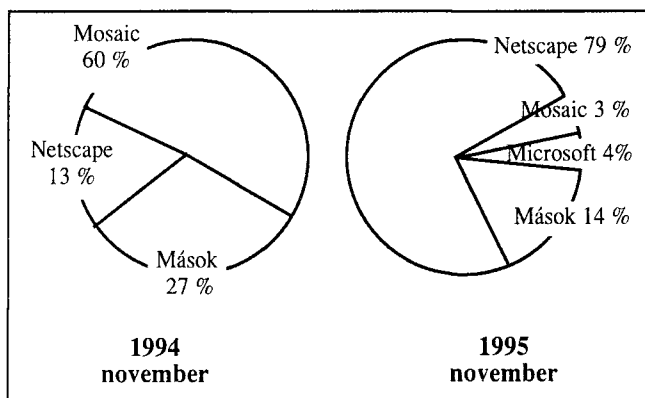
PeopleSoft és Oracle rendszereket telepítettek, amikor ezek még „lötyögtek” a fiatal szervezetben.

A munkaerőpiacon nem lehetett mindenféle szakértelmet gyorsan beszerezni, ráadásul a szükséges tudásra gyakran nagy tömegben volt szükség. Erre a problémára a Netscape agresszív cégfelvásárlási akciókkal reagált, amit pénzügyi szempontból nyugodtan megtehető, hiszen a részvényeinek igen nagy volt a csereértékük. A megszerzett, rendkívül kreatív cégek szakembereit azonnal a frontvonalba küldték.

Az „Építs nagyot!” filozófiának és taktikának a látványos eredmények mellett (tessék egy pillantást vetni a piaci részesedéseket mutató 1. ábrára) persze hátrányai is voltak. Egy semmiből induló, ambíciózus informatikai vállalkozáshoz kreatív innovátorok kellenek, egy nagy cég operatív irányításához pedig „bürokraták”. A Netscape-nek egyszerre kellett megfelelnie a rugalmasság és a stabilitás követelményeinek, ami nem volt mindig könnyű. A problémákat fokozta a kapitányi hídon álló Barksdale konfliktuskerülő vezetési stílusa, aki ráadásul – Gatesszel vagy az Intel-főnök Grove-val ellentétben – a technikai kérdésekhez nem nagyon értett.

1. ábra

Részesedések a böngészőpiacból



Forrás: Fortune, 1996. január 15.

Rugalmas szervezet

Aligha kell magyarázni, hogy a gyorsasághoz igen rugalmas szervezeti-működési rendre volt szükség. A növekvő vállalkozást kifinomult rendszerekkel kellett pályán tartani, miközben meg kellett őrizni a kezdők innovativitását, lendületét és lelkesedését. Az ellentmondás feloldására Barksdale és csapata a klasszikus módszert alkalmazta: „decentralizálj, szervezz kis csapatokat, és próbáld meg őket valamilyen mátrixszal koordinálni”.

Sok más vállalathoz hasonlóan a Netscape is átélte az egyszerű funkcionális szervezet fázisát, azaz röviddel az alapítása után kiépítette a maga marketing, szoftverfejlesztési, minőségbiztosítási, jogi, pénzügyi és egyéb részeit. A termékfejlesztőket (akiket Andreessen fogott össze) kezdettől fogva néhány fős önálló akciócsoportokba szervezték. Ahogy a vállalat növekedett, Barksdale divíziókba rendezte a különböző termékcsaládokat, bennük integrálva a marketinget, a fejlesztést és a tesztelést, a divíziókon belül pedig tovább folytatta a decentralizálást. Sajátos – idővel többször módosított – hibrid struktúra jött létre, termék- és piacorientált „generalista” csoportokkal, egyes vállalati szinten integrált funkciókkal, amelyben hamarosan megjelent a nemzetközi dimenzió is. Nyugvópontra – ez nem meglepő – ennyire rövid idő alatt nem sikerült jutni, a szervezeti megoldások és a stratégia közötti ellentmondások gyorsan felszínre bukkantak.

Decentralizálás, különböző funkciók termék és piaci alapon szervezett divíziókba való integrálása, mátrixos koordinációs mechanizmusok alkalmazása – mindezek ismert módszerek; elég egy pillantást vetni a rivális Microsoftra. Ugyancsak a redmondiak szolgáltatják az iskolapéldát a Netscape- által is alkalmazott hajlékony mégis szervezett szoftverfejlesztési eljárásra, amely a szokásos fázisokat – koncepcióalkotás, specifikálás, fejlesztés, integrálás, stabilizálás, tesztelés – egymásba tolja (2. ábra, és minderről bővebben [3] és [13]). Abban sincs semmi különös, hogy amikor az egyik szoftververzióval foglalkozó csapat még be sem fejezte a munkát, egy másik már javában dolgozott a következőn. Még az sem meglepő, hogy a fokozatosan formálódó verziókat feltették a vállalati belső hálózatra (intranetre), hogy a kollegákat is bevonják az ötletgyűjtésbe és a tesztelésbe.

Érdekesebb ennél, hogy a fejlesztés alatt álló termékek úgynevezett béta-verzióit közzétették az Interneten. (A 2. ábrán látható, hogy a Navigator 3.0 végső változata előtt hét béta-verzió látta meg a napvilágot, és közülük a harmadik már elérhető volt a hálón.) Ez bevett gyakorlat a nem kereskedelmi célú szoftverek világában, de szokatlan megoldás egy üzleti vállalkozás vezértermékénél. Tudatos döntésről van szó: a Netscape kiválóan értett ahhoz, hogy saját szűkös erőforrásait külsőkkel egészítse ki. Jól megmutatkozott ez a nyilvános részvénykibocsátást megelőző reklámkampánynál is (a háló erejét felismerő sajtó óriási ingyenes hírverést csapott a cégnek), de még jobban a béta-verziók tesztelésénél. Ne feledjük: a cégnek 1994 végén, azaz a Navigator első változatának megjelenésekor még csak

