

Bán Zsuzsa
A Digital legenda

COMPAQ

**Bán Zsuzsa
A Digital legenda**

Bán Zsuzsa: A Digital legenda

A 7. fejezetet Kurcz Adrienne, a 10. fejezetet Vereckei Andrea írta

A címlapon a maynardi textilmalom óratornya látható

Kiadja a COMPAQ Computer Magyarország Kft.

Honlap: www.compaq.hu

Felelős kiadó: Beck György vezérigazgató

A kézirat lezárása 1998 nyarán történt

Terv és nyomdai előkészítés: Panoráma Stúdió

Nyomdai munkák: Prospektus Nyomda, Veszprém

Felelős vezető: Szentendrei Zoltán

Ez a kiadvány a TÜV tanúsítványa szerint az ISO 9001 szabványnak megfelelő, famentes, 100%-ban klórintes technológiával előállított, környezetbarát papírra készült.

ELŐSZÓ

Digital legenda – mondja a cím e kiadvány címlapján, mely a Compaq gondozásában jelenik meg. Digital legenda?

Mi, akik részt vettünk a Digital Magyarország létrehozásában, részesedtünk sikereiben, és akik ma a Compaq Computer Magyarország munkatársai vagyunk, azt gondoljuk, hogy vállalhatjuk. Sőt, büszkék lehetünk erre a hatvanas évek közepéig visszanyúló történetre, melyről ma már nyugodtan kijelenthető, hogy meghatározó része volt a hazai informatika történetének. 1998. Január 26-ával, a Compaq és a Digital egyesülési szándékának bejelentésével új korszak kezdődött a számítástechnikában. Az új Compaq új távlatokat nyitott nemcsak technológiai, piaci értelemben, de abban is, hogyan lehet rövid idő alatt eltérő szakmai kultúrákat egyesíteni. A Digital legenda él, immáron a Compaq szerves részeként.



*dr. Beck György
vezérigazgató
Compaq Computer Magyarország*

COMPAQ

Bevezetés

Az amerikai számítástechnika története a modern gazdasági legendák sorozata.

A XX. század második felében aligha van még egy olyan iparág, amelyről annyi történet keringene a világon, mint azokról a cégekről, amelyek neve ma már valóságos fogalom. A legendák nem nélkülözik a meseszerű elemeket és a jellemezően amerikai fordulatokat. Minden történet azzal indul, hogy a két, három vagy öt legkisebb fiú ellene fordul a tudását kiszípolozó gazdának, és megpróbál a saját lábára állni. A történetben ilyenkor jelenik meg a jótévő tündért helyettesítő kockázati tőke, amely kész finanszírozni az ötletet a busás haszon reményében. S amikor a vállalkozás bejön, a cég fejlődni kezd, amíg ismét ki nem válik belőle két-három újabb fiú, aki elindul szerencsét próbálni. Így született a Texas Instruments, a Fairchild Company, és így kezdődött 1957-ben a Digital Equipment Corporation (DEC) legendája is.

Az amerikai legendák ereje ugyanakkor abban rejlik, hogy a racionális kalkuláció piaci eszköztárára támaszkodva képesek a maguk képére formálni a valóságot. A '70-es években garázsokban, fészerekben vagy éppen malomban barkácsolt számítógépekből és a velük együtt születő programokból mára évi 700 milliárd dollár forgalmat bonyolító üzletág bontakozott ki, amely alig negyven év alatt forradalmasította a világgazdaság egészét, és alakította át a társadalmi kommunikáció minden formáját.

Az iparág fejlődésével a legenda tartalma is átalakult. A tojásfejúek néhány fős társaságaiból tíz és százazreket foglalkoztató vállalatbirodalmak lettek, amelyek egymással szoros versenyben gyakorlatilag meghatározzák a fejlődés alapvető tendenciáit valamennyi kontinensen.

Mindebből szükségszerűen következik, hogy Nyugat-Európa után az amerikai számítástechnikának meg kellett jelennie a potenciálisan 120 millió vevőt jelentő közép-európai piacon is. Ez akkor nem igen jelentett többet annál, hogy meg kellett találnia azt a partnert, amely alkalmas kiindulópontul szolgálhat egy későbbi regionális üzletpolitikához. Maga a fizikai jelenlét ugyanis az akkor még rendkívül erős COCOM kötöttségek miatt – amelyek a hadiiparban is érdekelt számítástechnikai vállalatok számára különösen megnehezítették a közeledést az úgynevezett keleti blokk országaihoz – erősen korlátozott volt. De már látszottak a jelei annak, hogy bizonyos korlátozásokkal, legalábbis Kelet-Európa középső régiójában a Pentagon kész valamennyire oldani a legkeményebb kötöttségeket. Ugyanakkor az amerikai számítástechnikai iparnak lényegében szinte semmi információja nem volt erről a piacról. Az egyetlen kivételt az IBM jelentette, amely a '60-as évektől tradicionális, bár meglehetősen háttérbe vonult szemlélője volt a közép-európai számítástechnikai ipar próbálkozásainak.

A Digital Equipment Corporation, amely a '80-as évek végén az IBM után a második legnagyobb számítógép-ipari nagyhatalom volt, kitűnően időzítette megjelenését Közép-Európában. 1988 végén gyakorlatilag elsőként indított útnak néhány fős úgynévezett felmérő előőr-söt Varsóba, Prágába és Budapestre. A felfedezők vélhetően nem is sejtették, hogy Magyarországon olyan csapatot találnak, amely a Digital technikán nőtt fel, s kívül-belül olyan mélységig ismeri a Digital építkezésének kultúráját és filozófiáját, amelyet csak azok tudnak, akik maguk alkották meg ezeket a számítástechnikai rendszereket. A magyarországi számítástechnikai kutatás-fejlesztés és ipar története ezen a ponton kapcsolódik az amerikai Digital legendához. A Digitalnak óriási szerencséje volt akkor, amikor olyan társaságot sikerült megnyernie közép-európai stratégiájához, amely gyakorlatilag a '60-as évek közepe óta a Digital kultúrán edződött, amely nemcsak ismerte, hanem teljes egészében elfogadta, sőt továbbfejlesztette informatikai rendszereinek filozófiáját.

A Digitalnak nem kellett szakértőket keresnie, s nem volt szükség arra, hogy híveket tobo-

rozzon magának, mindezt készen kapta, a szó szoros értelmében az ölébe hullott. Ráadásul ennek a csapatnak, amely a hazai számítástechnika fellegetyaráiból verbuválódott, meg volt a piaca, az önálló vevőkör, amely akár éveket is kész volt várni addig, amíg hozzájut a Digital technika alapján készített gépekhez. Szakembergárda, ismeretanyag, felfokozott piaci várakozás. Mindez előre szavatolhatta azt a karriert, amelyet az 1990-ben alapított Digital Equipment Magyarország Kft. befutott.

A cég éves forgalma 1997-ben nemcsak a 10 milliárd forintot haladta meg, de meghatározó szereplője lett a magyarországi informatikának úgy, hogy vevőkörülkhöz tartozik az ország 100 legnagyobb vállalatának jelentős része.

Az amerikai vállalat története és a magyar számítástechnika történeti között sok a rokon vonás, a különbségek leginkább a kapitalistának és szocialistának nevezett gazdasági rendszerek eltéréseiből adódnak. Leginkább ezekből állhat össze az a történet, amelyet a Digital Magyarország legendájának nevezhetünk. Ez ott kezdődik, ahol a világtörténelem és világgazdaság új fejezete: anno 1990-ben.

1. A csali

*„A hatalom nem abból áll,
hogy megmondjuk másoknak,
mit tegyenek; hanem abból,
hogy megtudjuk mi történik
körüöttünk.”*

A kelet- és közép-európai régió a '80-as évek közepétől kezd szerepet játszani a világgazdaság játszmáiban. Természetesen, először az európai cégbirodalmak figyeltek fel arra, hogy az úgynnevezett keleti blokk országában új szelek fújnak. Moszkva – a gorbacsovi peresztrojka és a

glasznoszty jegyében – nem fogta már olyan erősen a politikai és gazdasági gyeplőt, mint a korábbi évtizedekben. Az amerikai óriások közül elsősorban azok a mamutok bátorodtak fel, amelyek jelentős nyugat-európai érdekeltségeik révén – nem csak földrajzi értelemben – egyrészt köze-



lebb voltak a régióhoz, másrészt leginkább érdekelték voltak az új piacok megszerzésében. S tegyük nyugodtan hozzá, hogy ők voltak azok, akik mertek kockáztatni. Hiszen a legmagasabb szintű technikát, a high-tech eredményeit mindenekelőtt éppen Amerika őrizte legerősebben a COCOM-előírásokra gyakorolt befolyása révén. Ez nem volt véletlen, hiszen Közép-Európa változatlanul információs hidat jelentett Nyugat és Kelet, az USA és a Szovjetunió között.

A Digital Equipment Corporation, a számítástechnika és informatika amerikai fenyegetése tehát meglehetősen nagy merészségről tett tanúbizonyságot, amikor 1988 végén útnak indította pionírjait a közép-európai régió piaci lehetőségeinek feltárására. A Varsó–Prága–Budapest útvonalat végigjáró küldöttségnek azt kellett feltárnia, melyik székhely kínálkozik a legalkalmasabbnak a 120 milliós potenciális vevőt jelentő piacon egy előretolt helyőrség létrehozására. A Digital úttörői vélhetően nem is nagyon sejtették, hogy mennyire nehéz feladatra vállalkoznak. Hiszen nemcsak a lengyel, a csehszlovák – akkor még sejtetni sem lehetett, hogy ez később két országot, Csehországot és Szlovákiát jelent majd – és a magyarországi gazdasági feltételrendszert kellett feltérképezniük. Ez jelentette a könnyebb feladatot, hiszen könyvtárnyi irodalom volt már politikai és gazdasági elemzésekből a régió országairól.

Ám, hogy milyen nagy különbség van az irodalom és a valóság között, azt valamennyi, a közép-európai piacot ízelgető vállalatnak magának kellett felfedeznie. Magyarország például 1972-ben elsőként teremtett lehetőséget egyes vállalatok alapítására. De azt, hogy a egyes vállalatoknak a '80-as évek végéig, sőt még a '90-es évek közepén is mennyi buktatón kellett keresz-

tülvergődniük, ezt szinte csak azok tudták, akik maguk is végigjárták a lépcsőfokokat. Ennek ellenére mégis Magyarország volt az az ország, ahol a legfejlettebb volt a gazdasági környezet („economix mixtura”), amely alkalmas volt a külföldi tőke fogadására, s amely 1988-tól már külön törvényben szabályozta a nyugati befektetések jogi hátterét.

De az ördög mindig a részletekben bújkik meg. A egyes vállalat alapításának szándékával a közép-európai régióba érkező befektetők alaposan tanulmányozhatták a törvényeket, számot vehettek a gazdaság állapotával, több-kevesebb pontossággal felmérhették a piaci feltételeket és az igényeket, de azt már nem igen tudták, hogy pontosan kivel is kell tárgyalniuk, ha döntésre akarnak jutni. Ehhez persze azt is hozzá kell tenni, hogy Lengyelország és Csehszlovákia akkor még az a törvényi és jogi hátteret sem nyújtotta ezekhez a lépésekhez, amelyeket Magyarország akkor már megalapozott. Jórészt ez volt az oka annak, hogy Budapest egyfajta híd szerepet töltött be Varsó és Prága, sőt Moszkva irányába is, hiszen piaci jártasságát, az elzártág éveiben szerzett üzleti ismereteit nagyon jól ki tudták használni azok a vállalatok, amelyek idegenül mozogtak az ismeretlen terepen. Ennél is nagyobb szerepet játszott ebben az időszakban Bécs, amelyet sokan egyenesen a vörösök előszobájának neveztek, hiszen az osztrák piacgazdaságnak voltak a legjobb, közvetlen tapasztatokra épülő ismeretei a régió országairól.

A Digital Equipment Corporation, amely szintén Bécsre kérte fel a közvetítő szerepre, minden elővigyázatossága és előtanulmánya ellenére kis híján besétált a hivatalos adminisztráció csapdájába. Az amerikai cég viszonylag gyorsan eldöntötte, hogy Varsó, Prága és Buda-

pest közül a magyar főváros nyújtja a legkedvezőbb lehetőséget egy vegyes vállalat alapítására. A vegyes vállalat az óriáscégek esetében általában csak ugródeszka volt ahhoz, hogy megvessék lábukat a piacon, hiszen a '80-as évek végén alapított vegyes vállalatok túlnyomó többsége a '90-es évek elejére már teljes egészében az alapító anyacég leányvállalataként folytatta pályafutását. A vegyes vállalat volt az a kiskapu, amely viszonylag a leggyorsabb és legegyszerűbb megoldást kínálta a megtelepedésre, s egyben a piaci térnyerés esélyét is magában hordozta.

A Digital budapesti tárgyalásai a klasszikus szocialista gazdaság koreográfiája szerint kezdődtek. A Digital pontosan tudta, hogy Magyarországon szép karriert futott be az a produktuma, amelynek világhírét köszönhetette. Csak éppen a termék elnevezése volt más. A Digital 1965-ben világsikert aratott termékét a Program Data Processor névre keresztelték, amely rövidítve PDP 8 néven keltett jogos szenzációt. Ken Olsennek maga Doriot tábornok, a vállalkozás pénzembere tanácsolta, hogy a megkülönböztetés kedvéért véletlenül se nevezze komputernek a terméket. A magyar változat – divatosabb névén ma klónnak mondhatnánk – a Tárolt Program Analizátor nevet kapta az 1968-as névadón, ahogy akkoriban Magyarországon a keresztelőt nevezték. Természetesen a magyar produktum nevét is rövidítették, így a hazai piacon TPA 8 néven aratott figyelemreméltó sikereket.

