

---

# A GYŐZTES STRATÉGIA

BILL GATES, ANDY GROVE  
ÉS STEVE JOBS  
ÖT ÖRÖK ÉRVÉNYŰ LECKÉJE

---

DAVID B. YOFFIE  
ÉS MICHAEL A. CUSUMANO



21. SZÁZAD  
KIADÓ

Budapest, 2017

David Andy Grove-nak ajánlja ezt a könyvet – mentorának, kritikusának, annak a vezetőnek, aki mindig arra inspirálta, hogy sose adja fel, és dolgozzon keményebben.

Michael Xiaohuának és Picónak ajánlja ezt a könyvet, akik segítenek abban, hogy a jövőre fókuszáljon.

## E L Ő S Z Ó

Közel harminc éven keresztül tanítottunk stratégiát a Harvardon és a Massachusetts Institute of Technologyn. Az elmúlt három évtizedben a stratégiatudomány hatalmas fejlődést ért el a szigorú, analitikus keretek kialakításában, amelyek nagyrészt olyan tudományágakban gyökereznek, mint a mikrogazdaság, a játékelmélet és a szociológia. Noha számos eszközzel látjuk el a diákjainkat, csak ritkán beszélünk arról, hogy a kiváló stratégek hogyan gondolkodnak, hogyan tanulnak, hogyan hozzák összhangba gondolataikat a cselekedeteikkel. A valóban kiváló stratégia tulajdonságait illetően mély szakadék tátong az ismereteinkben. Kutatók gyakran tanulmányozzák a cégeket és vezetőiket, de csak ritkán mélyülnek el az egyének megismerésében és annak megértésében, hogy mely döntéseik határozták meg a pályájukat és az általuk felépített szervezeteket.

Ebben a projektben néhány fontos feltételezésből indulunk ki. Az egyik az volt, hogy a cégvezetők és a vállalko-

zók sokat tanulhatnak Bill Gatestől, Andy Grove-tól és Steve Jobstól, bármennyire kiemelkedő egyéniségekről beszélünk is. Az egy pillanatig sem volt kérdés a számunkra, hogy személyes képességeiket és eredményeiket tekintve ez a három ember nem éppen tipikus vezérigazgató vagy vállalkozó. A legkevesebb, amit el lehet mondani róluk, hogy az iparáguk titánjai. Ugyanakkor arra a következtetésre is eljutottunk, hogy az ő szemléletük megismerésével minden cégvezető és vállalkozó szisztematikusabban tudna gondolkodni mind a stratégiáról, mind a végrehajtásról, hiszen hasonló módon kezeltek kulcsfontosságú problémákat.

A második feltételezésünk az volt, hogy bár mindhárom alanyunk a csúcstechnológia világából érkezik, tapasztalataik számos cégtípus számára szolgálhatnak kiváló meglátásokkal a stratégia és a végrehajtás szerepét és fontosságát illetően. Az egyik oka annak, hogy pályánk jelentős részét high-tech cégek tanulmányozásával töltöttük, az a megfigyelésünk volt, hogy a változások ritmusa óriási előnyöket hoz annak, aki megfelelő időben fogalmazza meg a megfelelő stratégiát, és odafigyel a végrehajtás részleteire. Mi több, a gyorsan változó technológiák valamennyi üzletágba beágyazódnak. A közösségi média, a felhőalapú számítástechnika, a mobil eszközök és a viselhető technológia gyors változásai a cégek többségére hatást fog gyakorolni a következő évtizedekben. Az üzleti élet mindennapjainak részévé vált a high-tech világ stratégiai fejlődésének megértése.

Harmadik feltételezésünk szerint a stratégia és a végrehajtás szétválaszthatatlanul összekapcsolódik. Óráinkon a diákjaink gyakran felteszik a kérdést: „Mi a fontosabb, a stratégia vagy a végrehajtás?” Erre általában rövid hatásszünet után

egy viszontkérdéssel válaszolunk: „Mit szeretnél jobban? Egy gyengén végrehajtott kiváló stratégiát, vagy egy tökéletesen végrehajtott rossz stratégiát?” Erre természetesen az a válasz, hogy egyiket sem. Értéktelen az a kiváló stratégia, amelyet nem tudsz végrehajtani, és semmire sem jutsz a kiváló végrehajtással, ha az rossz irányba vezet. Az ügyes vezérigazgatónak jó irányba kell fordítania a céget, és eredményesen kell vezetnie a vállalatot. Ahogy Bill Gates mondta: „A rossz stratégia mindig kudarcot vall, bármennyire jók is az információid, a béna végrehajtás pedig kisiklatja a jó stratégiát. Ha sok mindent csinálsz rosszul, tönkre fog menni a céged.”<sup>1</sup>

Végül pedig meggyőződésünk, hogy senki sem születik kiváló stratégának. A sikeres vezetők többsége az idők során *tanulja meg* a jobb stratégiai gondolkodást és a hatékonyabb végrehajtást mind a taktika, mind a szervezet szintjén. Ehhez a témához könyvünk utolsó fejezetében fogunk visszatérni. Előtte azonban megmutatjuk, hogy Bill Gates, Andy Grove és Steve Jobs sem volt már eleve kiváló stratégia: Jobs első vezetői időszaka alatt majdnem csődbe vitte az Apple-t, Grove első vállalkozásvezetési publikációja, a *High Output Management* (Kimagaslóan eredményes vezetés) a cégek működésére koncentrááló középvezetők kézikönyve volt, míg Gates ismeretei a cégvezetés és az üzleti stratégia tekintetében aligha voltak nevezhetők impozánsnak, amikor félbehagyta tanulmányait a Harvardon. Az tette őket hosszú időn át kiemelkedően hatásos vezetőkké, hogy képesek voltak tanulni – stratégiáról, végrehajtásról, saját üzletágukon belüli új területekről. Feltételezzük, hogy más felső vezetők és vállalkozók is el tudják sajátítani ezeket a képességeket, ha rászánják magukat.