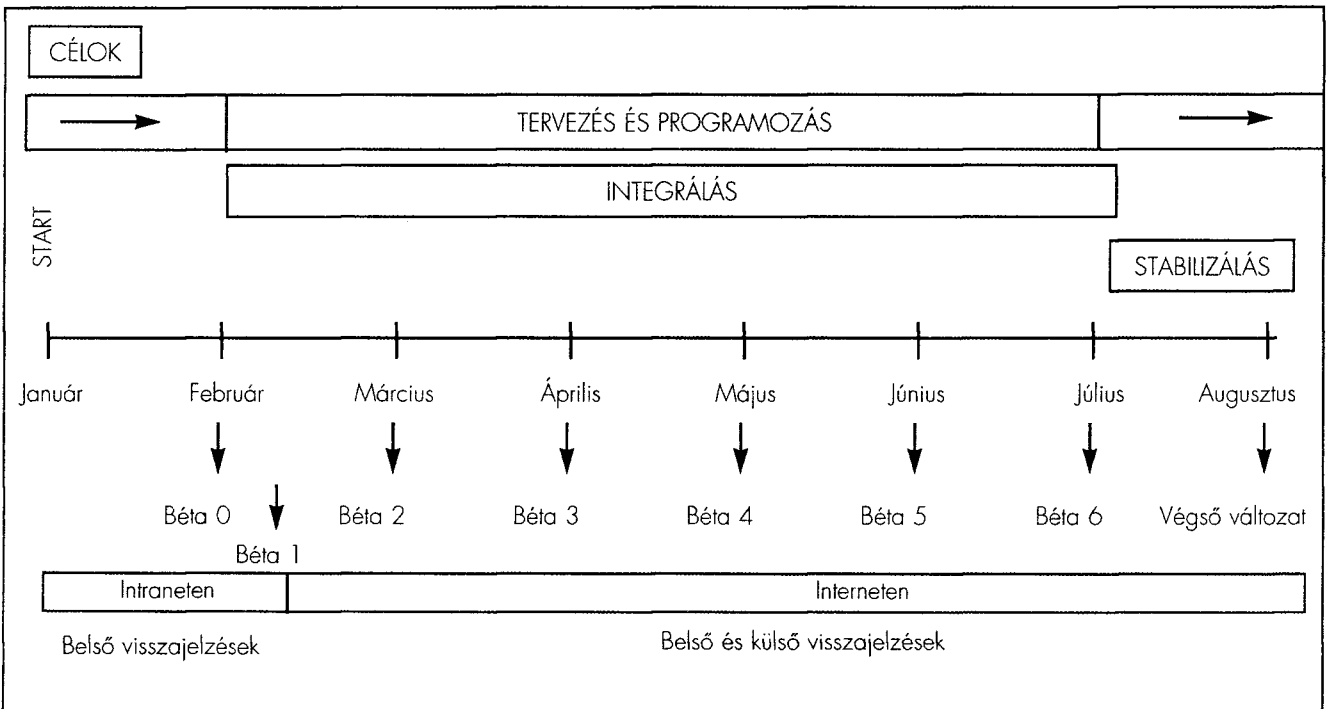
115 alkalmazottja volt, akik három különböző termékcsoponton dolgoztak. Nevetséges szám a Microsofthoz képest. A valóságban azonban jóval többen dolgoztak Andreessen és Clark cégének: a jogi-pénzügyi értelemben vett vállalati mag körül egy valóságos *virtuális cég* épült ki. A Navigator 1.0 1994 decemberében került kereskedelmi forgalomba, előtte azonban októberben feltették a hálóra a béta változatot – az ötlet még a Mosaic-korból származik –, amit egy hónap alatt másfél millióan hívtak le. Közülük rengetegen segítettek a termék tesztelésében és fejlesztésében pusztán lelkesedésből, később pedig kisebb jutalmakért. A Netscape úttörőnek számított a háló kereskedelmi célú felhasználásában is: termékek millióit adták el ezen a csatornán.

akik számára a cég konferenciákat szervezett, marketingtámogatást adott. A számuk később 35.000-re, majd 40.000-re nőtt. Ennyi közreműködőt csak a háló segítségével – fejlesztői extranettel, komplementer termékeket árusító virtuális bolttal – lehetett valahogy összefogni és támogatni.

A szövetségesek között független tartalmi szolgáltatók is voltak, akik közül sokan a Navigatorra hangolták az oldalukat. Az ördögi kör szépen beindult: a szolgáltatók induló oldalán megjelenő Navigator-emblémák növelték a Navigator forgalmát, aminek következtében még többen hangoltak rá, és így tovább. 1996 vége felé már olyan tróféák sorakoztak a falon, mint az Amazon.com, a CBS Sports, a CNN Interactive, a

2. ábra

A navigator 3.0 fejlesztésének folyamata



A virtuális építkezés a szükséges pénzalapok előteremtésében is megmutatkozott: az induló vállalatnál a pénzügyi részleg szerepét egy darabig külső befektető játszotta el.

Nehéz megmondani, hogy meddig beszélhetünk *virtuális vállalat*ról, és honnan szövetségről. Kétségtelen, hogy a Netscape saját szűkös forrásait ügyesen egészítette ki partnerkapcsolatok kiépítésével. A szövetségesek közül többen kiegészítő termékeket fejlesztettek a Navigatorhoz, a Communicatorhoz és a szerverekhez. A számok igen nagyok: a platformhoz kapcsolódó alkalmazásokon 1995-ben mintegy 12.000 fejlesztő dolgozott,

Disney, a Gartner Group és a The New York Times. A partnerek körét hardveres cégek is gazdagították, majd ahogy a cég egyre inkább a vállalati piac felé fordult, megnövekedett a rendszerintegrátorokkal, értéknövelt szolgáltatásokat nyújtó viszonteladókkal fenntartott partnerkapcsolatok fontossága.