A Digitalt igazából nem zavarta a magyarártás. Egyrészt, mert a vasfüggöny legalább annyira elzárta az információs csatornákat keletről nyugatra, mint az ellenkező irányba. Ezenkívül a Digital számára a keleti, s ezen belül is közép-európai piacnak jóformán semmi jelentősége nem volt, amit jól jelez az is, hogy szabadalmaikat

ezekben az országokban még csak le sem védtek. Teljesen érthető, hogy egészen a '80-as évek végéig nem láttak üzleti fantáziát Európa középső felében. Hiszen ezek a piacok csak nagy nehézségek árán tudtak importálni, a készpénzes üzletek lehetősége erősen korlátozott volt, leginkább barter lehetőségekkel operáltak, ami a Digital esetében semmilyen haszonnal nem kecsegtetett. Emellett a Digital joggal volt óvatos a COCOM tilalomfák miatt, hiszen számos európai informatikai, számítástechnikai és telekommunikációs cég már megégette magát, amikor high-tech terméket – még hozzá nem is a legfejlettebb technikát reprezentáló produktumot – adott el keleten, s emiatt átmenetileg feketelistára került a COCOM-hoz tartozó országokban. Jó példa erre a telekommunikációs körből az Ericsson, amely közel 100 évig valóságos hazai gyártónak számított a magyar piacon, viszont a '80-as évek közepén még kísérletet sem mert tenni arra, hogy a digitális telefonközpont honosításáról tárgyalni kezdjen Magyarországgal. A számítástechnikai és informatikai piacon abszolút világszűrést élvező IBM ugyan jelen volt ezekben az időkben Magyarországon, de rendkívül óvatosan, a háttérbe húzódva kísérte figyelemmel az iparág fejlődését, és egyetlen területen sem exponálta magát még második vagy harmadik generációs berendezéseivel sem.

A Digital tehát sok szempontból valóságos aknamezón lépegetett, amikor hozzákezdett a közép-európai kalandhoz. Mindennek függvényében teljesen érthető, hogy a pioníroknak fogalmuk sem volt arról, hogy pontosan kikkel is kezdjék meg tárgyalásaikat Budapesten. A menetrendet az akkori ipari tárca és a külügyminisztérium diktálta az amerikai nagykövetséggel karöltve. De egy nagykövetség – legyen bármennyire jól tájékozott a magyarországi viszonyokról – nem lehet szakértője egy olyan kényes és nehéz iparág-

nak, mint az informatika. Így nem lehet csodálkozni azon, hogy az amerikai diplomaták sem fedezték fel azt, hogy a rangos kutatóintézetek és jó nevű vállalatok listájából, amelyet a magyar szakértők a delegáció részére állítottak össze, hiányzik egy vállalat neve. A Digital képviselői előtt felvultatták a Központi Fizikai Kutatóintézetet, a szocialista multinak számító székesfehérvári Videotont, a Központi Statisztikai Hivatalt, mint a hazai ipar fejlődésének első számú információs bázisát, az Akadémia Számítástechnikai Kutatóintézetét és az iparág export-import kereskedőházát, a Metrimpex-et. Az a vállalat, amely akkor már nagy szériában gyártotta a Digital több szabadalmának magyarított változatát, kimaradt a listából. Valószínűleg nem véletlenül feledkeztek meg arról a csapatról, amely jórészt a KFKI-ból igazolt át a vállalkozó szellemű, s a kutatóintézetekhez képest üzleti szellemű vállalathoz, a SZÁMALK-hoz. A csapat egy kis cselgáccsal került be a programba. Egyfelől a nagykövetség kereskedelmi tanácsosának titkárát ostromolta meg Bádi Ferenc igazgató egy vasárnapi ebéd kellős közepén, másfelől a

KSH elnökhelyettesét, Straub Eleket vette rá a SZÁMALK vezérigazgatója, Havass Miklós és a csapat másik vezető egyénisége, Beck György, hogy a szigorúan egyeztetett és percre pontosan kiszámított menetrendbe csempésszenek be egy látogatást a SZÁMALK-nál.

A Digital ráharapott a csalira. Igaz, 1988 végétől 1990 elejéig Budapesten és Bécsben ügyvédekkel, újabb és újabb amerikai, francia, német és angol szakértőkkel, pénzügyi menedzserekkel megerősített tárgyalódelegáció egyszerre tárgyalta a vegyes vállalat létrehozásáról a KFKI vezérkarával és a SZÁMALK csapatával. Azt csak jóval később, évek múlva árulta el a Digital akkori tárgyalóküldöttségének egyik tagja, hogy a versenyztetés szinte csak formalitás volt, csupán a kondíciókat kívánták pontosan letapogatni.

1990. április 2-án Digital Equipment (Magyarországi) Kft. néven, 51 százalékos amerikai érdekeltséggel létrejött a Digital-SZÁMALK-KFKI vegyes vállalat.

2. Kell egy csapat

„Ha hagyjuk, hogy az emberek kitűzzék saját céljaikat, akkor keményebben fognak dolgozni, és többet elérnek.”

A Digital Equipment Corporation minden tekintetben ideális pillanatra időzítette közép-európai belépését. A gazdaság szereplői a '80-as évek derekától egyre inkább kénytelenek voltak felismerni, hogy korszerű számítástechnikai eszközök nél-

kül immár képtelenség irányítani a vállalati gazdálkodást. Különösen akkor, ha a versenypiacon próbálnak meg előbbre jutni. Márpedig ebben az időszakban ez már létkérdés volt a keleti blokk országai számára, hiszen az úgynevezett szocialista



piacon az üzleti lehetőségek évről évre csökkennek. Elvben még élt és működött a KGST, az országok együttműködésének uniója, de a gyakorlatban az éves államközi szerződéseket mindinkább csökkenő árualapokra kötötték meg. A közel négy évtized alatt mérhetetlenül felduzzasztott termelői kapacitásokra viszont piacot kellett keresni. A vállalatoknál felértékelődött a belföldi piac, de ez – például a 10 millió lakosú Magyarország esetében – meglehetősen korlátozott értékesítési lehetőségeket biztosított. Viszont az úgynevezett tőkés piacon, ami Nyugat-Európát, Amerikát, sőt egyes esetekben Japánt és a harmadik világ országait is jelentette, már egészen más feltételekkel kellett kereskedni. Ráadásul miután a KGST piac és a belföldi forgalom már nem tudta megtámogatni a dollár exportot, az áruknak valóban versenyképeseknek kellett lenniük, minőségben és árban egyaránt.

Magyarországon a vállalati folyamatok szabályozását elsősorban PC-s eszközökkel próbálták megoldani. De ez nyilvánvalóan nem hozhatta meg azt a megoldást, amelyet a verseny kikényszerített volna. Viszont a PC legalább beszerezhető volt. Nem véletlen, hogy a '80-as évek közepén induló magánvállalkozások, amelyek az állami cégeknél gyorsabban alkalmazkodtak a korszerű követelményekhez, legális és illegális csatornákon keresztül éppen ezt a valós piaci igényt tudták kihasználni, s ennek révén fejlődtek alig néhány év alatt kisszövetkezetekből néhány milliárd forint forgalmat bonyolító közép vállalatokká. A Digital éppen ezért valóságos forradalmat indított el a piacon, hiszen az első volt a nagy multinacionális cégek közül, amely eredeti és összetett megoldásokat tudott ajánlani. Már beszéltünk arról, hogy a nagy rivális, az IBM ugyan jelen volt a régióban, de a '90-es évekig nem vállalta fel azt a kockázatot és esetenként kemény procedúrát,

amelyet a közép gépek kategóriájában a COCOM – a legszigorúbb szabályok 1989-es hivatalos oldása ellenére – változatlanul fenntartott.

Kétségtelen tény, hogy a Digital megjelenése alapvető változásokat hozott a nagy multinacionális számítástechnikai és informatikai cégek üzletpolitikájában is. Nem véletlen, hogy az IBM például ugyancsak 1990-ben kezdte újragondolni üzletpolitikáját a közép-európai régióban, és azok az amerikai, német és francia cégek, amelyek addig csak névjegyüket tették le többnyire szerény alaptőkéjű vegyes vállalatok vagy képviseltek formájában a piacon, szintén nagyobb ívű vállalkozásokban kezdtek gondolkodni. Jól példázza ezt, hogy abból a csapatból, amely a Digitallal közel 18 hónapig készíttette elő a vegyes vállalat alapítását, s amelyről feltételezni lehetett, hogy a megalakuló cég kemény magját alkotja, 1990 áprilisára már csak néhányan maradtak. Straub Elek, a KSII elnökhelyettese, annak ellenére, hogy elévülhetetlen érdemei voltak abban, hogy egyáltalán képbe kerülhetett a SZÁMALK gárda – végül is nem a Digitalhoz csatlakozott –, hanem az új üzletpolitikát meghirdető IBM-nél vállalta el a cég első emberének tisztét. A kezdő csapatot így végül Báti Ferenc, Beck György, Simonfai László, Balatoni György és Mező István alkotta. (Báti Ferenc, aki gyakorlatilag 1965 óta – még a KFKI keretei között – irányította a Digital technikára szakosodott csapatot, 1994 végén vált meg a cégtől, és ma az IBM munkatársa. Dr. Beck György 1994 végétől vezérigazgatója a Digital Equipment Magyarország Kft-nek, míg Simonfai László az általános vezérigazgató helyettes lett.) De az ötfős stáb hihetetlen gyorsasággal épült tovább. Az első üzleti év végére már húszan képviselték a Digital színeket. Ez a tendencia a későbbiekben is folytatódott a Digital válogatott összetoborozása során. A válogatott meghatározás ebben az esetben nem túlzás, a magyarországi Digital ugyanis mind a

mai napig rendkívül magasra helyezte és helyezi a mércét. (Példa erre, hogy 1997-ben az AIESEC hagyományos állásbörzéjén és a végzősök Karrier Fórumán 150 pályakezdőből választották ki azt a húszat, amely megfelelt elközeléseiknek.) Az alapítók közé tartozott még Szalay Imre, aki szintén a kezdetektől vett részt a munkában, s ma hálózati és rendszerintegrációs igazgatója a Compaqnak, illetve Horuczi György, aki a szervízüzletág igazgatójaként irányítja az elmúlt években mind jelentősebbé váló területet.

A Digital Equipment annak ellenére, hogy hosszú tárgyalássorozat után alapította meg a vegyes vállalatot, s választotta partneréül a SZÁMALK-ot és a KFKI-t, igazából nem mérte fel, hogy milyen arányú szellemi tőkével gyarapodott. Az a csapat ugyanis, amely 1968-ban megjelent a piacon az első TPA 8 berendezéssel, nem másolta, hanem a szó legszorosabb értelmében újraalkotta a Digital PDP 8 produktumát. Majd, amikor egymás után jelent meg az újabb és újabb, Digital berendezésekre alapozott típusokkal, már nemcsak ismerte, hanem teljes egészében magáévá tette az amerikai cég modell-építési filozófiáját. A team nemcsak a szakirodalmából tanult, hanem gyakorlatilag minden ismeretanyagot rögzített, és saját dokumentációjában összegyűjtött. Számukra egy használati utasítás, a berendezésekhez mellékelte műszaki dokumentáció új tudásanyagot képviselt, hiszen akkorra már megtanulták, hogyan lehet leválasztani a lényegi információt a felhasználóknak szánt utalásokból. A '80-as évek közepétől pedig, amikor már szakmai konferenciákra is eljutottak Nyugat-Európába, a világ legnagyobb cégeitől első kézből jutottak hozzá a legújabb elméleti ismeretekhez. Bár az igazsághoz hozzátartozik, hogy az első időben még nem teljesen tárták ki a high-tech kapuit a közép-európai cégek képviselői előtt.

Beck György például jól emlékszik arra, hogy élete első külföldi Digitalos szakmai konferenciáján, 1986-ban Amszterdamban a keleti blokk országaiból érkező delegátusok még egy kék pöttyöt viseltek névjegyük mellett a kabátjuk hajtókáján. A kék pöttyel viszont nem minden előadásra lehetett bejutni. Mikor a küldöttek szóvá tették ezt a diszkriminációt és bejelentették távozási szándékukat, a rendezők nagyobb zavarban voltak, mint az érintettek. De tény, hogy ettől kezdve sem kék, sem más pötty, sem kód vagy jelzés nem került a küldöttek neve mellé egyetlen nyitott konferencián sem.

Gyakorlatilag nemcsak a Digital, hanem a kolonizációban legalább annyira kevésbé jártas telekommunikációs óriás, az US West, az évekkel korábban érkező Corning, de még az európai terepismerettel rendelkező General Electric (GE) sem tudta felmérni, hogy a vasfüggöny mögött milyen tudásanyag halmozódott fel. A GE például, amely 1989-ben szerezte meg a Tungsram kisebbségi részvényt, már többségi, sőt később már egyedüli tulajdonosként ismerte fel, hogy a magyarországi fényforrásgyár és gépgyártás mennyire meghatározó szerepet képes betölteni az óriásvállalat kutatási-fejlesztési stratégiájában. Ahhoz pedig, hogy Amerikából hozzon át fejlesztési feladatokat közép-európai gyárába, további éveknek kellett eltelnie.

A Digital ehhez képest viszonylag gyorsan megtanulta becsülni a magyar szellemi tőkét. Sőt, ami az amerikai vállalat számára feltehetően még ennél is többet jelentett: felismerte, hogy üzletileg mennyire jó időben lépett be a magyar piacra. A Digital Magyarország 1990 áprilisában kezdte meg működését, s az amerikai partner számításai szerint mintegy 5 millió dollár forgalommal kellett volna zárnia a csonka üzleti évet. Ezzel szemben a magyar

csapat 16 millió dolláros eladást produkált, annak ellenére, hogy – a menedzsment mai fogalmai szerint – a tempó végtelenül lassú volt. Így például a Magyar Nemzeti Bank részére rendelt közép kategóriás gép leszállításához 9 hónapra volt szükség, holott ugyanezt a berendezést vagy egy ennél sokkal bonyolultabb rendszert ma hetek alatt tudnak működésbe hozni.

A csapat készen állt a rendkívüli erőpróbára, felkészült a csodákra is. 1990-től viszont csak racionális dolgok történtek.