A könyvünket megalapozó kutatás számos tekintetben az 1980-as évek közepén indult, amikor elkezdtük a szoftver-, hardver- és félvezetőipar tanulmányozását, cikkek írását ezekben a témákban, illetve mi magunk is dolgoztunk ilyen cégeknél. Felhasználtuk a három cégnél 1987-től kezdve készített interjúkat. Összességében mintegy száz saját, különböző időszakokból származó interjúra, valamint mi magunk és más szerzők által írt könyvre, cikkekre és esettanulmányra támaszkodtunk. Nagyjából egy éven át havonta több alkalommal találkoztunk, hogy kicseréljük gondolatainkat a három alanyunkról, és még az írás megkezdése előtt kialakítsuk a könyv szerkezetét. Az öt fő „szabály” és képességegyüttes kerete, amelyben véleményünk szerint a három vezérigazgató osztozik, már az első napok megbeszélései során körvonalazódott, megerősítve minket abban a meggyőződésünkben, hogy Gates, Grove és Jobs sok mindenben hasonlóan közelített a stratégiai kihívásokhoz.

Bár már sok olyan embernek köszönetet mondtunk, aki az elmúlt két évtizedben segített a kutatásainkban, külön szeretnénk kifejezni hálánkat azoknak a vezetőknek, akik legfrissebb kutatásaink idején, 2013 őszén nekünk szentelték az idejüket, és megosztották velünk a meglátásaikat. Legelölször Andy Grove-nak. Andy több alkalommal is találkozott velünk 2013 szeptembere és 2014 júliusa között. Elolvasta és megjegyzésekkel látta el a kézirat több részét, és számos e-mailre adott választ. Grove-on kívül Bill Gatest is megkerestük, aki 2013 őszének végén elnézésünket kérte, amiért nem tud a rendelkezésünkre állni.

Két kivételtől eltekintve azt a stratégiát választottuk, hogy olyan vezetőket interjúvoljunk meg, akik közeli munkatársai voltak Gatesnek, Grove-nak vagy Jobsnak, de ma már nem az adott cégnek dolgoznak. Nem akartunk senkit sem kellemtelen helyzetbe hozni. A kivételek egyike Renée James volt, aki öt éven át dolgozott Grove technikai asszisztenseként, és nem sokkal találkozásunk előtt nevezték ki az Intel elnökének. A másik pedig Joel Podolny, az Apple humánigazgatója, aki együtt dolgozott Daviddal a Harvard Business Schoolon, mielőtt a Yale-hez, majd az Apple-hez igazolt. Grove-on, Jamesen és Podolnyn kívül tizenkét további interjút készítettünk 2013 őszén. Köszönetet mondunk nekik is: Fred Andersonnak, Dennis Carternek, Tom Dunlapnak, Carl Everettnak, Pat Gelsingernek, Frank Gillnek, Ron Johnsonnak, Paul Maritznak, Jon Rubinsteinnek, Russ Siegelmannek, Avie Tevaniannak és Les Vadasznak.

Igen nagy hasznunkra volt továbbá, hogy sokan elolvasták a kéziratot, illetve az előadásaink kapcsán írásbeli visszajelzéseket küldtek nekünk. Ezek közé tartoznak az alábbiak: az ügynökünk, James Levine, a kiadónk, Hollis Heimbouch, valamint Juan Alcacer, Deborah Ancona, Ankur Chavda, Scott Cook, Donna Dubinsky, Kathy Eisenhardt, Andreas Goeldi, Mel Horwitch, Reed Hundt, Renée James, Carol Kauffman, Karim Lakhani, Doug Melamed, Sanjiv Mirchandani, Tim Ott, Joel Podolny, Alec Ramsay, Steven Sinofsky, Brad Smith, Michael Scott-Morton, Ben Slivka, Richard Tedlow és Eric Van den Stein. Köszönetet mondunk továbbá a Stanford Egyetem üzleti és műszaki karán, a London Business Schoolon, az Imperial College Business Schoolon, az oxfordi Saïd Business Schoolon, a Harvard Business School

stratégiai konferenciáján és szemináriumán és az MIT műszaki innovációs, vállalkozói és stratégiai Sloan szemináriumán tartott foglalkozásaink résztvevőinek.

Néhányan nélkülözhetetlen munkát végeztek: Eric Baldwin, David kutatótársa, beleásta magát az anyag minden területébe, új példákat, meglátásokat, referenciákat és nézőpontokat keresett, amivel könyvünk valamennyi fejezetébe besegett. Mély hálát érzünk szerkesztőnk, Mary Kwak iránt, aki rákényszerített minket, hogy tisztábban fogalmazzuk meg a gondolatainkat, és kulcsfontosságú szerepet játszott abban, hogy könyvünk egy szélesebb kör számára is olvasmányos lett. David asszisztense, Cathyjean Gustafson a folyamat minden stádiumában hihetetlenül nagy támogatást nyújtott.

Természetesen a feleségeink, Terry Yoffie és Xiaohua Yang a kézirat több változatát is elolvasták, és ők voltak legkiválóbb kritikussaink, legremekebb útmutatóink, legnagyobb drukkereink.



# A STRATÉGIA SZABÁLYAI



## BEVEZETÉS

# Hogyan lesz valakiből a stratégia mestere?

1998 márciusának az elején Bill Gates, Andy Grove és Steve Jobs, vagyis a Microsoft, az Intel és az Apple vezérigazgatója együtt pózolt New Yorkban a *Time* magazin 75. születésnapját ünneplő rendezvényen. Ez volt az első és utolsó ilyen alkalom. Ez az egyetlen közös képük abból az időből, amikor mindhárman cégük első számú vezetői voltak. A legmegdöbbentőbb benne az, hogy szmokingot viselnek! Erre az egy este Jobs lemondott a fekete garbójáról és farmerjáról, Grove a bőrkabátjáról, Gates pedig a megszokott szvetteréről és bő nadrágjáról.