Ha a tróféákat és a számokat nézzük, akkor a dolgok igen jól mentek. Mégis, ha egy kicsit közelebbről vizsgáljuk meg a képet, azt kell mondanunk: mehettek volna jobban is. Bill Gatesnek és a Microsoftnak igazán sok ellensége van, a jelek azonban arra vallanak, hogy sokan

szívesebben dolgoznak együtt a redmondiakkal, mint a Netscape-pel. A Microsoft nem fukarkodik, amikor fontos és tartós kapcsolatok építéséről van szó, a Netscape-ben azonban sokan egy pénzéhes, önnön sikerétől megrészegült, sokat beszélő, de a partnerre nem igazán figyelő, arrogáns „újjgazdagot„ láttak, aki mindenbe belekap, de akitől igazából kevés szolgáltatást várhatnak. Szép számmal akadtak hát csalódott, távolságtartó partnerek, köztük olyanok is, mint Andrew Grove, az Intel legendás főnöke.

Ezen a ponton célszerű egy kicsit elgondolkodnunk a gyors siker veszélyein. A Netscape bizonyos értelemben saját hírverésének és exponenciális növekedési görbéinek foglya volt. (Egyetlen példa a sebességre: a Navigator különböző verzióinak megjelenését csak néhány hónap választotta el egymástól.) A kíméletlen tőkepiac, a részvényárfolyamat az egekbe repítő Wall Street ezekhez igazította az elvárásait – amelyeknek aztán meg kellett felelni. A gyorsaság jó dolog, de ha valaki állandóan a „gyorsan-jöjjünk-ki-valami-újjal” és a „maximális-profitot-most-azonnal” bűvkörében él, könnyen kirepül a kanyarban. És a kanyar hamarosan eljött: a nagy rivális, a Microsoft kicsit megkésve, de annál határozottabban cselekedett. Ettől a ponttól kezdve egy izgalmas, egyelőre lezáratlan stratégiai játszmányt lehetünk tanúi.

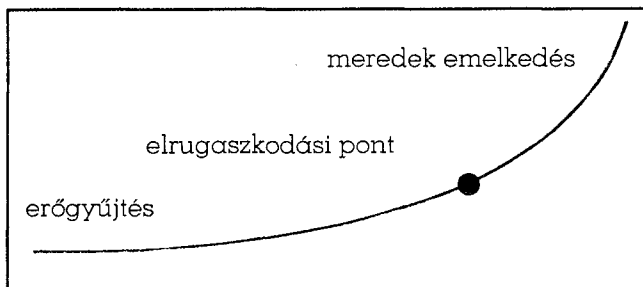
Foglaljuk össze az eddigieket. A „pályakezdő” Netscape kiváló mintapéldánya annak, amit Kevin Kelley [16] és mások „új gazdaságnak” vagy „hálózati gazdaságnak” neveznek. Kelley egyebek között megállapítja, hogy a „hálózati gazdaságban” az alacsonyabb fix költségek (mire volt szükség ahhoz, hogy Andreessen és Bina megírják a Mosaicot?), a jelentéktelen határköltségek (mibe kerül még egy Navigator letölteni a hálóról?), a gyors terjesztési csatornák (háló, háló...) és a fentebb már tárgyalt robbanásszerű hálózati értéknövekedési jelenségek miatt az „elrugaszkodási pontok” alacsonyabban helyezkednek el, mint a hagyományos ipari világban, az emelkedési pályák pedig meredekebbek. Az „elrugaszkodási pont„ az a pont, ahol a fejlődési görbe egyenesből vagy szelíd lejtőből meredekre vált, ahol a siker öngerjesztővé válik, ahol a pilóta megemeli a gép orrát, és az gyorsan és látványosan emelkedni kezd (3. ábra). Ha valaki tanulmányozni akarja ezt a jelenséget, jó esetpéldát talál a Netscape-nél: 18 hónap után már 38 millió installált Navigator volt a világban; a vállalat három év alatt érte el az 500 millió dolláros éves forgalmat, míg a Microsoftnak ehhez csaknem 14 év kellett.

A hógolyóból lavina lett – de a gyors sikerek cselekvésre készítették a legnagyobb ellenfelet, a

Microsoftot. A Netscape története 1995 óta a Microsofttal folytatott stratégiai és taktikai küzdelem története. A vállalat sorsának alakulásában nyilván más erők is szerepet játszottak és játszanak – gondoljunk például a gyors emelkedés után törvényszerűen bekövetkező lassulásra, az innovativitás és a „bürokrácia” fentebb tárgyalt klasszikus ellentmondására –, a döntő kérdés mégis az, hogyan alakul a két tábor csatája.

3. ábra

„Elrugaszkodási pont”



Dzsúdó és Szumó

Ismert történet: a Microsoft kissé megkésve reagált az Internet-jelenségre, túlságosan el volt foglalva a PC birodalommal, a maga egy-gépet-mindenki-asztalára stratégiájával. Jegyezzük meg: mások sem voltak sokkal okosabbak: Internet nagyon régóta létezik, de az „elrugaszkodási pontját” hosszú lapos szakasz előzte meg. Nem mindig könnyű megmondani, hogy néhány elszórt megbetegedésből hogyan lesz rövidesen megállíthatatlan járvány. A Microsoft későn reagált, de igen erőteljesen, ami nyilván nem a véletlen műve. Egyrészt Gates nyilván felismerte a hálózati világban rejlő óriási üzleti potenciált, másrészt megszimatolta a Netscape-böngészőben rejlő veszélyt: a Microsoft-birodalom a Windows-bázisra épül, ha bekapcsoljuk a PC-nket, akkor azon keresztül jutunk el az alkalmazásokig; ha viszont egyre több alkalmazás a hálón jelenik meg, akkor az nyer, aki a háló kapujában áll a kulccsal, az pedig a kilencvenes évek közepén a Netscape volt a Navigatorral. Kicsit sarkosabban fogalmazva: ha minden a hálóra kerül, akkor a háló lesz a számítógép, és a böngésző az operációs rendszer. A Microsoft alapjaiban inoghat meg, ha a kulcs kikerül a kezéből. A probléma ettől a ponttól már nem taktikai, hanem stratégiai jellegű.