A Digital – immár bejegyzett magyarországi vállalkozásként – csak egyenes úton juthatott az Amerikából érkező dokumentumokhoz. S annak ellenére, hogy 1989-től Magyarország már csatlakozott ahhoz a COCOM egyezményhez, amely szigorú önkontroll mellett engedélyezte a high-tech felhasználását, a hivatalos procedúrát minden egyes esetben újra és újra végig kellett járni. Sok esetben a Digitaltól megrendelt alapberendezés már megérkezett Magyarországra, amikor a dokumentáció még az engedélyezés hivatalos útvesztőiben rostokolt. Nem volt elegendő

a Pentagon engedélye, a vaskos iratkötegeket még a legkülönbözőbb európai fórumokon is átvizsgálták. Szalay Imre például jól emlékszik arra az időre, amikor a potenciális vevők hetente bejártak a raktárba és megnézték, még valóban ott van-e az a gép, aminek már a helyét is kimérték, megtervezték a vállalat központjában. A gép megvolt, de addig, amíg a dokumentáció meg nem érkezett, csak nézni lehet. Mindent a szemnek, semmit a kéznek. Nem egykönnyen értették meg a hazai vállalatok azt sem, hogy a szoftverért fizetni kell. A PC technikához szokott cégek – nemcsak Magyarországon – általában megelégedtek azzal, hogy egyetlen szoftvert vásároltak meg, amelyet később más és más szoftverekkel elcseréltek. A Digital esetében meg kellett tanulniuk, hogy egy szoftverrel gyakorlatilag egy új verzió licencét kapják kézhez. Nem a múltért, hanem a jövőért kell fizetniük.

Az amerikai cég 1991-ben úgy döntött, hogy kivásárolja magyar partnerét a leányvállalatból. Egy évvel az alapítás után a cég – immár a Digital család tagjaként – Digital Equipment (Magyarországi) Kft. néven folytatta pályafutását.

3. Hanyas vagy?

„Ha az ember megtervezett otthon egy autót, még nem jelenti azt, hogy versenyre kelhet Detroittal.”

Az a választóvonal, amely a '40-es évek végétől a '90-es évek elejéig két térfélre osztotta a világot sokkal mélyebb szakadékokat jelentett mind a két oldalon, mint ahogy azt politikai egyszerűsítésekkel megfogalmazták. A gazdasági közgondolkodásban a diktatórikus rendszerek és a piacgazdaság mentalitásában kell keresnünk az igazán nagy különbséget. Paradox módon mindez azóta válik egyre nyilvánvalóbbá, mióta a választófalak – legálábbis az eminensként elismert közép-európai országokban – mindinkább kezdenek eltűnni. Bár nagyon valószínű, hogy a meglepetések és felismerések sorozatának még korántsem ért végére egyik fél sem.

A magyar kutatóknak és fejlesztőknek az a csapata, amely a '70-es évekre valósággal szerelmese lett a Digital-filozófiának, s annak a fejlesztési koncepciónak, amit az amerikai cég a minikomputer forradalomban elért, egyszerre folytatott heroikus és nevetséges küzdelmet. Simonfai László nagyon pontos megfogalmazásában ez így hangzik: „Az, amit az emberek tettek azért, hogy megfejtsék a titkokat, az szinte heroikus műszaki teljesítmény volt, szemben a nevetségesen primitív háttérrel. Konyhaasztalon építkeztünk saját magunk által előállított berendezésekkel, nagyon populáris hardver és szoftver alapokkal.”

1977-ben a DEC a VAX 11 szuper-minikomputerrel a világ számítógépiparának harmadik forradalmát indította el. Magyarországon a számítógép-fejlesztésnek ekkor két szignifikáns központja volt. A '60-as évek végén az Elektronikus Mérőkészülékek Gyára (EMG), amely a keleti tömb Egységes Számítógéprendszerén belül a Magyarországi Számítógéprendszer megvalósítására – a kisebb R-sorozatra – szakosodott. A gyártás gyakorlatilag a '70-es évek legelején – iparpolitikai megfontolások alapján – átkerült a székesfehérvári Videotonhoz, a szórakoztató elektronika, a számítástechnika szocialista multinak elkeresztelt vállalatához, a minikomputerre pedig változatlanul a KFKI szakosodott. A KFKI jó érzékkel lovagolta meg a minikomputer forradalmi hullámát, viszont egyre inkább érezhetővé vált, hogy a gigantikusra növekedett s mind szerteágazóbb tevékenységet folytató hierarchikus szervezet nem képes a sorozatgyártás megvalósítására. Steril körülmények között, kreatív, ötletes megoldásokkal operálva sikeres modelleket tudtak előállítani, de a tudomány és az ipari alkalmazás között egyre nagyobb lett a szakadék. Holott az úgynevezett számítógép főosztályon – Báti Ferenc irányítása alatt – mind lázasabb munka folyt.

A fejlesztés a nyári szabadság alatt sem szünetelt. A '80-as évek elején például, amikor a csapat már a VAX modell építésével kísérletezett, a Balaton partján, Alsóörsön béreltek ki egy házat, ahol egy falusi mintára berendezett tisztaszobában állították fel a gép prototípusát. A rendkívüli melegben éjjel horgásztak, nappal pedig a vá-

lyogház elsötétített ablakai mögött egy szál fürdőnadrágban dolgoztak. Mivel a ház korábban egy üveges műhelye volt, előfordult, hogy helybeliek, akik még azt hitték, hogy az üvegeshez állítanak be a megrendeléssel, valósággal rájuk törték az ajtót, és megdermedtek a látványtól: két feketére égett ember piros-kék-zöld fényekben villódzó masina fölé hajolva varázsolt elő túlvilági hangokat. Az alsóörsi házat még évek múlva is kerülték.

A keresztelőre is különös módon került sor. Hanyas vagy? – kérdezték egymástól a munkatársak. S miután többségük válasza az volt, '48-as, a berendezést is ezzel a számmal jegyezték be.

48 fordítva olvasva 84. 1984-ben hozta ki a KFKI csapat az első olyan modellt, amely már a VAX kategóriáját képviselte. De ekkor már egyre nyilvánvalóbb volt, hogy a műszaki szenzáció önmagában kevés. A KFKI keretei között a pénzt is egyre nehezebben lehetett előteremteni a további fejlesztéshez, hiszen ezekben az években már megkezdődött a KGST leépülése. Nyilvánvaló volt, hogy az R-sorozat – különösen a teremnyi területet elfoglaló, különleges feltételeket igénylő, s az információkat lassan és nehézkesen feldolgozó nagy gépek – egyre kevésbé elégtí ki a gazdaság igényeit. A közép-európai régió országai mindinkább nyugatról próbáltak eszkö-

zökhöz jutni, ami egyben annyit jelentett, hogy mind kevesebbet áldoztak a közös programok megvalósítására.

Hanyas vagy? A kérdésre immár csak úgy lehetett választ adni, hanyas évtizedhez tartozol. A múltat jelképező, az üzleti-piaci megoldásoktól elforduló fejlesztő gárdához, vagy a '80-as évek új utakat kereső csapatához sorolod magad.

A válasz egyértelmű volt. 1968 és 1985 között a KFKI keretei között a maroknyi Digital-csapat 1000 TPA gépet adott el. Amerikában a DEC 1984-ben a 25. ezredik VAX piacra dobásával jubilált. Magyarországon, ha egy vállalat TPA géphez akart jutni, akkor jó esetben a megrendeléstől számított 24-28 hónapon belül számíthatott arra, hogy megkapja a berendezést. Ehhez az irreális juttatáshoz viszont a '80-as évek derekán már a hazai ipar nagyvállalatainak sem volt elég türelme. A számítógépes rendszerszervezés fogalma ugyanis – a szakirodalom közvetítésével – már bevonult a hazai gazdaságba. A vegyes vállalatokkal pedig, ha nehézkesen és számos akadályon át is, de kezdett megjelenni a konkurencia, még, ha nem is a Digital fajsúlyához hasonló kategóriákban.

A KFKI csapatának új pályára kellett állnia a verseny felvállalásához.

4. „Azok a boldog 80-as évek...”

*„Egy vállalat, egy stratégia,
egy üzenet.”*

Az a legendás malom, amelybe 1957-ben a Digital Equipment Corporation két alapítója és egyetlen munkatársa beköltözött, textíliák

alapanyagát őrölte. A Budapest tüdejének nevezett svábhegyi magaslatról, a KFKI árnyas parkjából a főváros budai övezetének mélypontjára,



Kelenföldre költözött az a maroknyi csapat, amely 1985-ben üzleti alapon kívánta megvetni a lábát a hazai számítógéppiacon. A sors különös fintora, hogy a SZÁMALK, amely a vállalkozás feltételeit megteremtette, és otthont kínált a renegátoknak, egy textilüzem legfelső emeletén, a korábbi párnagyárban rendezte be high-tech gyártó bázisát.

A Kelenföldi Textilgyárban, a párnagyártás egykori fellegvárában öldöklő meleg fogadta a mindenre elszánt fejlesztőket. Mindennek ellenére mindazok, akik ma a Digital Equipment Magyarország Kft. alapító tagjaihoz és törzcsapatához tartoznak, úgy emlékeznek vissza erre az időre, mint a hazai Digital legenda kezdetére. A Számítógép Fejlesztő és Gyártó Iroda néven a SZÁMALK keretei között létrejövő társaság a hazai iparág elitjéből verbuválódott. Nemcsak a KFKI-ból jöttek Kelenföldre azok, akik egyszer s mindenkorra eljegyezték magukat a Digitál-tudománnyal, hanem ide pártoltak az Akadémia Számítástechnikai Kutatóintézetének azonos elveket valló fejlesztői, az anyavállalat SZÁMALK-hasonló módon elkötelezett kutatói, sőt az OSZV hardver és szoftver importra specializálódott munkatársai is.

A hazai számítástechnika lehetséges pályájáról ebben az időszakban erősen megoszlott a szakmai közvélemény. Kétségtelen, hogy mindkét tábornak racionális volt az érvelése. Valóban nehezen volt elképzelhető, hogy az egyre dinamikusabban és sokrétűbben fejlődő ágazatot követni lehet a hagyományos utófejlesztési módszerekkel, háttérpar nélkül, kizárólag a hazai piac igényeire támaszkodva. Másfelől, igazuk volt azoknak is, akik azt hangoztatták, hogy ha a hazai fejlesztők és gyártók csupán az összeszerelésre és a nehezen beszerezhető import alkatrészek

megépítésére rendezkednek be, akkor nem tudják a fejlett technikát – egy nyitottabb lehetőség esetén – a szükséges tudás nélkül adaptálni. Ma már látható, hogy lényegében mindkét érvelésben sok volt a realitás, viszont ha csak az egyik vagy a másik utat választja az ország, akkor a '90-es évek import áradata teljesen kiszolgáltatva volna a hazai ipart a nyugati multinacionális cégeknek. Az a tény például, hogy az IBM a '80-as évekig a Videotont tekintette a legerősebb piaci riválisának nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy az IBM a '90-es évek derekán éppen a Videotonnal közös vállalkozásban teremtette meg a közép-európai régió egyik legnagyobb gyártási bázisát Magyarországon. Ugyanígy, ha nincs a SZÁMALK keretei között a komoly műszaki-fejlesztési, sőt gyártási eredményeket felmutató Digital csapat, aligha valószínű, hogy a DEC éppen Budapestet választotta volna első közép-európai leányvállalatának székhelyéül. Az a fogadó-képesség, amelyet a hazai szellemi alkotógarda fel tudott mutatni a versenyben, sok tekintetben olyan helyzeti előnyhöz juttatta a magyar vállalatokat, amely hosszú távú együttműködést biztosított. Egy gyárat nagyon könnyű két vagy akár három határral is arrébb tolni. De ha egy céget szoros fejlesztési és kutatási együttműködés köt egy országhoz, akkor ezt a tudományt már kamatoztatni és fenntartani kívánja, éppen jól fel-fogott üzleti érdeke miatt.

Jócskán előreszaladtunk azonban az időben. Az 1985-ös évben még csak az a feladat várt a több helyről összeverbuválódott csapatra, hogy versenypozícióba küzdje fel magát a hazai számítástechnikai iparban nagyágyúnak számító kutatóintézetek, az államilag erősen támogatott vállalatok és a pályára lépő, nagy nyugati cégek viszonteladóiként megjelenő vállalkozók között. Hiszen a KFKI zárt világában valamilyen módon mindig

csurrant-cseppent valahogyan forrás a fejlesztésekre, és a minta-modellek előállítására. A fejlesztők viszont először 1985-ben találták szembe magukat egy keményebb követelményrendszerrel. Az első évben 29 millió forint fedezetet kellett biztosítaniuk saját munkájuk folytatásához, 1986-ban pedig már 400 millió forint értékben kellett árbevétel produkálniuk. A feladatot túltesztelték, ami az akkori szabályzórendszer szerint lehetővé tette, hogy a terven felüli hasznot közvetlenül adja vissza a csoportnak az anyavállalat. E tekintetben a SZÁMALK nemcsak azért volt nagyvonalú, mert nyilvánvaló volt, hogy dinamikusan fejlődő üzletágat pártfogol, hanem mert jó üzleti érzékkel felfogta, hogy mind nagyobb hasznot várhat a vállalkozástól. 1987-ben már lényegesen javultak az új csoport körülményei is. Megszabadultak a párnaüzem nyaranként 70 fokok hőségétől, s egy közeli bölcsődében találtak megnyugtató menedéket. Ebben az évben már 1,1 milliárd forint forgalmat értek el, ami annyit jelentett, hogy a mintegy 100 fős különítmény az 1200 fővel dolgozó SZÁMALK forgalmának mintegy felét produkálta. Az öldöklő verseny, amelyet az első években elsősorban a KFKI-val folytattak a vevők megnyeréséért, erre az időszakra nagyrészt eldőlt. A csapatnak sikerült megnyernie a legfontosabb vevőkör, az üzleti felhasználók tekintélyes részét.