A középen álló Grove sugárzik az örömtől. Alig pár héttel korábban a *Time* az Év Emberének választotta, ami illusztris pályájának a megkoronázását jelentette. Az Intel történetének legeredményesebb időszakát élte, dominálta a mikroprocesszor-iparágat, és piacvezető volt a világon a félvezetők terén, mind a bevételek, mind a nyereségesség tekintetében. A csúcra felérve Grove bejelentette, hogy lemond a vezér-

igazgatói posztról, és a továbbiakban a cég elnöke lesz, mely pozíciót egészen 2005-ig töltötte be.

Jobboldalt Gates visszafogottabban mosolyog. A Microsoft vezetőjeként ekkorra minden akadályt legyűrt, beleértve az Intel kiruccanását a szoftveriparba, az Apple kihívását az asztali számítógépek terén, és a legközelebbi múltban a Netscape kísérletét arra, hogy az internetre támaszkodva letaszítsa trónjáról a Microsoftot, a világ legnagyobb szoftvergyártó cégét. De Gates sikere olyan oldalon is felkeltette a figyelmet, aminek nemigen örülhetett. Alig két hónappal később az amerikai igazságügyi minisztérium, húsz szövetségi állam és az Egyesült Államok fővárosa peres keresetek egész sorát adta be, azzal vádolva a Microsoftot, hogy piaci fölényét kihasználva törvényellenes akadályokat gördített versenytársai útjába. 2000-ben Gates lemondott huszonöt éven át betöltött vezérigazgatói posztjáról. 2014-ig az igazgatótanács elnöke maradt, amikor még eggyel hátrább lépett, és az új vezérigazgató, Satya Nadella tanácsadója lett.

A bal oldalon Jobs jellegzetes vigyorát villantja, szokásához híven úgy néz ki, mint aki egyedüli birtokosa egy fontos titoknak. Nyolc hónappal korábban tért vissza ideiglenes vezérigazgatóként az Apple élére, és nem volt hajlandó állandósítani a megbízatását egészen addig, amíg nem látta abszolút biztosítottnak a cég fennmaradását. A korábbi önmagánál pragmatikusabb Jobs megbékélt régi ellenlábasaival, Gatesszel és Grove-val, de ettől még nem lett kevésbé rögeszmés a terméktervezés és a felhasználói élmény irányításának a tekintetében. Két hónappal a fogadás után mutatta be a világnak a gumicukor alakú, színeiben édességekre emlékeztető iMacet, amellyel a cég elindult felfelé a lejtőn. Ezt követően

vezette be az iPodot és az iTunes, majd az iPhone-t és az iPadet, és az Apple a világ legértékesebb cégévé vált.

## A STRATÉGIA SZABÁLYAINAK ELSAJÁTÍTÁSA

Csak találgatni tudjuk, mire gondolt Gates, Grove és Jobs a kép készültekor. De ha az a kérdés, hogy mely fontos gondolatok és cselekvések következtében jutottak el pályájuknak ehhez a pillanatához, nem kell találgatnunk: tudjuk. Abban a nagy szerencsében volt részünk, hogy több mint huszonöt éven át tanulmányozhattuk ezt a három vezetőt és a cégeiket, sőt dolgozhattunk is velük. David Yoffie 1989 óta tagja az Intel igazgatótanácsának, és közeli kapcsolatban dolgozott Groveval annak tizenegy éves vezérigazgatói és hétéves elnöki megbízása alatt. Ezenfelül több ízben is találkozott és interjút készített Gatesszel, Jobsszal és más iparági vezetőkkel a Harvard Business Schoolon végzett high-tech stratégiai kutatásainak a keretében. Ugyanezen időben Michael Cusumano elmerült a Microsoft stratégiájában és működésében. Az MIT Sloan üzleti iskola vezető szoftveripari szakértőjeként több tanulmányt írt az iparágról, és mélyinterjút készített Gatesszel, Groveval, valamint a Microsoft, az Intel és az Apple számos vezetőjével és fejlesztőmérnökével. 1998-ban közösen írtuk meg a *Competing on Internet Time* (Versenyfutás az internet idejében) című tanulmányunkat a Microsoft és a Netscape epikus harcáról, ami bestseller lett. Bárki másnál jobban tudjuk, hogy mit gondolt ez a három vezető, amikor a Microsoftot, az Intelt és az Apple-t ilyen hatalmas magasságokba lendítő – és néha mélypontra taszító – döntéseiket hozták.

Szintén fontos, hogy alkalmunk nyílt megfigyelni Gatest, Grove-ot és Jobsot egymás mellett is. Ennek köszönhetően tudjuk azonosítani azokat a közös pontjaikat a stratégiához, a végrehajtáshoz és a vállalkozói létezéshez való viszonyulásukban, amelyeket különböző egyéniségük és stílusuk gyakran elfed. Cégeiket elemző esettanulmányokban, cikkekben és könyvekben aligha van hiány. Mindhárom vezérigazgatóról írtak már több életrajzot is, legyen az hatszázötven oldalas téglá vagy illusztrált gyerekkönyv. Ezeknek a megközelítése nyilvánvalóan az egyediséget hangsúlyozza – Grove esetében a menekülést a kommunista Magyarországról és a tudományos pályát, Gatesnél a kiváltságos neveltetést és korai elmerülését a szoftverek világában, Jobsnál a szerény gyerekkort és később a mániákus ragaszkodást az elegáns tervezéshez. Ám mindezen különbségek alatt ott lapul egy közös keret, amely cégvezetővé tette őket.

Nem azonnal és nem is egyszerre jutottak el a stratégia és a végrehajtás lényegét megragadó közelítéshez. Mindhármuk pályájának van egy fejlődési íve, amelyben bőven tetten érhetők rögtönző kísérletezések. Könyvünk arra az öt szabályra alapul, amely megállapításunk szerint meghatározza ezt a közös keretet.