A párharc elemzését kezdjük egy lényeges megállapítással: stratégiai kérdésekhez módszertani szempontból a két vállalat eltérő módon viszonyult. Korai fan-

tasztikus sikereit a Netscape nem csekély részben annak köszönhető, hogy taktikai és operatív szinten rendkívül hatékonyan bizonyult: remek ötletei voltak, amelyeket pillanatok alatt meg tudott valósítani. Vezetői a *jelenre* koncentráltak, a következő pénzügyi negyedévre, maximum egy évre előretekintve. Több évre szóló terveket nem készítettek. Barksdale definíciója szerint a stratégia nem más, mint termékek sorozatával reagálni a piaci előrejelzésekre. Mindez nem jelenti azt, hogy a cégnek nem volt jövőképe: a víziókat Andreessen szolgáltatta, három visszatérő elemmel: hit a hálózat erejében, a Internet kapuját minden kommunikációs eszköz előtt megnyitó univerzális interfészben, és a nyitott szabványok szükségességében. Ezen a három cölöpön kívül minden más képlékeny volt, ambíciókkal kevert tömény pragmatizmus. „Ha a piac félévente megváltozik, nem töprenghetünk két hónapig a stratégiánkon” – mondta egy interjúban a cég egyik vezetője. Mindennap stratégiai döntéseket kell hozni, az operatív munkától elválaszthatatlanul. Kell néhány támpont, néhány cél, egy kevés „leadership”, de a többi nem más, mint gyors és hatékony cselekvés.

A Microsoftot viszont az Internet-robbanás nem zökkentette ki szokásos stratégiaalkotási gyakorlatától: Gates nem változtatott sem a viszonylag *formalizált* eljáráson, sem a hároméves időhorizonton. A formális tervezési folyamat változatlanul februárban kezdődött az üzletágak 36 hónapra előretekintő stratégiai terveinek tálalásával. A stratégiákat csúcsvezetők által irányított heves viták után éves taktikai tervekre bontották le. A megvalósítás során időnként korrekciós értekezleteket tartottak, többnyire akkor, amikor a környezetben vagy az előrejelzésekben valamilyen számottevő változás állt be.

A stratégiai gondolkodás tekintetében a Netscape és a Microsoft közötti különbségek jól láthatók. Az előbbinél a stratégiaalkotás Andreessen és néhány nagyon okos emberből álló „jövőbelátó” csapatának dolga volt, a többiek pedig vettek egy mély lélegzetet és „végrehajtottak”. A redmondiak viszont hagyományosan formalizáltabban közelítettek a távlati kérdésekhez, szisztematikusan elemezték a környezetet, terveket készítettek, a tervezés során pedig mindenkitől megkövetelték, hogy mondja el véleményét a világról, a változásokról, a versenyről, foglaljon állást és védje meg azt. Barksdale csak 1997 vége felé tett néhány lépést a szisztematikussabb tervezés érdekében – hogy milyen sikerrel, azt még aligha tudjuk megmondani.

A Microsoftról és a Netscape-ről részletes elemzéseket publikáló Cusumano és Yoffie a két játékos

küzdelmét a sport világból vett hasonlatokkal írja le ([6] és [27]). A Microsoft 1995-ben már nagyon nagy vállalat volt, méreteit tekintve a Netscape eltörpült mellette. Mintha Góliát állna szemben Dáviddal, egy szumó birkózó egy normál testsúlyú ellenféllel. Egy valódi szumó meccsben az utóbbinak nincs esélye: a nagyobb tömeg biztosan győz. Egyetlen megoldás van: nem szumót kell játszani, hanem dzsúdót, ebben ugyanis az ellenfél súlyát és erejét az ügyes játékos saját hasznára fordíthatja.

A Netscape kétségtelenül ügyesen dzsúdózott. Hogy – egyelőre? – mégsem győzött, azzal magyarázható, hogy a szumó-súlyú Microsoft sem kevésbé jó játékos.

Lássuk ezek után a dzsúdó-szumó meccs néhány érdekes sajátosságát és menetét. Az első szabály: ha te vagy a kisebb, kerülj a közvetlen konfrontációt. Ha a Netscape a kezdet kezdetén egy új PC-s operációs rendszerrel próbálkozik és a Microsoft pályáján támad, nyilván nincs esélye. Ha túl sokáig marad egy helyben, akkor sincs. Lehet, hogy egy túlságosan merev és részletezett stratégia a játszma elején végzetes lett volna. Az Andreessen-féle vízióba azonban sok minden belefért. A Netscape meghódíthatlan területeken kezdett gyarapodni, és gyorsan mozgott egyikről a másikra, mondhatnánk „körbetáncolta” ellenfelét.

1995 a vállalatnál az Internet éve volt. A piac épp csak ébredezett, a Netscape a Navigatorral és az első szerverekkel besiklott a radarernyő alatt, integrált alkalmazásokkal teremtve meg a bázist az elektronikus kereskedelemhez és a világhálón való szolgáltatáshoz. Az internetes kereskedelem kezdeti fejlődése azonban túlságosan lassúnak bizonyult a fölöttébb ambiciózus cég számára, ráadásul a szorítóban rövidesen a nagyok – köztük a Microsoft és az IBM – is megjelentek.

Szerencsére gyorsan adódott egy újabb lehetőség: a Netscape vezetői már 1995-ben felfigyeltek arra, hogy az általuk propagált Internet-technológiákat és standardokat egyre több vállalat belső hálózatok, úgynevezett *intranetek* (mini internetek a vállalati tűzfalak mögött) kiépítésére használja. A belső hálózat nem számított újdonságnak, a csatáreken ott volt a Novell, a Lotus Notes és a Microsoft; a meglévő rendszerek sokat tudtak, de zárt standardokra épültek, drágák voltak, nehéz volt őket telepíteni és használni. Az intranetek képességei korlátozottabbak, de a nyitott szabványok miatt sokféle gépen futottak, olcsóbbak, könnyen megtanulhatók és használhatók. A Netscape eredeti üzleti tervei nem szóltak az elektronikus levelezésről; Andreessent azonban ez nem zavarta, gyorsan fordított egyet a kormánykeréken, és a

Netscape 1996-ban már intranetes vállalat volt, amely bevételeinek közel felét vállalati ügyfelektől szerezte. Ehhez nemcsak a termékek körét és képességeit kellett megváltoztatni, hanem az értékesítési csatornákat is. Az internetes idők szépségét az adta, hogy a hálón rendkívül olcsón lehetett óriási tömegben értékesíteni. A nagyvállalati intranetes ügyfeleknél azonban ez az értékesítési modell nem működött: masszív direkt értékesítő és támogató rendszert kellett kiépíteni. A Netscape-nek 1995 elején még csak 15 értékesítési szakembere volt, 1998-ban a számuk már közel 800-ra rúgott.