A magyarországi Digital legendájának fontos eleme az időzítés. A csapat pontosan abban az időszakban kezdte korábbi kutatási-fejlesztési eredményeit gyártó cégként kamatoztatni, amikor a hazai gazdaságnak leginkább szüksége volt erre. Igaz, hogy a '80-as években már erőteljesen jelentkezik az a PC forradalom, amelynek hullámai az évtized közepére eléri Magyarországot is, de ekkor még nincs szó arról a hálózati rendszerről, amelyre a nagyvállalatok

építeni tudnának. Viszont a számítógépre, mint a mai modern vállalatirányítás, vállalatstruktúra eszközeire már szüksége van a hazai gazdaság nagyvállalatainak is. A VAX jellegű berendezések pontosan ennek a körnek az igényeit tudják kielégíteni. Ez az az időszak, amikor a modern technika felváltja azokat a nagyteljesítményű R-sorozatú rendszereket, amelyek a gyakorlatban soha nem tudtak szervesen beépülni a vállalati rendszerekbe. Amit ez a csapat nyújtani tud, az a sokszorosát tudja a TPA modelleknek, mégis viszonylag kevés helyet igényel, egyszerűen kezelhető, s olyan programokat lehet készíteni hozzá, amely nem bonyolítja, hanem egyszerűsíti a készletnyilvántartást, a telephelyek közötti kapcsolatot, a különböző gyártási folyamatok kontrollját. Ne felejtjük el, hogy ez az az időszak, amikor a kommunikáció minden más formája még teljességgel megoldatlan Magyarországon. A telefonfejlesztés még a beláthatatlan jövőben várható, városon belül és városok között nincs csatorna, amely a kommunikációt biztosítaná. Ugyanakkor ez az az időszak, amikor megszületik a kétszintű bankrendszer (1987), amely azonnali és óriási piaci igénytel lép fel. Az államigazgatásban létrejön az adóhatóság, amelynek elemi igénye, hogy a budapesti és megyei központok valamilyen egységes hálózatban működjenek. Megjelennek a egyes vállalatok, amelyek anyaországaikból természetes igényként hozzák magukkal a számítástechnikai-elektronikai összeköttetés alapkövetelményét. Ezek azok az évek, amikor a piac igénye újabb és újabb megoldásokra készíti azokat a fejlesztőket, akik pontosan tudják, hogy mit kell csinálniuk, legfeljebb még azt kell kitalálniuk, hogyan oldják meg a feladatokat.

A csodálatos '80-as évek. Aranykor azoknak, akik a '60-as években fedezték fel a maguk Klondike-ját.

COMPAQ

5. Fúziós sokk

„A vállalkozó típusú emberek nem egykönnyen vonják le azt a következtetést, hogy van még mit tanulniuk.”

Nem várt sokk érte a magyarországi vállalatokat, amikor hosszú küzdelem után elnyerték a lehetőséget, hogy benevezzenek egy multinacionális cég biztosnak ígérkező vállalkozásába. Aligha van olyan hazai menedzser, aki ne élte volna meg,

milyen változást jelent, ígéretes partnerből egy világvállalat munkatársai közé kerülni. Holott a folyamat racionális és előre kiszámítható lett volna, ha a hazai gazdaság szereplői nem fűznek annyi illúziót az egyenlőtlen fúziókhoz.



Vagy ha egy kicsit jobban tanulmányozzák a nyugati vállalatvásárlások, cégösszeolvadások játékszabályait. És ha valamivel világosabban látják, milyen erőviszonyok határozzák meg a játszmákat az alku előtt és a megállapodás megkötése után. Az a csapat, amely úgy vélte, hogy az 1980-as évek aranykora után, valóságos szezám tárul meg előttük a Digital-birodalomban, némileg csalódott. Mindaddig, amíg csak kívülről feszegették a kaput, meglehetősen nagy szabadsággal használták ki a maguk teremtette lehetőségeket. De nagy különbség, hogy egy száz vagy százezer fős csapatban hogyan tud valaki játszma labdát szerezni.

Egy kapitalista és egy szocialista cég például abban különbözik egymástól, hogy a tőkés-vállalat meg tud bukni. Ez az a tét, amelyet a cég-birodalom valamennyi tagjának – tartozzon akár az anyacéghez akár a leányvállalathoz – azonnal el kell fogadnia. Abban a pillanatban, hogy a magyarországi érdekeltég is teljes jogú tagja lett a Digitalnak, egészen más követelményeknek kellett eleget tennie, mint akkor, amikor még csak a partvonalról adta fel a labdákat.

A hazai kutatók, fejlesztők azt hitték, hogy a tudás kincsesháza tárul fel előttük, s egyszerre hull az ölükbe mindaz a tudomány, amelynek eddig csupán egy-egy szeletét tudták nagy nehézségek árán megismerni.

Nem számoltak azzal, hogy időközben lényeges változások történtek a számítástechnikai piacon. A Digitalnak nem tudósokra, hanem olyan szakemberekre volt szüksége, akik segítenek teret nyerni számukra a közép-európai piacon.

„Több oldalról is óriási stressz érte a Digital Magyarországhoz szerződő csapatot” –

emlékszik vissza Beck György. „Azt kellett észrevennünk, hogy a 100 helyi munkatárs teendőit 100 czen próbálják segíteni, de egészen más irányba tolnak bennünket, mint amit korábban megszoktunk. A Digitalnak nem jól felkészült tudósokra, hanem a Digital ismeretekben jártas marketing szakemberekre és kereskedőkre volt szüksége. Mindennek tetejébe, még a közös nyelv is problémát jelentett. Nem az angol, hanem az a sajátos Digital nyelv, amelynek segítségével az amerikai óriáscég emberei fél szavakból vagy utalásokból is megértik egymást. Ennek vastkos kötetet kitevő szótára van, s amíg meg nem tanultuk ezt a speciális Digital nyelvet, addig csak nagyon nehezen tudtuk megértetni magunkat mindazokkal, akik a segítségnyújtás szándékával érkeztek Magyarországra.”

Márpedig, különösen az első időszakban, nagyon sokan jöttek az új leányvállalathoz az anyacégtől. Ennek nemcsak szakmai oka volt, hanem sokszor a kíváncsiság vezette őket, hogyan is tudott egy ismeretlen közép-európai országban felnőni egy olyan társulat, amely annyi mindent tud a Digital technikáról, és sejtelve sincs a Digital üzleti stratégiájáról.

„A fejlesztők úgy érezték, hogy egyik napról a másikra kereskedővé fokozzák le őket, s csak nagyon nehezen ismerték fel, hogy a '90-es évek fordulója nemcsak Magyarországon, hanem az egész világon egy egészen új üzleti filozófiát igényel a számítástechnikai cégektől” – mondja Simonfai László. „Mi nagyon jókat játszottunk addig a pillanatig, amíg a professzionális cég keretci közé nem kerültünk, de nem vet-tük észre, hogy ezek steril kísérletek. Az az 1000 darab TPA, amelyet addig eladtunk, számunkra az üzlet csúcsa volt, holott az iparágban szakmai nonszensznek számított, amiből nem lehet nor-

mális üzletmenet mellett még a megélhetésre valót sem megkeresni. Nagyon nehezen jöttünk rá arra, hogy nem lefokoztak, hanem felemeltek bennünket egy számunkra addig ismeretlen üzleti világba, amikor olyan kihívásokkal szembesítettek, mint a hatékonyságnövelés, a költségcsökkentés és a piaci terjeszkedés.” Átmenetileg valóban úgy tűnt, hogy a hazai kutatás-fejlesztés eredményeire nincs szükségük a közép-európai piacon megjelenő multinacionális vállalatoknak. Holott csupán arról volt szó, hogy a fejlesztést már nem steril tudományként, hanem üzleti eszközként kezelték. Nemcsak a Digital Magyarország élte meg ezt az átalakulást, hanem szinte valamennyi olyan nagyvállalat, amely amerikai vagy nyugat-európai tulajdonosokhoz került. Jellemző példa erre, hogy a Tungstam, amely a '80-as évek elején vásárolta meg az amerikai Vello gépsort, amely forradalmasította a fénycső üveggyártásának technológiáját, egészen 1990-ig nem tudta a névleges teljesítményt kihozni a gépsorból. Holott a Vellonál csupán néhány egyszerű technikai trükkre volt szükség ahhoz, hogy ugyanúgy működjön, mint bárhol a világon. 1991-re a General Electric szakemberei nemcsak, hogy megoldották a Vello gépsor problémáit, hanem olyan teljesítményt hoztak ki belőle, amelyre még az eredeti berendezés tervezői is felfigyeltek.

Az üzletet az eredmény hitelesíti, ez volt az első aranyszabály, amelyet meg kellett tanulniuk a Digital Magyarország munkatársainak. A másik, legalább ennyire fontos motiváció az volt, hogy fel kellett ismerniük, milyen is az a piac, amelyen terjeszkedni kívánnak. A '90-es évek eleje a PC általános térnyerésének ideje. Ez annyit jelentett, hogy óriási mennyiségű szabványos berendezést és ugyanennyi szabványos szoftvert dobtak piacra azok a cégek, akik elő-

ször ismerték fel a PC-ben rejlő lehetőségeket. Ez volt például a Microsoft felemelkedésének és soha nem látott mértékű sikerének a titka. A Digital problémái akkor kezdődtek, amikor nem ismerte fel a PC-ben rejlő lehetőségeket, és ezáltal saját korábbi sikerének foglyává vált. A PC eladásokat hatalmas darabszámra lehetett alapozni, s a volumennövekedés együtt járt az árszint folyamatos csökkenésével, ami újabb és újabb vevőket vonzott a PC piacra. A számítógépekről lefoszlott az a misztikum, amely addig körülvette, s értékesítése már alig különbözött egy mosógép eladásának stratégiájától. A Compaq például éppen ebben az időszakban vált óriás céggé az árverseny, a költségcsökkentés és a viszonteladókért folytatott verseny folyamán nyújtott tevékenysége miatt. Egy másik jellemző példa ebből az időszakból az Apple forgalmának erőteljes visszaesése. Az Apple talán a legemberközpontúbb számítógép családokat gyártotta és vitte piacra, viszont az értékesítés forradalmát nem tudta megérteni és megvalósítani.

„Óriási tévedés feltételezni – mondja Simonfai László –, hogy a vállalati kör magától el tudja dönteni, hogy milyen számítógépre, PC-re vagy minikomputerre van szüksége.” Az üzletben az lesz sikeres, aki el tudja fogadtatni, miért éppen az általa kínált terméket lehet a legelőnyösebben alkalmazni, s főleg aki képes a megfelelő szervizt biztosítani. Ráadásul a határ a számítógép üzletágon belül is állandóan változik. Egyre nagyobb teljesítményű gépekre is igaz a mosógép-szindróma. Mindennek tetejébe megfordulnak az értékarányok is. Az árban már nem a berendezés játssza a legnagyobb szerepet, hanem a szerviz, a vevő-kiszolgálás, a hálózatépítés. Ezek juttathatják előnyhöz a piaci szereplőket. A Compaq például felismerte ezt a trendet, s ez irányította akkor, amikor sorra kezdte meg-

nyerni a nagyvállalati vevőket a maga rendszere számára. A Hewlett Packard, amely szintén meglehetősen későn lépett be a PC piacra, már ezzel a rendszerkoncepcióval tudta viszonylag rövid idő alatt felküzdeni magát az első öt piacvezető vállalat közé. A DELL viszont, amely a számítógép piacon először valósította meg a Quelle jellegű mosógép eladás rendszerét, csomagküldésre alapozott akcióinak volumenével tudott az elsőek közé kerülni.

A Digital – világméretben – ebben az időben kezdte felismerni, hogyan érheti el legjobban nagyvállalati ügyfélkörét. A hatékony értékesítésben mind kevesebb szerepet játszik a berendezés ára, s mind nagyobb jelentőségre tesz szert a vállalatnál meglévő különböző számítógépek és rendszerek hálózatának felépítése.

A Digital számára tehát a magyarországi leányvállalatnak elsősorban azért volt értéke, mert ismerte a Digital technikát, és elegendő fejlesztői képességgel, kreativitással rendelkezett ahhoz, hogy a rendszertervezést meghonosítsa Magyarországon és a közép-európai régióban. Ezt az előnyt akarták kihasználni, amikor lépcsőről lépésre megkezdték a fejlesztők gondolatmenetének átalakítását, s a csapat képességeit ebbe az irányba mozdították el. A Digital Magyarország kész megoldásokat, kész berendezéseket és gépeket kapott, de a rendszerszervezés, a Digital módszer adaptálása, már az ő feladatuk volt. El kellett fogadtatni azt az alapelvet, hogy a szerelés és építés legalább olyan horderejű feladat, mint egy új műszaki megoldás kiötlése. A '90-es évek végén már nem a szenzációs újdonságokra, hanem a rendszertervezésre került a hangsúly.

6. A rendszerintegrátor

„Semmit sem nyújthatunk a társadalomnak, ha mindig mások után megyünk.”



A '90-es évek Magyarországon gyakorlatilag felsorakozik a világ számítástechnikai iparágának teljes élmezőnye. Nem mindegyik óriásvállalat gondolkodik önálló leányvállalat létrehozásában, de viszonteladók útján képviselteti magát a hazai piacon. Igaz, 1991 decemberében, amikor Gorbacsov bejelenti a Szovjetunió felbomlását, véget ér az az illúzió, hogy a legnagyobb keleti piacoz Magyarországot az ugródeszka, hiszen Moszkva viszonylag rövid idő alatt szintén meghirdeti a privatizációt, a szabad versenyt, és hozzákezd a vasfüggöny lebontásához. A volt keleti blokk országai pedig egymással versenyezve – külön utakon – próbálják megszerezni a nyugati befektetők hajlandóságát. De Magyarország még mindig unikumnak számít, hiszen a volt szocialista országok közül itt a legerősebb az adaptációs készség, az üzleti fogadóképesség.

Az 1991-es évben a Digital kivásárolja a leányvállalatból korábbi partnereit, s immár teljes jogú tulajdonosként készíti fel a céget a stílusváltásra. A Digital Magyarországnak a '90-es évektől egyre inkább a rendszerintegrátor szerepe jut.