1. Nézz előre, következtess vissza!
2. Fogadj nagyban, de sose tedd kockára az egész céget!
3. Platformokat és ökoszisztémákat építs, ne csak termékeket!
4. Élj a hatástöbbszörözéssel és az erővel, műveld a dzsúdót és a szumóbirkózást is!

## 5. Építsd a cégedet a személyed által képviselt támpont köré!

Azzal, hogy ezeket a szabályokat alkalmazták a cégeikre, Gates, Grove és Jobs minden idők legkiemelkedőbb eredményeit érték el. A pénzügyi teljesítményük csak részben ad igazolást összetett esettörténetükre, de nyilvánvalóan bizonyítja a sikerüket. Nézzük például az üzleti eredményt (*lásd a táblázatot a 22. oldalon*). Bill Gates 1975-től 2000-ig volt a Microsoft vezérigazgatója. Ezen idő alatt a cég éves profitja gyakorlatilag nulláról 11 milliárd dollárra nőtt. Andy Grove 1987-ben lett az Intel vezérigazgatója. Az ezt megelőző évben a cég 135 millió dolláros veszteséget termelt. 1997-ben, Grove utolsó teljes évében közel 10 milliárd dollár nyereséget ért el. Ugyancsak 1997-ben tért vissza Steve Jobs az Apple-hez, amikor a cég vesztesége meghaladta a 400 millió dollárt. 2011-ben, amikor betegsége miatt lemondott, az Apple nyeresége megközelítette a 34 milliárdot.

A piaci részesedések ugyanazt mutatják. Az Intel részesedése a mikroprocesszor-iparban kevesebb mint 40 százalékról több mint 80 százalékra bővült Grove vezetése alatt.<sup>1</sup> Gates alatt a Microsoft megszerezte a személyi számítógépeken használt operációs rendszerek piacának több mint 95 százalékát. Mire Jobs második vezérigazgatói megbízásának a végéhez ért, az Apple-é volt az okostelefonok piacának 20 százaléka, az MP3-lejátszók és a digitális média piacának a 60 százaléka (az iPoddal, illetve az iTuneszal), és a táblagépek piacának közel 70 százaléka (az iPaddel).<sup>2</sup> Mi több, Jobs azzal is büszkélkedhetett, hogy az ezer dollárt meghaladó áru személyi számítógépek 90 százalékát az Apple adta el.<sup>3</sup>

Talán még ennél is figyelemre méltóbb, hogy Jobs lemondásának idején az Apple volt a világ legértékesebb cége. Ugyanezt mondhatta el magáról a Microsoft, amikor Gates lemondott a vezérigazgatói posztról. Az Intel alig egy lépéssel maradt el, mivel huszonegy hónappal azt követően jutott fel a dobogó tetejére, hogy Grove az igazgatótanácsi irodájából átköltözött az elnöki lakosztályba (mármint átvitt értelemben, hiszen Grove mindvégig egy munkafülkében dolgozott, ahogy az Intel összes többi alkalmazottja).

### Nyereség és legmagasabb piaci kapitalizáció

	Üzleti eredmény a vezérigazgatói megbízás elején	Üzleti eredmény a vezérigazgatói megbízás végén	Legmagasabb piaci kapitalizáció	Becsült piaci kapitalizáció (2014 végén)
Gates (25 év) (Microsoft)		11 milliárd \$	612 milliárd \$ (1999. 12. 27.)	410 milliárd \$
Grove (11 év) (Intel)	(135 millió \$)	10 milliárd \$	501 milliárd \$ (2000. 8. 31.)	165 milliárd \$
Jobs (14 év) (Apple)	(403 millió \$)	34 milliárd \$	668 milliárd \$ (2014. 11. 14.)	688 milliárd \$

Gates, Grove és Jobs sikerüket részben a személyi számítógép feltalálása, az internet eljövetele és a digitális mobil eszközök széles körű elterjedése által gerjesztett robbanásnak köszönhetik. Minden kétséget kizáróan jó időben voltak jó helyen. Ám számos jól bevezetett, tehetséges és keményen dolgozó vezető által irányított cég ugyanebben az időben, ugyanezeken



a piacokon kudarcot vallott vagy hátrányba került. Gates, Grove és Jobs azért emelkedik ki, mert úgy érték el és tartották meg domináns pozíciójukat, hogy közben szeizmikus mozgások változtatták meg körülöttük a terepet. Ráadásul tartós hatást gyakoroltak a cégükre, a szektorukra és a korukra.

A Microsoft, az Intel és az Apple is jelentős változásokon ment át azóta, hogy Gates, Grove, illetve Jobs volt a vezérigazgatójuk. Ám mindhárom cég pénzügyi teljesítménye jelentősebb, mint azt az emberek többsége gondolná. Az Intel eladásai több mint a duplájára, 25 milliárd dollárról 53 milliárdra növekedtek a Grove visszavonulása óta eltelt tizenhat évben. A Microsoft több mint a háromszorosára, 23 milliárd dollárról 79 milliárdra növelte a bevételeit a Gates lemondása óta eltelt tizenhárom évben. Még az Apple éves eladásai is közel 60 százalékkal bővültek a Jobs távozása óta eltelt két évben, 108 milliárd dollárról 171 milliárdra. Mindhárom cég továbbra is irigylésre méltó üzleti eredményt ért el: a 2013-as naptári évben az Intelé 12,3 milliárd, a Microsofté 27,6 milliárd, az Apple-é 48,5 milliárd dollár volt.