A többiek persze nem akartak lemaradni: a Lotus és a Microsoft egyre inkább Web-kompatibilisebbé tették a termékeiket. De nem állt meg Andreessen és kis stratégiai csapata sem: 1997 márciusában „fehér könyvet” bocsátottak ki, amely – a Netscape-vízió újabb konkretizálásaként – megfogalmazta a „hálózati vállalat” avagy az *extranet* koncepcióját. Az *extranet* bérelt vonalakkal vagy biztonságos Internet-kapcsolatokkal összekötött intranetekből áll; lehetőséget ad arra, hogy egy cég partnerei a tűzfal mögött bizonyos forrásokhoz hozzáférjenek. Az intranet a *vállalaton belül* áramvonalasítja a kapcsolatokat, az *extranet* pedig *vállalatok között*, az iparági értéklánc (szállítók, termelők, partnerek, vevők) mentén.

Az *extranet*ekre és az elektronikus kereskedelemre való koncentrálással, az egyedi vállalatok határainak átlépésével a Netscape tulajdonképpen visszatért saját gyökereihez. Közben azonban beindult a Microsoft-úthenger: a Netscape-browser piaci részesedése hétről hétre csökkent az Explorerrel szemben. A Microsoft idejekorán felismerte, hogy a böngésző-háborúban késő lenne saját standardjait erőltetve szumó-kiszorítósdba kezdeni, és a már máskor is bevált „nyeld le, terjeszd ki” taktikát alkalmazta. Újabb dzsúdó-lépés következett: 1998 januárjában a Netscape bejelentette, hogy bárki ingyen letöltheti a hálóról a koronagyémánt Communicator forráskódját, és szabadon továbbfejlesztheti a programot. Az angol *The Economist* szerint ez olyan lépés volt, mintha a Coca-Cola receptje jelent volna meg valamelyik országos napilapban. A programot ezek szerint bárki továbbfejlesztheti, adaptálhatja, a Netscape-nek csak az a kikötése, hogy a módosításokat meg kell neki küldeni, hogy eldönthesse, közülük melyeket építi be a következő hivatalos kiadásba.

1998 más tekintetben is a dzsúdó-lépések éve volt. A Netscape ekkor döntött úgy, hogy saját Web-helyét úgynevezett „portállá”, kereskedelmi és szolgáltatási „főbejárattá” alakítja, a Yahoo-éhoz vagy az Excite-éhoz hasonlóan. Ezzel határozott terjeszkedésbe kezdett

média-vonalon, holott Barksdale éppen egy évvel ez előtt jelentette ki, hogy a cégnek nincsenek média-tervei. A csábítás nyilván túlságosan nagy volt: a még mindig népszerű, sok millió gépen futó Navigator automatikusan a Netscape-oldalak felé terelte a felhasználóit, amit azok egyáltalán nem vettek rossz néven. A honlapot időközben Netcenterre keresztelték, önálló divíziót szerveztek hozzá, üzletorientált helyé vált, amely híreket, szoftvereket, különböző szolgáltatásokat kínál.

A Netscape tehát – miközben az egyre határozottabb támadások ellenére sem mondott le a vállalati piacról – ismét ráerősített a fogyasztói vonalon. A szélesedő frontokhoz Andreessen új víziót fogalmazott: a jövőben a Netscape nem browser-, intranet- vagy extranet-vállalat lesz, hanem *szoftvercég*, amely a szoftverek és a szolgáltatások konvergenciájára épít, jelesül három pillérré: (a) vállalatoknak szolgáltatásra kész infrastruktúrát nyújtó, skálázható, biztonságos, megbízható, központilag menedzselt szoftvertermékeket (lényegében szervereket) ad, (b) alkalmazásokat biztosít az elektronikus kereskedelemhez, (c) bővíti saját Web-portáljának szolgáltatásait. Ebben a stratégiában már a szerverek állnak a közép-pontban, és nem a böngésző.

Mindezek a változások, gyors dzsúdó-mozgások jól nyomon követhetők a vállalati bevételek szerkezetében, ami egyik évről a másikra igen nagy változásokat mutat. Az igazán tiszteletre méltó nem a jövőképek rugalmas újrafogalmazása, hanem a taktikai szint és a végrehajtás hatékonysága. A problémát az jelentette, hogy a szumósúlyú Microsoft hasonló hajlékonyságot mutatott: elfogadta a Netscape sikereit, átvette, magába szívta annak a legjobb ötleteit és továbbfejlesztette azokat. Gates cége ráadásul a taktikai rugalmasságot – a fentebb tárgyalt módon – formalizáltabb stratégiai perspektívába ágyazta, ami fokozta ütéseinek erejét.

A Netscape a gyors mozgásokon, elhajlásokon, pozícióváltásokon kívül más dzsúdó-fogásoknak is mestere volt. Újabb szabály: ha az ellenfél túlságosan nagy és erős, akkor ezeket az előnyöket fordítsd hátrányokká; olyan lépéseket tégy, amelyekre a versenytársad saját tömege, kiépített bázisa, megszokott jövedelemszerzési módjai miatt csak kínosan tud reagálni, fogoly lévén saját sikerei csapdájában. Keress rajta olyan fogásokat, ahol az emelőlvelnek köszönhetően saját erődöt megsokszorozhatod. Az Internet sok új és innovatív cégnek kínált lehetőséget arra, hogy az elhízott szumó-harcosokat egyensúlyukból kibillentse.