Ez a váltás az egyes emberek számára nagyon nagy leckét jelentett. Horuczi György szerint két-három évig is eltartott, amíg ráeszméltek, hogyan lehet a korábban megszerzett tudást úgy kamatoztatni, hogy a csapat ne szorítkozzon csupán a Digital installáció értékesítésére, hanem olyan hozzáadott értékkel gyarapíthassa szolgáltatásait, amely megkülönbözteti a többi nagy, multinacionális cég képviselőitől.

Báti Ferenc, akinek oroszlanrészke volt a magyar csapat megszervezésében, s aki megteremtette a lehetőséget, hogy a SZÁMALK csoportra essen a Digital választása, 1994-ben megvált a csapattól, és először az Oracle-hez, majd

végül az IBM-hez igazol át. 1994 végétől Beck György irányítja vezérigazgatóként a Digital Magyarországot. Lassan, de biztosan a többiek is megtalálják azt a területet, ahol képességeiket a legjobban tudják hasznosítani. Alapvető változást hoz például az a felismerés, hogy a rendszertervezésben a könyvelés az a központi mag, amelyből a rendszerintegrációnak ki kell indulnia. A számítástechnikát – vagy inkább már informatikát – a legnagyobb cégek nyugaton is komplex rendszerként kívánják alkalmazni. Az új jelszó a hatékonyság, amelyet a cégek nemcsak saját termelési, értékesítési és marketing tevékenységükre kívánnak alapozni, hanem amelyre az informatikai hálózatokat létrehozó vállalatoktól várják el a kész recepteket, a hathatós megoldásokat. Nem véletlen például, hogy a világ legnagyobb tanácsadó cégei, egymás után hozzák létre informatikai tanácsadásra szakosodott csoportjaikat. Ezért vásárolta meg például a Coopers & Lybrand a DynaSoftot, a KPMG System társulása is létrejött, hogy csupán a legjellemzőbb példákat említsük. A Digital Magyarország viszonylag gyorsan rájön arra, hogy ennek a tudásanyagának gyakorlatilag birtokában van, sőt lépéselőnyhöz jut azáltal, hogy az elvi megoldásokra a gyakorlati megvalósítás teljes palettáját tudja nyújtani. A Digital Magyarország nemcsak azt ismeri fel, hogy mit kell megoldani, hanem tudja azt is, milyen eszközökkel lehet ezt a leggyorsabban és a legegyszerűbben megvalósítani. A hardver és szoftver ismeretek háttérével valóban képesek a legcélravezetőbb rendszerekben gondolkodni.

Nem véletlen tehát, hogy a Digital Magyarország lesz a SAP szakértői központja Közép-Európában, a Digital leányvállalatok között.

A Digital Magyarország így válik a legiskeresebb magyar rendszerintegrátorrá a '90-es

évek közepére. Pontosabban már nemcsak Magyarország a terepe, hanem a szomszédos országokban is mind gyakrabban igénylik segítségét. Ukrajnában például egy nagy üzlethálózat rendszertervezése és megoldása hozza meg az első, nagy külföldi üzleti sikert.

A másik nagy sikertörténet – Horuczi György szerint – a volt jugoszláv országokhoz kapcsolódik. Ma a Digital Magyarország tölti be a közép-európai támogató központjának szerepét az adriai régió és Bulgária vonatkozásában. A közép-európai régiót pedig ma előszeretettel nevezik nyugaton a kis-tigrisek régiójának. (Különösen mióta az ázsiai kis-tigris országról kiderült, hogy

az óriási dinamizmust sok esetben az állami támogatás, az állami engedmények és kedvezmények egész sora indukálta, az állami pénzügyi finanszírozás trükkjei mellett. Ez – így utólag – erősen megkérdőjelezi a villámgyors piaci térnyerés valódi hátterét.)

Tény, hogy ma az információtechnológia az az üzletág, amely a piacon újabb és újabb üzletek egész sorát tudja generálni. A Digital Magyarország ma azért van különösen előnyös helyzetben, mert korábbi fejlesztési tudását ma több szinten is képes hasznosítani. Egyszerre tölti be a termékkereskedő, a rendszerintegrátor és a támogató szerviz feladatkörét. Portfoliójában az Oracle



programok éppen úgy helyet kapnak, mint a SAP megoldások, elnyerte a Microsoft hivatalos támogató központjának megbízását, ugyancsak központi helyet foglal el a Novell és a Cisco hálózati termékeknek felhasználásában. Gyakorlatilag tehát olyan széles sávban tudja kínálni a megoldások teljes tárházát, amilyenek a versenytársak közül ma jóformán senki.

Lényegében a Digital Magyarország ma olyan fővállalkozó az információtechnológiában,

amely még a nyugati üzleti körökben is ritkaságnak számít. Piaci megoldások egész sorát tudja rendkívül széles skálán felvállalni, és – ami a lényeg –, a projekteket saját eszköztárából tudja eredményesen megvalósítani.

A Digital legendának ma Magyarországon az alkotó ember az egyik forrása. A csapatban, akárhány tagot is számláljon az ma, több mint félszázan a kezdetektől adják át nemzedékről nemzedékre a szakmai örökséget.

7. A gazdaság motorja

Elképesztő belegondolni, de mégis van valami közös abban, amikor mobil telefont használunk, Kalmopyrint veszünk be, pesti csapvizet iszunk, vagy mondjuk bankba megyünk a pénzügyeinket intézni.

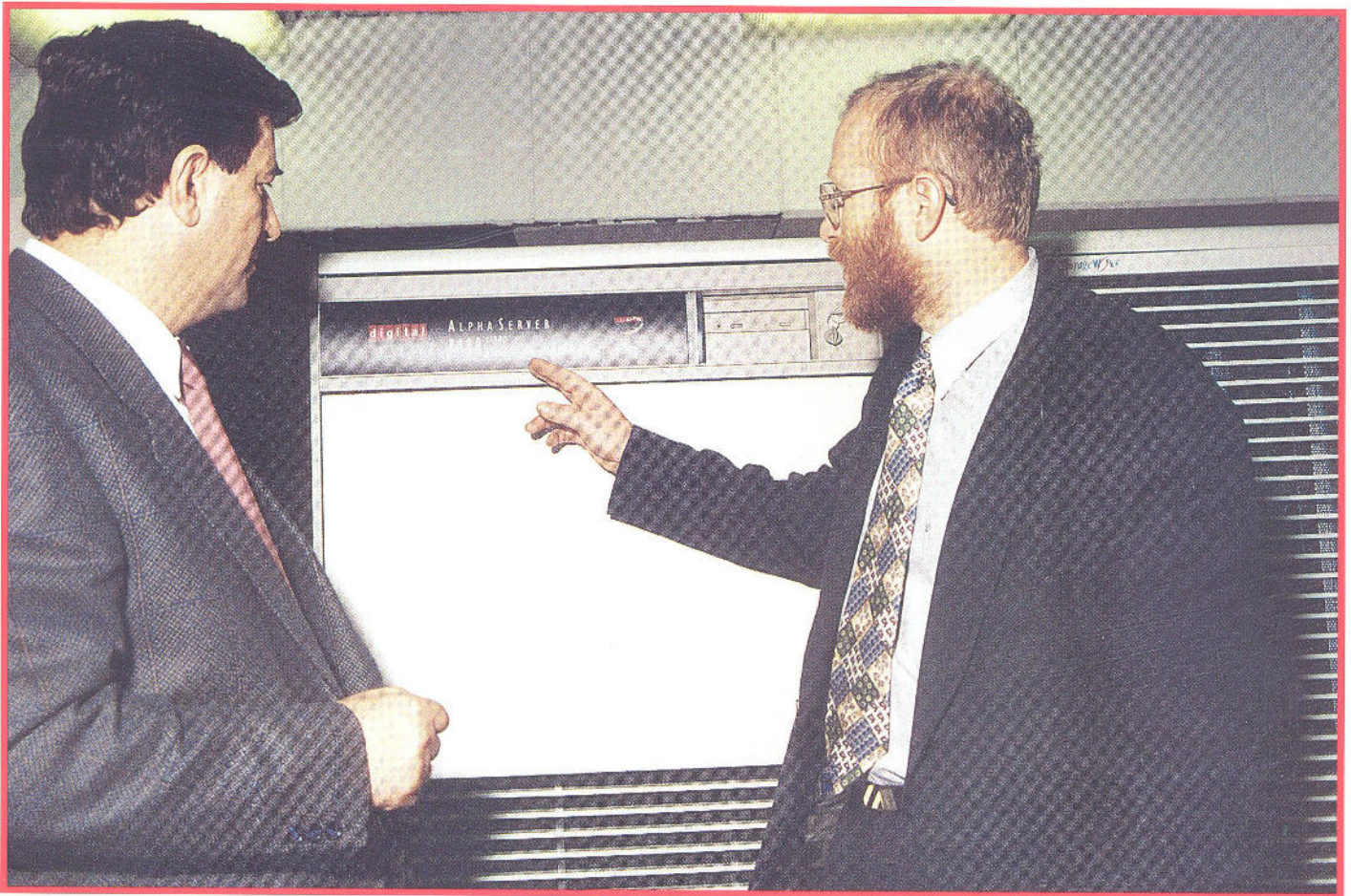


Ez a valami pedig a Digital 64 bites Alpha szervere. Hogy mit jelent mindez? Azt, hogy a Westel, a Richter Gedeon, a Fővárosi Vízművek és a Takarékbank informatikai rendszerre egyaránt Digital alapokon nyugszik.

És nemcsak a számítógép – az Alpha szerver – a Digital terméke, hanem sok helyen a megvalósított vállalatirányítási, levelezési rendszerek, hálózatépítési megoldások és a szerviztámogatás is a Digitaltól származik.

De vajon tényleg ilyen rózsás a kép, vajon valóban valamennyi magyar vállalatra jellemző ez a fokú információtechnológiai fejlettség? Ah-

hoz, hogy véleményt mondhassunk, összehasonlításokat kell tennünk. Ha Magyarországot Nyugat-Európával hasonlítjuk össze, akkor a helyzet nem olyan rózsás, hiszen tízedannyit költünk informatikára, mint a fejlett országok vállalatai. Figyelembe kell azonban venni azt, hogy a helyzet e téren hasonló, mint a telekommunikációban: mivel sokáig nem volt lehetőség a fejlesztésre, a változások után a későn jövő előnyét élvezhetjük, vagyis sok mindent, ami eddig nem is létezett nálunk, a legutolsó technológiával valósíthatunk meg. Ma lényegében minden, amit a Digital fejleszt, a bejelentése után azonnal megrendelhető Magyarországon is. Átléphetünk fejlődési szakaszokat, és így jóval tempósabban közeledhetünk az európai át-



Az első magyarországi TurboLaser (AlphaServer 8400) átadása a Díjbeszedő Rt.-nek

laghoz, mint azt sokan gondolnák. A világ vezető vállalatai, a Reuters, a Peugeot, a Credit Lyonnais, a Volkswagen, vagy mondjuk a Dow Chemicals ugyanazt az Alpha processzort használhatja, mint bármely hazai vállalkozás. És ez valódi esélyegyenlőséget jelent.

A magyar piacon eddig mintegy ezer Alpha számítógép talált gazdára, amelyek nagy része a hazai gazdaság legdinamikusabban fejlődő vállalataihoz került. Ahol szükség van a csúcsteljesítményre és az igények szerinti további bővítés lehetőségeire, de ehhez nem állnak rendelkezésre dollármilliók, ott az egyedüli megoldás a megfelelő kategóriájú Alpha gép. Ezek a gépek ráadásul

minden értelemben bizonyítottak. Amikor például 1997-ben tömegek rohamozták a Postabank fiókokat, számítástechnikai értelemben ezek a TurboLaser-ek állták a sarat, és a szokásos tízszeresét kitevő forgalmat is képesek voltak időben kiszolgálni. Elgondolni is rossz, hogy mivé fokozódhatott volna a kialakult hisztéria, és végül hova vezetett volna, ha ez nem így történik. A felhasználók hasonlóan jó véleménnyel vannak azokról a kisebb Alpha szervergépekről is, amelyek a kisebb szervezetekben, kisebb feladatok megoldása során bizonyítottak.

A lehetőségek tehát adottak ahhoz, hogy hazánk igazi kommunikációs hatalommá váljon.



Páratlan dinamizmussal fejlődik a távközlés, tovább fejlődik a bankrendszer, gyökeresen átalakul a kereskedelem, az iparban pedig feljövőben vannak a fő húzóerőt jelentő, nemzetközileg is egyre kiterjedtebb kapcsolatrendszerrel bíró nagyvállalkozások. Ezek a szervezetek pedig egyre nagyobb mértékben támaszkodhatnak majd a különféle számítógépes kommunikációs rendszerekre, amelyek nagyságrendekkel növelik produktivitásukat. Ezek a rendszerek, akár a sok-sok felhasználót kiszolgáló nagyteljesítményű gépeket, akár az eddig

nem tapasztalt, új vizuális lehetőségeket nyújtó asztali gépeket tekintjük, főként Alpha forrásból lesznek majd mindenki számára elérhetőek. Az Alpha révén a teljesítőképesség és a kapacitás megszűnik a legnagyobb vállalatok privilégiuma lenni. Még viszonylag kis cégek is nagy üzleti forgalmú vállalkozássá nőhetik ki magukat, ha felismerik az „Alpha jelenségben” megtestesülő új trendet. Felismerik, hogy érdemes, sőt létfontosságú az új beruházások növekvő hányadát az informatikára fordítani, mivel ezzel a korábbiak



sokszorosára növelhető a cégek üzleti befolyása és credményessége, hiszen ma már nem az alkalmazotti létszám és a felhasznált működési terület a döntő. Mindezek páratlan lehetőségek, egy a felzárkózás gondjaival küzdő ország esetében.