Ezek az imponáló számok bizonyítják, hogy egy kiváló stratégiai helyzet egy áttörést hozó termékcsoporttal vagy egy domináns ipari platformmal kombinálva hosszú távon hozhat hatalmas gazdasági hasznot. Ám az utóbbi években a Microsoft, az Intel, de még az Apple pénzügyi eredményessége, piaci értéke és általános megítélése is csökkent a korábbi történetük magas szintjéhez képest. Immáron nem látunk az iparági átlagot kétszeresen vagy háromszorosan meghaladó növekedési rátákat, sem igazán forradalmi termékeket. Ez nem teljesen meglepő. A Gates, Grove és Jobs nyomdokaiba lépő vezérigazgatók bizonyos értelemben elődjeik sikerének az

áldozatai. Nem fürge kezdők egy gyorsan növekedő üzletágban, hanem hatalmas, érett „behemótok” örökösei, akik jelentős szakadásokat tapasztalhatnak a piacaikon, minden oldalról éhes versenytársak lépnek fel velük szemben. Mindhárom cég számára kihívást jelent újabb technológiák és üzleti modellek megjelenése, legyen az a szoftver szolgáltatás-ként történő pozicionálása, a felhőalapú számítástechnika, az „ingyenes”, reklámalapon működő szoftver és szolgáltatás, a közösségi média, vagy a viszonylag olcsó okostelefonok és tabletek piacának robbanásszerű növekedése.

Míg Gates, Grove és Jobs tartósan erős szervezetet és cégkultúrát épített ki, a cégek további teljesítményéért a három vezérigazgatót követő vezetői csapatok felelnek. A Microsoft és az Intel következő vezérigazgatói – Steve Ballmer, Craig Barrett és Paul Otellini – jól sáfárkodtak a létező franchise-okkal. Ám nem voltak képesek ugyanarra a világos stratégiai gondolkodásra és fegyelmezett végrehajtásra, amely Gates és Grove számára már oly természetessé vált. Ami az Apple-t illeti, most még nem világos, hogy hova jut a cég Jobs kormányzása nélkül. Talán eleve lehetetlen feladat egy ilyen státusú vezető helyére lépni. Annyi biztos, hogy a Jobs 2011-ben bekövetkezett távozása utáni három évben a cég nem jelentkezett egyetlen olyan áttörést jelentő termékkel sem, mint az iPod, az iPhone vagy az iPad. Az Apple iWatch kivételt jelenthet, ám ahogy a könyv egy későbbi részében elmondjuk, jó okunk van kételkedni abban, hogy ez a termék képes legyen hosszú távú hatást gyakorolni egy teljes iparágat meghatározó platformként. Összességében az Apple, az Intel és a Microsoft továbbra is fontos és erős cég. Mindhárom élén viszonylag új vezérigazgató áll, aki reményei szerint új

magasságokba fogja emelni cégét a jövőben. Közös stratégiai problémájuk, hogy a Microsoft, az Intel és az Apple immár nem egyedüli vezetői a high-tech világának.

Ma a reflektorfény helyettük cégek és vezérigazgató vállalkozók egy új generációjára irányul. Olyanokra, mint Larry Page (Google, aki Grove-hoz hasonlóan komoly tudományos és mérnöki képesítéssel rendelkezik), Mark Zuckerberg (Facebook, „hacker”, és Gateshez hasonlóan nem fejezte be a Harvardot), Jeff Bezos (Amazon, aki ugyanolyan rögeszmésen fogyasztásorientált nonkonformista, mint Jobs), valamint Huateng „Pony” Ma (a Tencent, a legnagyobb kínai internetes cég alapítója). Ahogy erről majd később szó esik, ezek a vezérigazgatók Gates, Grove és Jobs útját követik. Látjuk, hogy hasonló stratégiai elveket követnek. Erre bizonyíték Page látónoki víziója a felhőről, Zuckerberg merész lépései a Facebook-platform kiépítésében, Bezos szenvedélye a platformok létrehozására és egy felülmúlhatatlan felhasználói élmény nyújtására és Ma eltökéltsége a legjobb internetes üzenetküldő és hálózatépítő technológiák felhasználására és kibővítésére.

Nem meglepő, hogy a high-tech vállalkozóknak ez az újabb nemzedéke a Gates, Grove és Jobs által létrehozott alapokra épít. Híres elődjeikhez hasonlóan gyorsan fejlődő, „platform” jellegű iparágakban tevékenykednek, amelyeket az exponenciális növekedés potenciálja és a gyakran előre láthatatlan változások sora határoz meg. Ám úgy véljük, hogy a technológiai szektoron kívül, a legkülönbözőbb iparágakban tevékenykedő vezetők számára is hasznos lehet ennek a három vezérigazgatónak a tanulmányozása. Az olyan dinamikus iparágak, mint a számítástechnika, a félvezetők, a szórakoztató-

és háztartási elektronika és a digitális média, az üzleti világ megtermékenyítői.<sup>4</sup> Mivel a változások roppant gyorsak, és az életciklusok igencsak rövidek, számtalan esély nyílik megfigyelni, miért sikeresek egyes cégek, és miért vallanak kudarcot vagy botladoznak mások. Annak a megértése, hogy a Microsoft, az Intel, az Apple és más high-tech cégek milyen módon menedzselték a fejlődésüket, segíthet más iparágak felső vezetőinek és vállalkozóinak saját piacuk változásainak jobb kezelésében.

A kulcsszó a „tanulás”. Mivel több mint két évtizeden át volt módunk megfigyelni Gatest, Grove-ot és Jobsot, számunkra teljesen világos, hogy a stratégia mesterfokú művelése nem velünk született képesség. A vezérigazgatók többsége megtanulja, *hogyan válhat* jobb stratégiai gondolkodóvá és cégvezetővé. Például pályája elején Grove úgy vélte, hogy a cég stratégiáját a terepen dolgozó, az ügyfelekkel legközelebbi kapcsolatban álló vezetőknek kellene meghatározniuk. Később ráébredt, hogy a stratégiában egyaránt szükség van a fentről lefelé és lentől felfelé irányuló szemléletre. Gatest váratlanul érte az internet felemelkedése, és kevés híján elvesztette a böngészőháborút a Netscape-pel szemben. De mivel néhány fiatal és viszonylag tapasztalatlan alkalmazottja jelezte a problémát, sikerült elég gyorsan alkalmazkodnia a helyzethez és megmentenie a céget a potenciális katasztrófától. Jobs első vezérigazgatósága idején majdnem csődbe vitte az Apple-t, ám később megtanulta, hogy nem elég kiváló termékeket tervezni. Rájött, hogy ha életben akarja tartani és fel akarja virágoztatni a céget, széles körű iparági partneri kapcsolatokat kell kiépítenie és együtt kell működnie a riválisaival – nevezetesen Bill Gatesszel és a Microsofttal.