A Microsoft üzleti modellje saját Windows operációs rendszerére épül, illetve arra, hogy a Windows-alapú

alkalmazásokat a felhasználók folyamatosan az újabb és újabb változatokra cserélik. A cég stratégiájának fontos eleme a más operációs rendszerek – köztük elsősorban az UNIX – kiszorítása. A Netscape fontos húzása volt, hogy tucatnyi platformra – köztük a teljes Microsoft-bázisra – kínált böngészőt és szervereket. Gates cége őrizte a saját szabványait, a Netscape viszont a nyitott szabványokat propagálta, azt hangoztatva, hogy a fogyasztónak igenis választási lehetőséget kell biztosítani. Ezzel a politikával fontos szövetségeseket szerzett, köztük a legnagyobbakat: az Oracle-t, a Sunt mint a Java-technológia apostolát, és az IBM-et; valamint az ABM („anything-but-Microsoft” = „bármit, csak ne Microsoftot”) liga számos más jeles tagját.

A dolog mindazonáltal nem ment könnyen. A Microsoft is megtalálta a maga támadási pontjait, és ügyesen kihasználta azokat. A korai időszakban a Netscape jövedelmének igen nagy része a browser-eladásokból származott, ami mintegy két évre megkötötte a cég kezét. A redmondiak sajátos versenytaktikát és hálózat-logikát („a legértékesebb, ami ingyen van”) alkalmazva ingyen adták az Explorer-t; ez olyan lépés volt, amit a Netscape csak fogcsikorgatva és megkésve követett. A sokplatformos fejlesztésnek is megvoltak a maga hátulütői: az alkalmazásokat nem lehetett egy-egy rendszerre optimalizálni, a tesztelés drága volt, és a Java-technológia sem váltotta be teljes mértékben a hozzá fűzött reményeket. A Microsoft-tábor jóval masszívabbnak bizonyult a vártnál: manapság mintegy 300 millió PC működik a világban, és a felhasználók viselkedése nem változik meg egyik napról a másikra, még akkor sem, ha az Internetről van szó. A háló-forradalom sokkal gyorsabb minden eddiginél, de az „installált bázisnak” azért hatalmas ereje van. Andreessen valóban sok mindent „meglátott”, de azért a Microsoftnak és a többieknek volt idejük felébredni.

Egy bizonyos mértéken túl a rugalmasság is hátrányos lehet. Kezdeti időszakában a Netscape túlságosan széles frontokat nyitott: mindenkit mindennel ki akart szolgálni, függetlenül az egyes piacok és termékek jövedelmezőségétől. Kellően nem indokolható lépés ez egy olyan világban, ahol éppen a koncentráció, a fókuszálás a jelszó. Ahelyett, hogy néhány jól megválasztott termékre koncentráltak volna, szétforgácsolták az erőiket a sokféle szoftver és platform között, esetenként kiforratlan technológiákat alkalmazva, a minőség ügyét nem kellően szem előtt tartva, ami súlyos hiba a vállalati piacon. A Netscape kiváló innovátor volt, de a termékek

stabilizálásánál, minőségének biztosításánál már kevésbé jeleskedett.

Sajátos ellentmondás rejlik a gyors dzsúdó-mozgásban is: ha valaki túlságosan hirtelen vált, az egyik évben internetes, a másikban intranetes, a harmadikban pedig extranetes cégnek nyilvánítja magát, akkor ez a piac szemében könnyen következtelenségnek, kapkodásnak tűnhet, és a cég alkalmazottait is megzavarhatja. Utólag átgondolva az eseményeket, még a rendkívül intenzív cégbevezető kampánynak is megvoltak a hátulütői: ha valaki fennhangon, az összes médiumon azt ismételteti, hogy ő lesz a jövő század Microsoftja, a Windows pedig rövidesen az ipari múzeumok hátsó raktárába kerül, akkor az nyilván korán kihívja maga ellen a jelenlegi Microsoft haragját. A jelszó jól hangzik, sokan fellelkesülnek tőle, de Bill Gates sokkal csendesebben csempészte be a maga operációs rendszerét az IBM PC-ibe.

Külön elemzést igényelne az a kérdés, hogy a dzsúdó-stratégia hatásos érvényesítését mennyiben gátolta az a tény, hogy a Netscape-nél a technológiai és a vállalati irányítás személyileg szétvált: mint már említettük, Barksdale, a vezérigazgató nem technológiai szakember, a stratégiaalkotás és a végrehajtás fontos elemeit nem uralja, ráadásul a vezetési stílusa konszenzusos, konfliktuskerülő, ami nem igazán hatékony egy olyan világban, ahol a siker egyik feltétele az, hogy a cég saját maga falja fel legsikeresebb gyermekeit.

A jelen és a jövő

Közvetlenül az America Online-nal való egyesülés előtt a Netscape három fronton háborúzott, váltakozó sikerrel.

Az első front a *böngészőké*. A Microsoft Explorer ledolgozta a hátrányát. A Business Week elemzője 1999 márciusának végén [28] arról számolt be, hogy a legújabb változat legalább olyan jó, mint a Netscape-é, sőt néhány ponton valamivel jobb is annál. A hálózat-logikából következően valószínű, hogy a két vetélytárs közül az egyik idővel domináns pozíciót szerez, és arra is komoly esély van, hogy végső soron univerzális interfész lesz – de könnyen lehet, hogy az Explorer nevet fogja viselni.

A második, a *szerver-front* igen fontos a Netscape számára, hiszen ez a legfontosabb kapu a vállalati piac felé. A cég célja az, hogy nagyvállalatoknak olyan skálázható rendszereket adjon, amelyek kihasználják az Internet, az intranetek és az extranetek előnyeit, és valamennyiüket összekapcsolják. Szép feladat; nem csoda, hogy másoknak is megtetszett: a Netscape itt olyan vetélytársakkal áll szemben, mint az IBM, az Oracle,

(megint) a Microsoft, meg még sok tucat más cég, az ingyen megszerezhető szerverekről nem is beszélve. A vállalatok installált infrastruktúrái és igényei igen eltérőek, a piac tehát várhatóan megosztott lesz, és a jelek szerint a Netscape esélyei egyáltalán nem rosszak: ezen a piacon kifejezetten előnyös lehet, ha valaki több platformot is kiszolgál, köztük az UNIX-ot, ami egyesek szerint még mindig jobb a Microsoft NT-jénél. Nagy kérdés viszont, hogy a cég képes-e az IBM, a Microsoft és az Oracle kipróbált és igen nagy értékesítésítő és ügyféltámogató gárdájával lépést tartani. A vállalati piac tömeges megnyeréséhez stabilitás is kell, amivel a Netscape mostanában nem büszkélkedhet.