Digitalt 1997-ben a világ informatikai vezetői az első helyre tették, miután értékelték az általános megelégedettséget, az üzleti gyakorlatot, a projektmenedzsmenket és a technikai teljesítményt. Ezzel megelőzte nemcsak a többi rendszerszállítót, hanem a kizárólag szolgáltatásokkal foglalkozó cégeket is. A Digital Magyarországon is vezeti azt a ranglistát, amelyet a rendszerintegrációból származó bevétel alapján állítottak fel. Az elmúlt évek során a Digital együtt fejlődött, alakult az országgal. Néhány fős képviselőből több mint száz fővel dolgozó, évi 10 milliárd forintos forgalmat lebonyolító vállalkozássá lett, amelyből a rendszerintegrációs tevékenység árbevétele 1997-ben 5 milliárd forintot tett ki. Ügyfelei között tudhatja az ország legtöbb vezető vállalatát és intézményét, így a Westelt, a Matávot, az adóhivatalt, a Richter Gedcon Rt.-t, az Egíst, vagy a Magyar Külkereskedelmi Bankot. Mégsem saját eredményeikre a legbüszkébbek, hanem arra, hogy ezek a cégek sikeresek, dinamikusan fejlődnek, és ebben a Digital is benne van. A nagy ügyfelek túlnyomó többségénél nemcsak a számítógép Digital, hanem a megvalósított döntéstámogató, vállalatirányítási rendszerek, hálózatépítési megoldások, sőt a szerviztámogatás is a cégtől származik.

A Digital szolgáltatásai olyan kényelmes helyzetbe hozzák a vállalatok vezetőit, hogy amennyiben határoztak egy integrált döntéstámogató rendszer bevezetéséről, akkor a továbbiakban már csak választaniuk kell az elübük tárt számos lehetőség közül. A Digital munkatársai ugyanis el-

ső lépésként felméri az adott szervezet üzleti folyamatait, majd javaslatokat tesznek azok optimalizálására, a döntési kompetenciák átalakítására, az információáramlás szerkezetének megváltoztatására. Amennyiben a vezetőség ezt elfogadja, akkor a szakemberek javaslatot tesznek az ennek leginkább megfelelő döntéstámogató rendszer bevezetésére, és a hozzá kapcsolódó hardver telepítésére. Sok esetben az új információtechnológia bevezetése jó alkalmat teremt a már régóta húzódozó gazdálkodáskorszerűsítésre, új vállalatirányítási rendszer és filozófia kidolgozására. Ha a vezetőség választott rendszert, akkor következik a cég igényeinek modellezése, a megfelelő paraméterek beállítása, és kezdődhet a telepítés, majd a próbaüzem. Amikor az új technológia teljes gőzzel üzemel, a Digital akkor sem engedi el a vállalat kezét, hiszen az év 365 napjára 24 órás szervizszolgáltatást kínál, folyamatosan konzultál a szakemberekkel az újabb bővítési lehetőségekről, a fejlesztési eredményekről. Nyilvánvaló, hogy egy új, integrált rendszer bevezetése költséges, többletmunka ráfordítással és adott esetben konfliktussal is járhat, de megéri, mert létfontosságú döntések biztonságát alapozza meg.

A Digital oly módon szervezte rendszerbe kínálatát, hogy az megfeleljen a legkorszerűbb globális technológiának, az Internetnek. Ebben együttesen jelentkeznek a számítástechnikai hardver és szoftver, az adatházisok és az alkalmazások, a megvalósításhoz szükséges szolgáltatások és a működtetés, üzemeltetés különféle támogatásai. Mindez egyetlen cél érdekében történik, a vállalat, az intézmény minél teljesebb kiszolgálására, az információhoz való hozzáférés lehetőségének biztosításával. Mivel mindent igen költséges lenne egy cégen belül ellátni, ezért alakított stratégiai szövetséget a világ vezető szoftverházaival és rendszerintegrátoraival. Leginkább szerteágazó a kap-

csolat a Microsofttal, mellyel 1995 óta igen szoros technológiai együttműködésben dolgoznak. A Microsoft termékeket a Digital rendszermérnökei támogatják és sok mindent a Digital fejleszt a Microsoft számára. Kiemelendő még az SAP és az Oracle, amelyekkel számos nagy projektet valósítottak meg közösen. A hazai szakértelem megteremtését kezdettől fogva kiemelt fontosságúnak tartják, ezért hozták létre a SAP szakértői központot, ahol több mint 20 szakember csak SAP konzultációval és projektmenedzsmenttel foglalkozik. Éppen ezért nem véletlen, hogy a hazai SAP piacon a Digital évek óta vezető szerepet játszik. Hasonló szakértelemmel rendelkeznek az Oracle Applications területén is. Mindemellett a Digital igen nagy saját szervizhálózatot épített ki, amelynek fő feladata, hogy mindazok a felhasználók, akiknél rendszereink működnek, nyugodtan rábízassák üzletmenetüket a Digital technológiájára. Magyarországon is a Digitalé a legnagyobb ilyen jellegű szolgáltató szervezet, amelyben több mint 50 szervizmérnök őrködik a nap 24 órájában az év 365 napján azon, hogy az ügynevezett kritikus alkalmazások mindenkor működjenek. Ez a szerviztámogatás ma már egyébként alapfeltétele az egyre összetettebb rendszereknek. A Digital tevékenysége partnereivel együtt válik teljessé, amelyek között a nagy hazai rendszerintegrátorok is megtalálhatók.

A telekommunikáció egyre nagyobb része alapul a legfejlettebb informatikán és viszont: az informatika ma talán legizgalmasabb területe, az Internet például a telekommunikáción alapul. Éppen ezért nem meglepő, hogy a Digital leggyorsabban fejlődő üzletága a telekommunikációs ügyfeleket szolgálja ki. A Digital büszke arra, hogy a világviszonylatban is szédületes hazai telekommunikációs fejlődést igen sok terméke segítette elő. Nem elhanyagolható előnyt jelent, hogy a

Digital Magyarország hazai szakembergárdája mögött mindenkor ott áll a franciaországi Valbonne-ban működő telekommunikációs szakértői központ, amelynek munkatársai kulcsszerepet játszottak az 1997-ben, a Matávval megkötött, 3 milliárd forint értékű hálózati menedzsment projekt elnyerésében. Így másikként, érdekes irányt mutat az a megállapodás, amelyet szintén a Matávval hoztak tető alá, és amelynek értelmében a világ talán legnépszerűbb Internetes keresője, a Digital AltaVistája magyarul – AltaVizsla néven –, a magyar honlapok gyors, és ami fontos, a felhasználók számára ingyenes keresését teszi lehetővé. És ami talán új ebben, az a konstrukció: a két cég partnerként, közös vállalkozásban hozta tető alá a projektet, ami a Digital számára is új távlatokat nyithat meg a jövőre nézve.

A jövőt tekintve most az tűnik a legfontosabb kérdésnek, hogy mi lesz 1999 szeptemberén. A probléma lényege az, hogy annak idején, amikor a számítógépek jóval kisebb teljesítményűek voltak, mint manapság, a programozók helytakarékosági okokból az évszámoknak két karaktert tartottak fenn. Így 2000-ben a gép értelmezheti a két nullát időszámításunk kezdetének, ezernek, vagy 1900-nak, ami egy telefontársaságnál, vagy egy banknál beláthatatlan káoszt okozhat. A helyzet azonban nem ennyire reménytelen.

Ma a Compaq minden terméke 2000 kompatibilis, és külön programot dolgoztak ki az ügyfeleknél fellelhető mindenféle – tehát nem csak Compaq – rendszer átvilágítására, és a probléma megoldására.

Van egy termék – a Janus2000 nevet viseli –, amely bekerülhet a legendák könyvébe, hiszen itt, Magyarországon a Digital egyik munkatársa fejlesztette ki a kétezres probléma kezelésére.

8. „Majd a piac eldönti, melyik a jobb”

Ha egy cég vagyonát elemeire bontják, nagy valószínűséggel a legkisebb üzleti értéke az úgynevezett állóeszközöknek van. Bármennyire drágák, modernek és a maguk nemében szinte egyedülállóak. Viszont, pótolhatók. Vannak még drágábbak, még korszerűbbek és még szenzációsabbak. Az egész csupán pénz kérdése.



Viszont pótolhatatlan például egy cég munkatársainak telefonnotesze. Legyen az egy agyongyűrött papírfüzet vagy egy digitális menedzserkalculátor, ebben minden telefonszám komoly érték. Mert kapcsolatot jelent, forrást a partnerhez vagy a megrendelőhöz, esetleg stratégiai szövetséghez. Ha a telefonszám ráadásul titkos otthoni vonalat vagy bizalmas mobilt jelez, az értéke szinte felbecsülhetetlen. A telefonkönyv természetesen csak jelkép, annak a szellemi tőkének egyfajta megtestesítése, ami egy cég munkatársainak fejében van.

A vagyon másik – legalább ennyire fontos eleme – a referencia. Hiszen egészen más, ha egy cég saját teljesítményét méltatja – még ha valós adatokra, dokumentumokra támaszkodik is a jelentés –, s megint csak más jelentősége van annak, hogy ha ezt a bizonyítványt egy partner, üzletfél – egészen más szempontrendszer alapján – rangsorolja.

A Digital Magyarország régi és tartós kapcsolatok egész sorával dicsekedhet. A rangos partnerek közül nem véletlenszerűen választottuk ki azt a két céget, akiktől véleményt kértünk az együttműködésről: a Richter Gedcon Részvénytársaságot és a Westel 900 GSM Rt-t. Ugyanis a vállalatok fejlődésében és fejlesztésében mindkét esetben kulcsszerepet játszott az a kapcsolat, amelyet a Digital szakembereivel sikerült megteremteni.

A Richter közismerten a legpatinásabb és a legnagyobb hazai gyógyszergyár. Piaci szereplőként viszont a '80-as évek végén, a '90-es évek elején nem éppen a sikervállalatok között emlegették. 1992 végén, amikor a jelenlegi vezérigazgató Bogsch Erik a vállalat élére került, még mintegy 2 milliárd forint veszteséget kellett el-

könyvelnie. 1993-ban viszont már 1,9 milliárd forint nyereséggel fejezte be az évet, amely gyakorlatilag 4 milliárd forintos eredményjavulást jelent. A Richter fejlődése azóta is rendkívül dinamikus. Miután a Richter 1994 óta tőzsdéi cég, viszonylag egyszerű üzleti értékét meghatározni. 1996-ban a gyógyszervállalat – üzleti eredményei alapján – mintegy 1 milliárd dollárt ért, 1997-ben ez az üzleti érték már meghaladta a 2 milliárd dollárt.

A változást Bogsch Erik egyfelől a költségek drasztikus csökkenésével, másfelől az alkalmazott piaci stratégiával magyarázza. De akár melyik oldalról nézzük, a kettő csak együtt hozhat mérhető és ráadásul ennyire gyorsan növekvő értéket. S mindezen túl, viszonylag rövid idő alatt csak úgy lehet rendkívül drasztikus költségcsökkentést végrehajtani amellet, hogy a termelés volumenét folyamatosan növeljük, ha a vállalat egész működésének mechanizmusát gyökeresen átalakítjuk.

„A Richternél a szó szoros értelmében ez történt” – erősíti meg Szűcs Vince informatikai igazgató. A Richter az 1992-es év őszén érte el a mélypontot, és egyértelmű volt, hogy kizárólag a folyamatok teljes átszervezése hozhat mélyreható és gyökeres változást. Ami a Richter menedzsmentjének értelmezésében egyet jelentett azzal, hogy az informatikát nem csupán meghonosítják a szervezésben, hanem olyan működési metódust dolgoznak ki, amelyhez a vállalatnak alkalmazkodnia kell. Tehát nem a Richterhez találtak ki egy informatikai pályát, hanem felállítottak egy olyan modellt, amely etalon volt a Richter, mint vállalat számára. Összegyűjtöttek mintegy 10-15 vállalatszervezési informatikai modellt, hogy megvizsgálják, melyik lehet a legalkalmasabb a feladatra. Ezek között volt a SAP is, mint lehet-

séges módszer. A SAP akkoriban kezdett nyugaton is terjedni, az R2-es verziót világszerte mintegy ezer cég, az R3-as változatot közel 400 vállalat alkalmazta. A SAP mellett szólt, hogy kellő referenciát tudtak felmutatni gyógyszervállalatoknál is. Márpedig a gyógyszeriparban maximális biztonságra kell törekedni a rendszertervezésnél a fejlesztéstől a gyártásig, a megfelelő modell kiválasztása tehát nagyon nagy körültekintést igényel.

A Richter végül is a SAP mellett döntött. Akkor Magyarországon az első három cég között voltak, amelyik alkalmazta a rendszert, de az első kettő esetében már látni lehetett, hogy nem igazán jó előfeltételek mellett vezették be a

modellt. A SAP, mint rendszer ugyanis bármilyen kiváló, csak akkor lehet a gyakorlatban is jól alkalmazni, ha megvan a szükséges szakmai háttér a honosításhoz. A partnerek közül sorra vették az IBM, a Hewlett Packard és a Digital pályázatát. Szűcs Vince szerint végül is azért döntöttek a Digital Magyarország mellett, mert a cég vállalta, hogy minden tekintetben stratégiai partnere lesz a gyógyszervállalatnak, s nemcsak a modell bevezetését végzi el, hanem minden – később felmerülő – informatikai probléma megoldását is vállalja. Gyakorlatilag a Digital tehát egyfajta fővállalkozói szerepkört töltött be a Richter informatikai rendszerének teljes megújításában. Nemcsak a hardvert és a szoftvert dolgozta ki, hanem segítette az





alvállalkozó Dynasoft kiválasztásában, és a berendezések teljes arzenáljának szelektálásában. „Ennek az volt a nagy előnye” – állítja a Richter informatikai igazgatója – „hogy a cég nem csapódott egyik óriásvállalathoz sem, hanem minden megoldáshoz a lehető legalkalmasabb berendezést választotta ki, a Digital közreműködésével.”

A stratégiai szövetség kölcsönösen előnyös volt mindkét fél számára. Ahogy a Richter befektetőinek 1994-ben biztosítékot jelentett, hogy az informatikai rendszertervezést a Digital tartja kézben, éppen úgy a Digital Magyarországnak a hírnevét is öregbítette, hogy olyan neves partner folyamatszervezését oldja meg, mint a Richter. A szerződést 1993 végén kötötték meg, és 1994 januárjában kezdődött a tényleges projekt megvalósítása. A bevezetést a legnehezebb területen, a pénzügy és számvitel átformálásánál kezdték. 1994 közepén a rendszer már működött.