Természetesen a high-tech piacok egyedi jellemzőkkel rendelkeznek. Nagyrészt ezt kellett megtanulnia Gatesnek, Grove-nak és Jobsnak. A technológiaalapú üzletágak általában inkább egy egész iparágat átfogó „platformra”, nem pedig különálló termékekre épülnek. Egy olyan platform, mint a windowsos számítógép vagy az iPhone, valójában egy alapvető termék vagy technológia, amelynek sikere vagy kudarca azon múlik, hány felhasználót tud magához vonzani, illetve hány külső gyártó készít hozzá „kiegészítő” terméket vagy szolgáltatást. A felhasználók és a kiegészítők növekvő száma erős visszacsatolási hurkokat generál, amelyeket hálózati hatásoknak, illetve „hálózati externáliáknak” nevezünk. Ezeknek a hálózati hatásoknak az eredményeképpen exponenciális érték képződik, hiszen egyre több felhasználó és kiegészítő teszi magáévá a platformot. Mi több, mivel a platformalapú piacok gyorsan átbillennek egyetlen nagy nyertes oldalára, még a legdominánsabb cég számára is folyamatosan fennáll a status quo megbomlásának a veszélye. Ez a dinamika azt kívánja meg a high-tech cégek vezetőitől, hogy gyorsan és a jövőt illetően csekély bizonyosság birtokában hozzanak meg roppant összetett döntéseket. Ha igazuk van, hatalmasat nyernek, ha tévednek, pusztító következményeknek néznek elébe.

Kevesen tudták volna elképzelni (Steve Jobson kívül), hogy egy új, iPhone nevű mobiltelefon alig pár év alatt irreleváns piaci szereplővé zsugoríthatja az iparág óriásait (a Nokiát és a BlackBerryt). Vagy hogy egy apró seattle-i startup cég (a Microsoft) megdöntheti legnagyobb ügyfelét, egyben korának legnagyobb és legértékesebb cégét (az IBM-et). Vagy hogy egy apró, csődközelbe kerülő, félvezető-alapú memóriát

gyártó cég (az Intel), amelyet az IBM-nek kellett megmentenie, egy évtizeden belül legyőzi a japánokat, a koreaiakat és az európaiakat, és piacvezető lesz egy kritikus fontosságú új technológia, a mikroprocesszorok terén.

Gates, Grove és Jobs az első olyan vezérigazgatók és vállalkozók közé tartoztak, akik kitalálták, hogyan lehet versenyezni a platformalapú piacokon. Szorgalmasan tanulmányozták a stratégiát és a szervezés tudományát csakúgy, mint a történelmet, és elszántan sajátítottak el minden tudást új technológiákról, új üzleti modellekről és új iparágakról. Mindhármuk számára fontos volt elgondolkodni mind a sikereiken, mind a hibáikon. Ez a tanulás iránti eltökéltség nagyban hozzájárult ahhoz, hogy ilyen hosszú időn át vezették hatékonyan cégeiket.

## A HÁROM VEZÉRIGAZGATÓ

Amikor belevágtunk ennek a könyvnek a megírásába, voltaképpen egy beszélgetésnek tekintettük Gatesszel, Grove-val és Jobsszal arról, hogy mi teszi az embert a stratégia mesterévé. Rengeteget tanultunk azoknak a szabályoknak a boncolgatásából és áttekintéséből, amelyeket véleményünk szerint mindhárman követtek. Ennek a folyamatnak a keretén belül felfedeztük, hogy személyes történetük és érdeklődési területük fontos szerepet játszott a stratégia, a cégépítés és a vállalkozói lét iránti szemléletük kialakításában. Ezért is gondoljuk, hogy érdemes könyvünk elején röviden áttekinteni a hátterüket és az általuk vezetett cégeiket. Kezdjük a legidősebbel!

## *Andy Grove és az Intel*

Andy Grove 1936-ban született Magyarországon. Gyermekként túlélte a holokausztot, a vasfüggöny mögött nőtt fel, és az 1956-os elbukott forradalom után szökött meg a szovjet elnyomás elől. Idővel az Egyesült Államokba emigrált. Miután vegyészmérnökként végzett a New York-i City College-on, ugyanezen a területen szerezte meg a doktori fokozatot is Berkeley-ben, a Kaliforniai Egyetemen. 1963-ban kezdte pályáját a Fairchild Semiconductornál, majd 1968-ban távozott, hogy segítsen az Intel elindításában – az ekkor tizenéves Gates és Jobs még csak ismerkedett a számítógéppel.

Az Intel eredetileg nagyszámítógépek számára tervezett és készített memóriacsipeket. Ennek az üzletágnak köszönhetően vezették be a tőzsdére 1971-ben. Ugyanebben az évben találtak fel egy új terméket, a mikroprocesszort, amely nem sokkal később globális szereplővé tette a céget. A mikroprocesszort központi végrehajtó egységnek, azaz CPU-nak is nevezik. Funkciója számítási műveletek elvégzése számítógépes rendszereken vagy más programozható elektronikus eszközökön, például digitális órákban. 1980-ban az Intel elnyert egy megrendelést az IBM-től mikroprocesszorok szállítására a rá következő évben bevezetett első személyi számítógéphez. Ahogy a személyi számítógépek piaca beindult az 1980-as évek elején, az Intel x86-os sorozata vált a PC-ipar szabványává a mikroprocesszorok területén.