A *portál-frontot* a Netscape csak 1998 tavaszán nyitotta meg. A bevezetés sikeres volt, a Netcenternek rengeteg látogatója van, ami nem csoda, hiszen az installált Netscape-böngészők automatikusan ide terelik a felhasználókat. A jövő szempontjából az a nagy kérdés, hogy a látogatók közül hányan akadnak tartósan horogra, ehhez pedig vonzó szolgáltatások kellene a portálon. Ehhez igazából már nem szoftver-, hanem médiavállalatra van szükség, másfajta képességekkel. A verseny itt is éles, hiszen itt van a Yahoo!, az Excite, a Snap, a Lycos, (megint) a Microsoft és sok más cég, akik mind a tömegek érdeklődésére vadásznak. A médiavonal követése nem könnyű, a Microsoftot is próbára teszi, pedig Gates már több mint egymilliárd dollárt költött az ügyre.

Végezetül foglaljuk össze, hogy mit tudunk a Netscape sorsáról most, 1999 tavaszán.

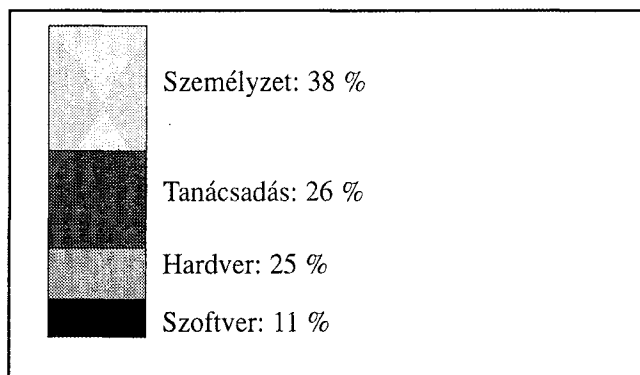
A cég egyik Mosaicos veteránja, Jamie Zawinski március végén egy levelet tett fel a hálóra, amelyben rezignált hangon magyarázza, hogy miért válik meg az America Online Netscape Communications nevű divíziójától. Szavaiból az derül ki, hogy ez a Netscape már nem az a Netscape: a név létezik, a fontos emberek is megvannak (a sajtóközlemények szerint Andreessen az AOL technológiai vezetője lesz), de a történet első fejezete lezárult.

Az America Online 1998 novemberében jelentette be, hogy megvásárolja a Netscape-et. Az ezt megelőző két évben rendbe tette saját belső ügyeit, bekebelezte a CompuServe-et, és taglétszámát 14 millióra növelve első számú online – szolgáltatóvá és potenciálisan – a Microsoft legnagyobb riválisává vált. A Netscape felvásárlásának aktusa 1999 márciusában zárult le. Ezzel lényegében véget ért a független Netscape története, de sokak véleménye szerint (a hálón az eseményeket rengetegen kommentálják) lezárult valami más is: a háló

hőskora, aminek – ellentmondásossága ellenére – a Netscape volt az egyik legnépszerűbb szimbolikus figurája, a „szabad Internet” bajnoka, aki szembeszállt a „halálszöglet” Microsofttal. Most a nagyok jönnek (mint annyi helyen másutt), akik (mint annyi helyen másutt) összeolvadások és felvásárlások útján még nagyobbak lesznek. Szumó-harc következik, hatalmasra dagadt vetyélytársakkal. Az Internet profitzónája (lásd erről [24]) eltolódott: a pénz már nem a böngészőben van – azt ingyen meg lehet szerezni –, hanem a hálón való szolgáltatásban és a rohamosan fejlődő elektronikus kereskedelemben, az utóbbiban is főleg a vállalatközi piacon. Az Amazon.com és más úttörő cégek fantasztikus sikere megmutatta, hogy mekkora ez az üzleti potenciál. Stratégiai szempontból a böngészők, a szerverek, a portálok, a szolgáltatások házassága kifejezetten logikusnak mondható, hiszen elektronikus kereskedelmi csatornák kiépítése – ahogy ezt a 4. ábrán látható tapasztalati költségszerkezet is mutatja – fölöttébb összetett dolog, sokféle képességet kíván.

4. ábra

Elektronikus kereskedelem bevezetését célzó akciók költségszerkezete



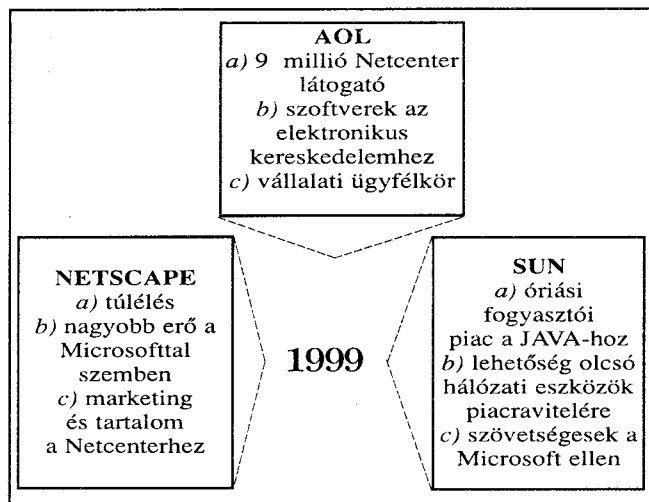
Forrás: Tracy Maddux (Intel) E-commerce slideshow, 1999.

Az AOL már a Netscape nélkül is a szumó-súlycsoportban volt. Az erejét tovább növeli, hogy szövetségként csatlakozik hozzájuk a Sun, az anti-Microsoft tábor egyik legnagyobbja. A triumvirátus kirajzolódó jövőképe azt sugallja, hogy a vállalatokat az ügyfeleikkel és partnereikkel, a hálózatokat más hálózatokkal összekötő online-rendszerek mind egy nagy digitális háló részei lesznek. A vállalatok ezentúl is azt csinálják majd, amit eddig – beszereznek, termelnek, szállítanak, eladnak stb. –, de mindebből egyre jelentősebb rész kerül rá a hálóra, és ez a korábbinál jóval nagyobb hatékonyságot biztosít.