Laikus számára meglehetősen érthetetlen, hogy a rendszertervezés miért fentről lefelé halad. Szűcs Vince szerint viszont ez az egyetlen logikus menetrend. Ha ugyanis az alapoknál kezdik a rendbetételt, nincs meg az a szint, ahova kapcsolni lehet az információkat. Míg ha fentről haladnak lefelé, akkor logikusan épülnek egymás alá a rendszerek, s mire a végére érnek, már egyértelmű, tiszta, világos és áttekinthető az egész informatikai építmény. A pénzügyi folyamatok rendbetétele különösen fontos volt azért is, mert 1994 őszén kezdődött el a Richter több menetes privatizációs folyamata. Miután a pénzügyi és könyvelési modell már készen volt, pontos, dokumentált adatokat tudtak adni a potenciális befektetőknek. Számukra egyébként már az a tény is megnyugtató volt, hogy SAP rendszer szerint épül fel a teljes informatikai hálózat.

De ezen túl megvolt a logikája annak is, hogy miért az év közepén kezdtek hozzá a második menetet jelentő eszközállomány rendszerének kiépítéséhez. Miután a Richter mintegy 60 ezer eszközt használ, amelyet nemcsak fel kellett térképezni, hanem az amortizációs folyamatokat is egyenként be kellett építeni a rendszerbe, ez időigényes munka volt. Az adatokat januártól rögzítették, júliusban láttak hozzá a teljes adatállomány feldolgozásához, és mire utolérték magukat már ősz volt. Viszont 1995 márciusában már ez alapján tudták összeállítani a mérleget. 1995 ősztől kezdték az értékesítés feldolgozását, amely előbb a belföldi, majd 1996-tól az export forgalom informatikai feldolgozását jelentette. Ma a forgalom kétharmada már a rendszer alapján kalkulálható, nyomon követhető és kontrollálható, ami annyit jelent, hogy a nagy felhasználók rendelései gyakorlatilag már ezen a rendszeren futnak keresztül. 1997-től a beszerzési területet, a teljes anyaggazdálkodást, a vegyi anyag készletet a SAP rendszeren belül irányítják. De ebbe a rendszerbe például már beletartozik a FÁK területén működő két magyar-országi vegyes vállalatot kiszolgáló konszignációs raktár kezelése is. A kritikus pontot, mint minden ilyen rendszerben az adatbázis szerver jelenti. Ez az, amelyből párhuzamosan kettőt üzemeltetnek, hogy ha az egyik meghibásodik, a másik azonnal átvehesse az irányító szerepet. De öt év alatt erre még egyetlen pillanatra sem került sor.

Ahhoz, hogy az egész modell működjön, műszaki oldalról tökéletesen kell időzíteni, hogy a szerverek, hálózatok működéséhez igazítsák az egyes munkaállomások, a PC-k rendszerét. Nemcsak a kőbányai anyagárban, hanem bérelt vonalon kapcsolják hozzá a dorogi gyárat, a vecsési raktárbázist és a kiserelő anyagok tisztafüredi telepét. Természetesen nem minden



Az AlphaServer 2100

folyamatot a Digital vezérel, hiszen a Richter újra és újra megpályáztatja a különböző feladatokat. A tendereken a Digitalnak viszont meg van az a cseppet sem elhanyagolható üzleti előnye, hogy belülről ismeri az egész rendszert, s így versenyképes ajánlatokat tud tenni a részmegoldásokra is, sőt javasolni tudja, hogy a különböző folyamatszabályozásra milyen új szállítókat kapcsoljanak be.

A Westel, amely a 450-es frekvenciatartományban elsőként honosította meg a mobil távközlést Magyarországon, a GSM 900-as telefonnában pedig öt éve egyértelműen piacvezető szerepet tölt be, ugyancsak a kezdetektől támaszkodott a Digital szövetségre. A Westel 900 GSM informatikai igazgatója névrokona a Richter informatikai menedzserének, csak éppen a keresztneme más. De Szűcs József gondolkodásmódja is feltűnően egyezik névrokonáéval. A Westel – még mint meghatározott kapacitáshatárok között mozgó közép vállalat – azonnal hosszú távú stratégiai partnert keresett magának. A Westel Kft. 1990-ben kezdte előkészíteni a szolgáltatást, amely még abban az évben el is indult. A kezdet kezdetétől üzleti stratégiájuk középpontjában állt az ügyfél-információ és az ügyfélszolgálat. A US West – amely az USA-ban több, mint egy éve a MediaOne nevet használja – a CMIS Apex program használatát javasolta a Westel 900-nak. Természetes volt, hogy európai vegyes vállalatai, amelyek sorában a Westel egyike volt az elsőeknek, ezzel a programmal indultak. Mikor először felvetődött, hogy a programhoz minden tekintetben megfelelő hardvert válasszanak, azonnal felmerült a Digital Magyarország neve a lehetséges partnerek sorában. A Westel Kft. ugyanis nem csupán olyan céget keresett, amely képes a hardvert szállítani, hanem olyan stratégiai szövetségest kívánt megnyerni, amely megfelelő szellemi kapacitással

rendelkezik ahhoz, hogy szükség esetén a szoftver fejlesztésében is közre tudjon működni. Az induló szolgáltatás ugyanis nem engedhette meg magának, hogy a program esetleges problémája miatt akár egyetlen napig is megakadjon a rendszer. Mindezen túl a partnernek biztosítania kellett a megfelelő szakember utánpótlást is, mind a hardver, mind a szoftverfejlesztésben járatos munkatársak képzésével. Ezeknek a feltételeknek összességében a Digital Magyarország tudott megfelelni, mert a Digital egyben a DEC berendezésekkel jól felszerelt művegyetemmel és a kutatás-fejlesztésben változatlanul fontos szerepet játszó KFKI-val való együttműködést is biztosítani tudta. A Digital Magyarország ajánlata minden tekintetben a legjobbnak bizonyult.

A Digital választása szerencsés volt azért is, mert 1990-ben még számolni kellett a COCOM kontrollal, amelyet csak a következő években oldottak fel teljes egészében. De a '90-es évek legelején a magyarországi vállalkozásnak még fontos volt, hogy olyan beszállítójuk legyen, amely nemcsak az akkor legkorszerűbb szervert tudja szállítani, hanem a folyamatos utánpótlásról is képes gondoskodni. 1990-ben ezt a kontrollt még nagyon komolyan vették a COCOM szakértői. Szűcs József jól emlékszik például arra, hogy nyáron üzembe helyezték a rendszert, s ősszel a COCOM képviselője még a még a legapróbb részleteket is ellenőrizte, hogy rendeltetésszerűen használták-e fel a listán feltüntetett eszközöket.

A DEC-kapcsolat a gyorsan fejlődő mobil távközlési cég számára sokszoros előnyt jelentett. Szűcs József például így jutott el az utolsó DEC-világkiállításra, amelyen az Alphát még kísérleti modellként mutatták be. „A DEC az Alphával két évvel előzte meg nemcsak a ver-

senytársakat, hanem a saját korát is” – állítja a Westel 900 informatikai igazgatója. Mindez egyben lehetővé tette azt is, hogy a fiatal mobiltársaság a legújabb megoldásokat alkalmazza saját rendszerében. Így például a 64 bites processzor a Westel 900-nál már három éve működött, amikor a világban még messze nem jelentett alapkövetelményt egy ilyen kapacitású berendezés. A kapcsolat gyakorlatilag máig töretlen – mondja Szűcs József.

A Westel 900 GSM, amikor új ügyfélszolgálati és számlázási rendszerét kiépítette az LHS német cég SCS rendszerét vásárolta meg, viszont kikötötte, hogy DEC Alpha processzorra és UNIX operációs rendszerre adaptálja a végleges programot.

„A stratégiai informatikai partner évtizedekre meghatározhatja egy cég fejlődését” – állítja Szűcs József. Nem lehet 2-3 évenként átállítani a teljes rendszert, s új módszerre kiképezni a személyzetet. Stabil és perspektivikus kapcsolatra érdemes csak berendezkedni. Példa erre, hogy a Westel 900 GSM-nél ma már húszon felül van az

Alpha 8400, 4100 és egyéb DEC Alpha szerverek száma. A szolgáltató sikere múlhat azon, hogy egy-két órán belül ki lehessen javítani, ha meghibásodik valami a rendszerben. És ez a szervizszolgálat csak Magyarországról biztosítható. Ezenkívül a rendszernek alkalmasnak kell lennie a folyamatos bővítésre is. Ha néhány éven belül a Westel 900-nak nem fél millió, hanem egymillió előfizetője lesz, annak pontosan olyan gyors és megbízható szolgáltatást kell nyújtani, mint amit a társaságtól kezdettől megszoktak.

A Westel 900-nál úgy látják, hogy a cégfúziók kora még nem zárult le, viszont az a szellemi tőke, amely komplex megoldást tud ajánlani egy dinamikusan fejlődő vállalat számára, mindig is erőssége marad az újabb és újabb cégkeretek között működő stratégiai szövetségesnek.

A Digital Magyarország partnerei közül még sokakat lehetne idézni, de valószínű, hogy a referenciák nagyon hasonlítanának egymásra. Végül is a piac újra és újra feladja a versenyben lévő cégeknek, partnereknek és szövetségeseknek a leckét: győzzön a jobb.

9. Hely a tetőn

*„Egy vállalkozó számára
valószínűleg a siker jelenti
a legnagyobb gondot.”*

Paradox fordulat a Digital Equipment Corporation és a Digital Magyarország pályáján, hogy a magyar cég akkor kerül meredeken emelkedő periódusba, amikor az amerikai anyavállalat történetének legkínosabb megpróbáltatásait éli meg.

„A Digital egy paradigmaváltással lett a legnagyobb a piacon, míg a birodalom hanyatlása akkor kezdődött, amikor lekéste a következő paradigmaváltást” – jellemzi a helyzet alakulását, igen találóan, Simonfai László.



A paradigma természetesen a Personal Computer, és az erre kifejlesztett operációs rendszerek arzenálja, az egyre meghatározóbb szerepet játszó szoftver mamutokról már nem is beszélve (Jellemző adalék, hogy az Intel – legutóbbi bejelentése szerint – 2000-re készül bevetni nagygyújtát, a 64 bites processzort.) A világ leggyorsabb processzorára épülő szerver-családot természetesen nemcsak, hogy befogadják a világ legnagyobb számítástechnikai óriásai – a Microsoft például egyenesen az Alphára építi, fejleszti ki a 64 bites Windows NT-t –, de összességében nem sokat változtatott a DEC számítástechnikai üzletágban erősen meggyengült pozícióján. Ken Olsen, az alapító-vezérigazgató 1992-ben átadja a stafétát Robert B. Palmernek, de a menedzsment megújítása és a folyamatos átszervezés sem hozza meg a várt eredményt.

Magyarországon viszont a '90-es évekkel egy egészen új korszak kezdődött a gazdaságban. Nemcsak, mert egyre nagyobb számban telepedtek meg azok a multinacionális cégek, amelyek az új terepen is ugyanazt az informatikai rendszert kívánták meghonosítani, mint amit anyaországukban alkalmaznak. A telefónia elmaradottsága még inkább szükségessé tette a vállalatokon belüli zárt kommunikációs csatornák létrehozását, mert a vállalati infrastruktúrának ez az eleme létfeltétel volt a nagyvállalatok számára. Megjelentek a piacon a nagy állami felhasználók is. A modernizációnak itt is a szervezetfejlesztés volt az elsődleges feltétele, hiszen ezt komoly tényezőként tartották számon a vállalatok privatizációjában.

A Digital Magyarország számára ez az aranykort jelentette. Mójuk volt arra, hogy mindazt a tudást, ismeretet, amelyet a '60-as évek óta elsajátítottak, ötvözzék a Digital eredeti meg-

oldásaival, és azt a kínálatot nyújtsák partnereik számára, amelyet a magyar-amerikai szellemi tőke sajátos ötvözele lehetősége tett. Az már csak hab volt a tortán, hogy a hazai gazdasági életet jól ismerő szakembereknek nem kellett megtanulniuk a magyar gazdasági, társadalmi és politikai viszonyokat, amelyek a jó üzletkötésnek legalább annyira fontos tényezői, mint maga a produktum. Nem véletlen, hogy a magyarországi százas toplistán szereplő vállalatok nagy része a Digital ügyfélköréhez tartozik.

Minthogy szükségszerű volt az is, hogy a hardver és a szoftver mellett a konzulens szerepére is elsőként szakosodjon a Digital Magyarországon. Tény, hogy a '90-es évek legelejétől a világ legnagyobb tanácsadó cégei – a Big Six – ugyan képviseltették magukat Magyarországon, de ebben az időszakban még nem annyira a tanácsadásra, hanem az auditálásra szakosodtak, hiszen a gyorsan felpörgő privatizáció ezt igényelte. Ma már az Andersen Consultingtól kezdve az Ernst & Young, a KPMG, a Coopers & Lybrand is létrehozta saját informatikai tanácsadó irodáját, amelyek viszont a technikai megvalósításra nem tudnak kész receptet adni.

A Digital szinte minden jelentős üzletágban otthon van. Így például a két nagy GSM társaság – a Westel 900 és a Pannon – egyaránt igényt tartott a Digital szakembereinek támogatására. A Matáv részére pedig egy olyan iskolapéldának szánt projekten dolgoznak, amely a maga nemében páratlan a közép-európai régióban. A program lényege, hogy a Matávhoz tartozó valamennyi telefonközpontot – amely összességében közel 3 millió vonal kapacitást jelent – egyetlen számítógéprendszerrel kontrollálják. Ez magába foglalja a vonalak műszaki teljesítményének folyamatos figyelését, automatikusan jelzi a hibákat, s

a hibaelhárítás munkai igényét. Sőt, még a munkalapot is kiállítja a szerelők részére. A maximális biztonság érdekében nem egy, hanem két számítógéppontot állítanak fel, amelyek szinkronban működnek. Ez annyit jelent, hogy ha egyik vagy másik központ valamilyen okból kiesik, akkor a másikon ugyanúgy végigkövethetők a folyamatok. A Budapesten és Győrben épülő két központi rendszeren a magyar Digital mellett kanadai, olasz, angol, francia, osztrák és dán cégek dolgoznak alvállalkozóként. A modell minden jel szerint iskolapélda lesz a régióban, mert már az előkészü-

leteket is komoly figyelem kíséri a szomszédos országokban.