Ebben az időben az Intel elsősorban memóriatermékeket gyártó céggént tekintett önmagára. 1985-re azonban a japán gyártók agresszív üzleti politikája és a piac fejlődésének lassulása veszteségesse tette a memóriagyártást. Miután az

IBM tőkeinfúziója életben tartotta az Intelt, Gordon Moore vezérigazgató és általános helyettese, Andy Grove meghozták azt a nehéz döntést, hogy felhagynak a legnagyobb szegmenst jelentő dinamikus RAM-ok gyártásával, és a mikroprocesszorokra fókuszálnak. 1987-ben Grove lett a vezérigazgató. Végleg lezárta a DRAM-üzletágat, és bebetonozta az Intel új világszereplő vezető szerepét a személyi számítógépek mikroprocesszorainak szállításában. 1992-ben már az Intel volt a világ legnagyobb félvezetőgyártó cége. Hat évvel később, amikor Grove lemondott a vezérigazgatói posztról, a PC-k mintegy 80 százaléka az Intel csipjeit használta. Szintén vezető szerepet értek el az adatközpontok területén, a világban használt szervergépek mintegy 90 százalékához biztosították a központi egységeket. Időközben az Intel neve világszerte közzismertté vált: a főként az iparágon belül ismert komponensgyártóból az egyik legértékesebb márkánév lett.<sup>5</sup>

### ***Bill Gates és a Microsoft***

Az 1955-ben, közel két évtizeddel Grove után született Bill Gates egészen más úton indult el az életben. Seattle-ben, egy jó kapcsolatokkal rendelkező ügyvéd és egy prominens polgárjogi aktivista gyermekeként nőtt fel. Még általános iskolába járt, amikor az 1960-as évek végén felfedezte a számítógépeket, és rövidesen a programozás megszállottjává vált. Középiskolás korában írt egy szoftvert, amelyet az iskola vezetői fel tudtak használni az órarend megtervezéséhez, és még egy kisebb céget is alapított egy idősebb osztálytársával, Paul Allennel, forgalmi adatok rögzítésére. 1973-ban beiratkozott



a Harvardra, de két évvel később félbehagyta a tanulmányait, és Allen társaságában újtára indította a Microsoftot.

A Microsoft kicsiben kezdte. Gates és Allen először a BASIC programnyelvet alkalmazta az Altair 8800 nevű olcsó, hobbiként használt miniszámítógépre, amely már az Intel egyik korai központi egységével működött. A nagy átörés 1980-ban következett be, amikor az első személyi számítógépét piacra dobni siető IBM megkereste Gatest azzal a kéréssel, hogy fejlesszen ki számára egy operációs rendszert, vagyis azt a szoftvert, amely a mikroprocesszorral együttesen hajtja végre a rutinszerű, de alapvető fontosságú számítási feladatokat. Mivel nem rendelkezett saját megfelelő operációs rendszerrel, a Microsoft vásárolt egyet egy helyi cégtől, átfejlesztette és a DOS nevet adta neki, majd nem kizárólagos felhasználói licencet adott rá az IBM-nek.<sup>6</sup> Az IBM-számítógépek széles körű elterjedése után a Microsoft hamar domináns piaci pozícióra tett szert azzal, hogy az IBM riválisainak is eladta a DOS-t, amely a személyi számítógépes iparág szoftverplatformjává vált. Ezt követően vezette be a Microsoft a Windowst, amelyből 1990-től tudott számottevő mennyiséget értékesíteni.

Időközben a Microsoft kiépített egy piacvezető felhasználói program-üzletágot is. Ennek első tagja az Excel korai változata volt 1982-ben, amelyet rövidesen követett a Word. 1990-ben a cég bevezette az Office alkalmazáscsomagot. A programnyelvek, operációs rendszerek és alkalmazások összesített eladása 1985-ben meghaladta az évi 100 millió dolláros bevételt, aminek köszönhetően a Microsoft 1986-ban tőzsdére tudott menni.<sup>7</sup> 1987-re lehangya riválisát, az addig széles körben használt 1-2-3 táblázatkezelő programot gyártó

Lotust, és a világ legnagyobb szoftvergyártójává vált, megközelítve az évi 350 millió dolláros bevételt.<sup>8</sup> Három évvel később az értékesítések meghaladták az évi egymilliárd dollárt.

Az internet felemelkedése az 1990-es években megingatta a Microsoft alapkövének, a személyi számítógépnek a fontosságát. Gates válaszként bőséges forrásokat fordított egy webes böngésző kifejlesztésére és internetes funkciók beépítésére a cég szinte valamennyi termékébe. A stratégia bevált: a Microsoftnak sikerül visszavernie a Netscape és más internetalapú cégek támadását, és megőrizte vezető helyét a szoftveripar élén.

2000-ben Gates átadta a vezérigazgatói posztot régi barátjának és munkatársának, Steve Ballmernek. Egészen 2006-ig maradt a Microsoft vezető szoftvertervezője, 2008-ig teljes munkaidőben a cég alkalmazásában állt. Ezt követően ideje nagy részét a Bill & Melinda Gates Alapítványnak szentelte.<sup>9</sup>

### *Steve Jobs és az Apple*

Mint Bill Gates, Steve Jobs is 1955-ben született, és a személyi számítógép forradalmának a legelején nőtt fel. Szülei a Wisconsin Egyetem diákjai voltak, és a kisfiút már születésekor örökbe fogadta egy munkásszarmazású házaspár. Jobs ötéves volt, amikor San Franciscóból a Szilícium-völgybe költöztek. Korán megismerkedett a tervezés és az elektronika szépségével, mivel ács és szerelő apja imádott átépíteni autókat. Az egyik szomszéd, aki a Hewlett-Packardnál dolgozott, felfigyelt rá, hogy Jobsot mennyire lenyűgözik a nyomtatott áramkörök, és megajándékozta egy elektronikai bar-

kácskészlettel, majd bevitte egy HP által támogatott programba, amelynek a keretén belül a cég mérnökei hetente találkoztak helyi gyerekekkel.<sup>10</sup> A következő lépés a Stanford vagy a Berkeley lehetett volna Jobs számára, ám ő az oregoni Reed College-ot választotta, amely az ellenkultúrához kötődő atmoszférájáról vált ismertté. 1972-ben kezdte el tanulmányait a liberális szellemű művészeti iskolában, de hat hónap után már abba is hagyta. A következő pár évben tanfolyamokat látogatott, barátokkal lógott, és még Indiába is elutazott. Visszatérve a Szilícium-völgybe elkezdett néhány projekten dolgozni egy ügyes mérnökkel, Steve Wozniakkal, akit még a középiskolában ismert meg. 1976-ban megalapították az Apple Computert.