Az 5. ábrán összefoglaljuk, hogy a három partner (pontosabban az 1999 tavaszán „elhált” AOL-Netscape házasság után már csak kettő) mit nyerhet a szövetségen. Nem véletlenül fogalmaztunk feltételes módban, mert azért a győzelem még nem tekinthető biztosnak. Két dologt mindenképpen tekintetbe kell venni: a versenytársak körét és a szövetségen belül nagy valószínűséggel fellépő feszültségeket.

5. ábra

Ki mit nyerhet a Netscape-AOL-Sun szövetségen?



Kezdjük a vetélytársakkal. Egy sor szumó-harcost látunk, akik súlyuk ellenére dzsúdó-fogásokra is képesek. Az AOL-Sun jövőkép ígéretes – de vannak mások is, akiknek ugyanez a víziójuk. Bill Gates szinte ugyanerről beszél, és ne feledjük, hogy a Microsoft nettó profitja jelenleg nagyobb, mint az utána következő tíz vezető szoftvercége együttvéve. Bizonyos értelemben a redmondiaiak is a helyüket keresik az új világban, átszervezik a vállalatot, személycseréket hajtanak végre, azon töprengenek, hogy mekkora kifutása van még a Windowsos világnak – de pénzük az van bőven. Aztán ott van az IBM, de az elektronikus kereskedelem felé tart az 1999 elején éppen lefelé szálló árfolyamú, önmagát megújítani kívánó SAP is. A vonatok több irányból érkeznek, de a vágányok egymásba futnak.

Most pedig vessünk egy gyors pillantást a szövetség belső ügyeire is. 1999 tavaszán gőzerővel indult meg a két egyesült cég összegyúrása, az új szervezeti egységek – köztük a Sunnal szövetkező Netscape Enterprise Group – kialakítása. A feladat nemcsak technikai és szervezési jellegű. A jelek szerint nem lesz könnyű például a három cég kultúrájának egymáshoz illesztése; ebből a szempontból különösen a Sun nyers és tekintélyt nem tisztelő modora látszik problematikusnak: Scott McNealy cége

nem arról híres, hogy jól kijön másokkal. Egyes – igen nagy összegű – kölcsönös beruházásokról születtek már döntések, de április elején még tisztázatlan volt a költségek és a nyereség elosztásának módja. A szövetség tagjai számos ponton jól kiegészítik egymást, de vannak rivalizálási helyzetek is: az elektronikus kereskedelemhez szükséges nagy teljesítményű szerverek terén például mind a Netscape, mind a Sun a saját technológiájához ragaszkodhat.

A problémák ellenére aggodalomra nincs különösebb ok. Az AOL árfolyama 1998 novembere – ekkor jelentették be az egyesülést a Netscape-pel – és 1999 márciusa között 156%-kal emelkedett. A befektetők tehát optimisták, a szövetség vezeterei pedig tovább szövögethetik terveiket a Windowsos PC-világrend megdöntéséről.

Irodalom

- (1) Alden, C.: Bill Gates with a College Degree. Red Herring Online, 1996. január
- (2) Bógel György: Bitháború bírósági segédlettel. Magyar Távközlés, 1998. 2. sz.
- (3) Bógel György: Miért a Microsoft? Vezetéstudomány, 1998. 4. sz.
- (4) Bógel György: Miért az Intel? Vezetéstudomány, 1998. 7-8. sz.
- (5) Coyle, D.: The Weightless World. Capstone, 1997
- (6) Cusumano, M.-Yoffie, D.: Competing on Internet Time. The Free Press, 1998
- (7) Gilder, G.: Metcalf's Law and Legacy. Forbes ASAP, 1993. szeptember 13.
- (8) Green, H.: Has Netscape Hit the 'Innovation Ceiling'? Business Week, 1998. január 19.
- (9) Hafner, K.-Meyer, M.: Sharing the Blame. Newsweek, 1998. január 19.
- (10) Hamm, S.: No, Netscape isn't Throwing in the Towel. Business Week, 1998. február 23.
- (11) Hamm, S.: The Education of Marc Andreessen. Business Week, 1998. április 13.
- (12) Himowitz, M.: Netscape's New Browser Is the Best One Yet. Fortune, 1997. május 27.
- (13) Iansiti, M.-MacCormack: Developing Products on Internet Time. Harvard Business Review, 1997. szeptember-október
- (14) Internet-harc. Heti Világgazdaság, 1996. szeptember 7.
- (15) Judge, P.-Hamm, S.: Any Portal in a Storm. Business Week, 1998. október 19.
- (16) Kelly, K.: New Rules for the New Economy. Fourth Estate, 1998
- (17) Kirkpatrick, D.: As the Big Guys Awake, Can Netscape Prevail? Fortune, 1996. január 15.
- (18) Krantz, M.: AOL, You've Got Netscape. Time, 1998. december 7.
- (19) Netscape Breaks Free. The Economist, 1998. március 28.
- (20) Price, C.: Bruised Netscape Angles for Corporate Users. Financial Times, 1998. június 8.
- (21) Ramo, J.: Winner Take All. Time, 1996. szeptember 16.
- (22) Sager, I. et al.: A New Cyber Order. Business Week, 1998. december 7.
- (23) Shapiro, C.-Varian, H.: Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Harvard Business School Press, 1998.
- (24) Slywotzky, A.-Morrison, D.: The Profit Zone. Times Business, 1997
- (25) Tetzel, R.: What It's Really Like to Be Marc Andreessen. Fortune, 1996. december 9.
- (26) Yang, C. et al.: The 800-Pound Gorilla of E-commerce? Business Week, 1999. április 5.
- (27) Yoffie, D.-Cusumano, M.: Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time. Harvard Business Review, 1999. január-február
- (28) Wildstrom, S.: Neck and Neck in the Browser Race. Business Week, 1999. március 29.