A cég első terméke, az Apple I egy fadobozba szerelt nyomtatott áramkör volt, amelyet Jobs, Wozniak és egy barátjuk szerelt össze a Jobs család garázsában. Egy évvel később jött az Apple II, egy teljesen összeszerelt számítógép, klaviatúrával és tetszetős műanyag házzal. Az Apple II lett az egyik első kereskedelmileg is sikeres személyi számítógép, és hozzájárult egy új iparág létrehozásához. Sikerének köszönhetően 1980 végén bevezették a tőzsdére az Apple Computert.

Amikor 1981-ben az IBM piacra dobta a saját személyi számítógépét, az Apple egy hatalmas új riválissal találta magát szembe. Az Intel mikroprocesszort és a Microsoft DOS-t használó IBM PC hamarosan a domináns számítástechnikai platformmá vált, és megelőzte az Apple II-t a piaci részesedés tekintetében. Ezen próbált változtatni az Apple a Macintosh bevezetésével 1984-ben. Noha a „Mac” sosem jelentett komoly kihívást az IBM PC-k és az azzal kompatibilis gépek („klónok”) számára a piaci részesedés terén, az iparág szem-

pontjából jelentős fordulópontot képviselt. A Mac egy grafikus felhasználói felületet (GUI-t) vezetett be, amely az IBM gépeinél sokkal könnyebben használhatóvá tette. Ez az újítás, amelyet aztán a Windowszal a Microsoft is átvett, jelentősen megnövelte a személyi számítógépek potenciális piacának méretét, így nem csak a hobbiból számítógépezőkre és a „geekekre” számíthattak.

A Mac forradalmian új termék volt, de iparági platformként lassan indult be. Jobs nem gondolt arra, hogy segítenie kellene egy alkalmazásokat fejlesztő széles közösség kialakításában, és a tömegpiac számára túl magasan tartotta a Mac árát. Az eladásokkal kapcsolatos problémák hatalmi harchoz vezettek Jobs és a PepsiCótól átcsábított új vezérigazgató, John Sculley között. Miután 1985 májusában Sculley leváltotta a Macintosh osztály éléről, Jobs hamarosan az elnöki tisztről is lemondott, eladta valamennyi Apple-részvényét, és megalapította a csúcsmínőségű számítógépes munkaállomásokra szakosodott NeXT-et. 1986-ban pedig felvásárolta a Pixar animációs stúdiót.

A következő évtizedben Steve Jobs nélkül az Apple egy lojális követőtáborra tett szert, és domináns szerephez jutott olyan részpiacokon, mint a kiadványszerkesztés és az oktatás. Ám a PC-k piacán jelentősen visszaszorult, és az 1990-es évek közepére szembe kellett néznie egy fokozódó veszteségességgel. Kudarcot vallott különböző fogyasztói termékek bevezetésével, és a Macintosh szoftveres és hardveres alapplatformja kezdett elavulni. A tendencia visszafordítására irányuló stratégia keretén belül az Apple felvásárolta a NeXT-et, amelynek a szoftvertechnológiáját a Macintosh operációs rendszer következő generációjának az alapjául szánta. A NeXT-tel együtt

1997-ben Jobs is visszatért az Apple-hez, eleinte tanácsadói, majd vezérigazgatói pozícióban.

Jobs hamar átalakította az Apple fókuszát oly módon, hogy csak néhány termékre koncentráljon, ám tegye mindegyiket világszínvonalúvá. Az első lépés az átalakított Macintosh volt, amely iMac néven került piacra 1998-ban. Három évvel később vezette be az Apple forradalmian új digitális zenelejátszóját, az iPodot, amely a kor egyik meghatározó termékévé vált. Rövidesen az iPod szolgáltatta a cég bevételének a felét. Ezzel az új termékkel, amelyet az iTunes online zenebolttal is megtámogatott, az Apple továbblépett a számítógépektől a szórakoztató elektronika felé. Ennek a változásnak a hangsúlyozására Jobs 2007-ben törölte a cég nevéből a „Computer” szót, és Apple Inc.-nek nevezte el.

Még ugyanebben az évben az Apple bevezette az iPhone-t, amely hamar a világ legnépszerűbb okostelefonjává vált, és új platformot kínált „app”-ok készítésére, amelyeket az Apple saját App Store-ján keresztül értékesítettek.<sup>11</sup> Az iPhone-t 2010-ben követte az iPad, egy hordozható táblagép, amely az iPhone operációs rendszerét és alkalmazásait használja, és amely lehetővé tette a felhasználók számára, hogy videókat nézzenek, zeneszámokat hallgassanak, e-maileket olvassanak és írjanak, böngésszenek a világhálón. Az iPad azonnal szenzáció lett, az első hónapban egymillió darabot adtak el belőle, és alig kilenc hónap alatt elérte a 15 millió értékesített egységet.<sup>12</sup> Ezeknek az új iparági platformoknak köszönhetően az Apple a világ történetének legmagasabb piaci kapitalizációját érte el pont abban a pillanatban, amikor betegsége miatt Jobs 2011 őszén lemondott a cég vezetéséről.