Beck György szerint az, hogy a Digital ennyire otthonosan mozog a hazai távközlésben, egyenes következménye annak, hogy az amerikai cég kommunikációs fejlesztési központját Franciaországba telepítette, és innen támogatja a különböző országok programjait.

De az, hogy a bankszférában – a kétszintű bankrendszer kialakulásakor – ugyancsak az el-



sők között tudtak labdába rúgni az informatikai rendszerszervezésben, az már nemcsak a Digital sikere. Igaz ugyan, hogy lehet banki információs rendszereket vásárolni a piacon, de ezek csupán egy-egy részfeladat megoldására alkalmasak. A Creditanstalt vezérigazgatója, Matthias Kunsch mondta el még a kezdeti periódusban, hogy a banki megoldásokat azért annyira nehéz megszerezni, mert a gyakorlatban minden banknak magából kell kiizzadnia azt a rendszert, amelyet a saját képére formálhat meg. Természetesen, ehhez azért tanácsadóra is szüksége van, még hozzá műszakilag is tájékozott szakemberre. A SZÁMALK csapatában Beck György és Simonfai László beiratkozott a bankárképzőbe, és végigjárta az iskolát ahhoz, hogy belülről ismerje meg egy bank működését. Ezért tudott a Digital a '80-as évek végétől nemzetközi szintű rendszereket testre szabottan adaptálni, sőt alapszereket kidolgozni, mert pontosan tudta, mit kell megvalósítani, és azt hogyan lehet megcsinálni. Magyarország legnagyobb bankjainak informatikai rendszere ma ezekre az alapokra épül.

De ugyanígy az alapok lerakásánál játszott jelentős szerepet a Digital az államigazgatás olyan kiemelkedően fontos területén, mint az adóhatóság országos rendszere. A Magyar Posta informatikai hálózatának kidolgozásánál már figyelembe vették azt is, hogyan lehet a széttagolódó feladatoknak megfelelően, külön-külön is vezérelni az egyes részterületeket. Most pedig ugyancsak egy projekt keretében azon dolgoznak, hogy hogyan lehet gazdaságossá és hatékonyá tenni a kórházak működését. A nagyszabású projekt keretében 15 magyar kórházat vizsgálnak meg, elemzik működésüket, majd ennek alapján elkészítik azt az integrált kórházi rendszert, amely nélkül a hazai egészségügy reformja nem tud előbbre lépni.

A Digital Magyarország nem feledkezik meg a gyökerekről sem, s rendszeresen bevonja programjaiba az egykori alma matert, a Műszaki Egyetemet. Pontosan tudják ugyanis, hogy ha utánpótlásra van szükségük, innen tudnak meríteni, s elemi érdekük, hogy a pályakezdők generációja a Digital technikán nevelkedjen. Ez az akció



nemcsak a budapesti egyetemet érinti, hanem kiterjed a vidéki műszaki és közgazdasági egyetemekre és főiskolákra is. Az egyetemeknek nem eladnak, hanem adományoznak Digital berendezéseket és szoftvereket. A SAP programba például nemcsak a Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetemet, hanem a középiskolákat is bevonták.

A Digital Magyarország üzleti filozófiája nem véletlenül alapozza stratégiáját az új nemzedékre. Könnyen kialakulhat a gazdaságban egy második analfabétizmus, ha az üzleti világ szereplői felismerik ugyan a kommunikáció és az informatika jelentőségét, de nem tudják azt megfelelő módon használni és hasznosítani. Ezt a veszélyes trendet kétféle módon lehet áthidalni. Az egyik lehetőség, ha tovább egyszerűsítik a rendszerek kezelését, még inkább automatizálják a folyamatokat, s így gyerekjáték lehet a használatuk. A másik oldalról pedig azok a gyerekek, akiknek természetes és magától értetődő ennek a játéknak a használata, alulról ösztönözhetik az idősebb generációkat a modern megoldások alkalmazására.

Mindezt persze létkérdéssé teszi az a nemzetközi verseny, amely egyformán erős akár hazai, akár nemzetközi mezőnyben folyik. Hatnyolc-tíz évvel ezelőtt elég volt, ha egy vállalat vett egy hardvert és egy szoftvert a pénzügyi feladatok elvégzésére, alkalmazott egy módszert az ügyfélkapcsolatokra, megint másikat a raktározásra és így tovább. Ma már ez így nem megoldható. Olyan integrált rendszerre van szükség – akár nagy, akár közepes és kis vállalatoknál – amely összefüggéseket képes felismertetni a menedzsmenttel, amely biztosítja, hogy minden szinten, mindenki folyamatosan tájékozott legyen mindabban, ami a munkáját, területét közvetlenül vagy áttételesen érinti. Minél gyorsabb az üzletágakban a fejlődés, annál hamarabb avulnak el a régi meg-

oldások, a tradicionális produktumok, annál inkább szükség van arra, hogy a fejlesztést és az innovációkat a legújabb megoldásokra fordítsák. Ehhez nyújt segítséget, kitérési lehetőséget az informatika.

A Digital Equipment Corporation 1997-ben az évtized negatív rekordját döntötte meg, amikor árbevétele 13 milliárd dollárra csökkent, és nyeresége nem érte el a bevétel 4 százalékát. Ugyanakkor a Digital Magyarország 1997-ben saját eddigi pozitív rekordját döntötte meg, amikor 10 milliárd forint feletti forgalmat produkált, a tervet jóval meghaladó nyereséggel.

Azonban a Digital legenda itt még nem ér véget. A világgazdaság szakértői John F. Kennedy elnökké választásához hasonlították, és számítástechnikai rendszerváltásként értelmezték azt az 1998. januári bejelentést, hogy a világ legnagyobb személyi számítógép gyártója, a texasi székhelyű Compaq Computer 9,6 milliárd dollárért megvásárolta az amerikai piac nagy öregjének számító Digital Equipmentet. A legnagyobb kihívást azonban valószínűleg a két, gyökeresen eltérő vállalati kultúra egyvetetése jelenti. Míg a Compaq az iparág egyik leghatékonyabb értékesítési és marketing szervezetének kiépítésével alapozta meg a cég sikereit, a Digital hagyományosan a tervezési és a technológiai invencióra építette üzleti stratégiáját. A kettő kombinációja áttütő erejű piaci „gyúcelegyet” alkothat, az integráció azonban valószínűleg a legnehezebb feladatok egyike lesz, amelyre a Compaq és a Digital eddigi történetük során vállalkoztak. Ez ma az amerikai dilemma.

Magyarországon még eldöntésre vár a kérdés, hogy hogyan és milyen feltételekkel lesz a Compaq és a Digital Magyarország „egy vállalat, egy stratégia, egy üzenet.”

COMPAQ



10. A Digital története

*„Sok-sok év után végre
elérkezett a mi időnk.”*

1987 szeptemberében a Világkereskedelmi Központ felé vezető bostoni móló üzletemberek csoportjai lepték el. Csak akkor szakították félbe a beszélgetést és álltak meg egy pillanatra, amikor meglátták a vízen ringatózó két óriási hajót. A világ két legnagyobb tengerjárója, a Queen Elizabeth II és az Oceanic szerves részét képezte

annak a kiállításnak, amelyet a Digital Equipment Corporation szervezett a vállalat harminc éves fennállásának alkalmából – hotelszobák hiányában itt szállhattak meg az érdeklődők. Soha még amerikai vállalat nem költött ilyen sokat egy kiállításra. A DEC-nek 30-40 millió dollárjába került, hogy megrendezze Boston történetének legna-



gyobb konferenciáját. A városban hajók, repülők, helikopterek, buszok és limuzinok száguldottak ide-oda, hogy eljuttassák azt az ötvenezer embert a Központba, aki eljött, hogy megnézze a világ második legnagyobb számítástechnikai vállalatának a termékeit és meghallgassa a DEC üzenetét, amely így szólt: „sok-sok év után végre elérkezett a mi időnk”.

A megnyitó előtti estén, amikor az alkalmazottaknak tartott vacsorán bejelentették Ken Olsent, a DEC egyik alapítóját és elnökét, a háromezer vacsoravendég felállt és tíz percig tartó viharos tapsban tört ki. A kisebb körű nyilvánosság előtt is mindig szégyenlős Olsen hátrahőkölt.

Megvárta, míg elül a taps, majd előre lépett és így szólt: „A taps önöknek szól. Mindezt maguknak köszönhetik.”

Kenneth Harry Olsen és társa, Harlan Anderson 1957-ben hozta létre a Digital Equipment Corporation-t. Sok-sok évnek kellett azonban eltelnie ahhoz, hogy egy három éves váltságot követően 1985-ben a DEC végre a második legnagyobb vállalattá lépjen elő a számítástechnikai iparban, amely híres arról, hogy a riválisok mindig heves versenyt folytattak az első helyekért. A siker hátterében a VAX-számítógépek álltak. 1988-ra a DEC 11 milliárd dollár értékű vállalattá nőtte ki magát, a Fortune üzleti magazin 500-as listáján a legnagyobb ipari vállalatok között a



Az 1965-ben bemutatott PDP-8 típusú miniszámítógép

harmincnyolcadik, a legnyereségesebbek közt pedig a tizenharmadik helyet vívta ki magának.

A DEC és Ken Olsen pályafutása nem mindig volt ilyen sikeres. 1983-ban minden jel arra vallott, hogy a vállalat elnöke sok más vállalkozóhoz hasonlóan áldozatul esik az úgynevezett alapító-betegségnek. Úgy látszott, cége túlnő rajta, és Olsen elveszíti uralmát az egyre hatalmasabb szervezet felett. A vállalat több terméke kudarcot vallott, az adminisztráció összeomlani látszott, és mindeközben vezetők tucatjai léptek ki a DEC-től, hogy másutt próbáljanak szerencsét. A média támadásba lendült, Olsen kritikussai azt hangoztatták, jobb, ha méltóságteljesen félreáll, és az irányítást átadja valaki másnak. Ken Olsen azonban, aki ekkor már hatvanadik életéhez közeledett, nem adta fel a küzdelmet.

Amikor 1957-ben a harmincegy éves Ken Olsen az Amerikai Kutatási és Fejlesztési vállalat (ARD) igazgatótanácsa elé állt, készpénzre volt szüksége, hogy finanszírozhassa nagyra törő ambícióit. A kereskedelmi számítástechnika ekkor volt megszületőben, és Olsen számítógépeket akart építeni. Társával együtt 100 ezer dollárt kért hitelbe, de az ARD ebből csak 70 ezer dollár készpénzt szavazott meg, és cserébe 70 százalékos részesedést kért az új vállalatban.

A két fiatal mérnök a Massachusetts Institute of Technology (MIT) lincolni kutató intézetéből került ki, ahol több száz társukkal együtt megépítették a technológiai szempontból mérőldkönek számító Whirlwind és SAGE számítógépeket. Az üzleti világ azonban úgy tűnt, a forradalmi áttörést jelentő újítás ellenére is figyelmen kívül hagyja az egyetemi kutatókat. A laboratórium falain kívül, a kereskedelmi világban az IBM üvegkalickába zárta közel egymillió dollár értékű szá-

mítógépeit, elérhetetlenül az egyedi felhasználók számára. Olsent dühítette ez a felfogás. Ő az ember és a gép interakciójában hitt – az interaktív számítástechnikában. Ahhoz azonban, hogy elképzeléseiből valódi termékek születhessenek, meg kellett teremteni saját vállalkozását.

A két mérnök, aki üzleti szempontból nem rendelkezett előképzettséggel, a városi könyvtárhoz fordult segítségért. Elolvastak néhány, a menedzsmentről írt könyvet, majd az ebédidőre korlátozott kutatásaik alapján összeállítottak egy vázlatos üzleti tervet, és felkeresték a város gyakorlatilag egyetlen kockázati tőketársaságát, az ARD-t. Sok választási lehetőségük nem volt, hiszen ilyen vállalkozásból ekkor még csupán három létezett Amerikában, amelyből kettőnek New Yorkban, egynek pedig Bostonban volt a székhelye. Mivel az ifjú mérnökök első üzleti alapelve így szólt: „költünk minél kevesebbet”, a helyi céget választották, és egy egyszerű levelet fogalmaztak meg az ARD elnökének, a francia Georges Doriot-nak.

Az ötvenes évek végén befektetői körökben még nem nagyon foglalkoztak számítógépekkel. Nehéz volt eldönteni, vajon az új terület, a számítástechnika nem bizonyul-e túl kockázatosnak az ARD számára. Olsen és Andersen pedig nem kis dolgot ígért: olcsóbb gépeket akartak építeni, mint az iparágat uraló IBM cég.

Doriot azonban felkarolta a két mérnököt, az ARD pedig megadta az engedélyt és a pénzt, a 70 százalékos részesedésért cserébe, de feltételül kötötte ki, hogy a cég eleinte nem gyárthat számítógépeket. Az RCA és a General Electric óriáscégek ekkoriban veszteséget termeltek a számítógép-gyártásban, nehéz lett volna elhinni tehát, hogy egy ilyen kis vállalkozás talpon marad-

hat, és nyereségesen működhet ebben az üzletágban. Így született meg a Digital Equipment Corporation, amely egy rusztikus maynardi malomházban kezdte meg pályafutását, és számítógépek helyett eleinte memóriateszteléshez használatos tranzisztoros logikai modulokat gyártott.

Amikor a DEC két alapítója és a vállalat első alkalmazottja, Olsen testvére, Stanley 1957-ben beköltöztek a malomba, az IBM jövedelme épp átlépte az 1 milliárd márkás küszöböt. „70 ezer dollár olyan kevés, hogy legalább minden egyes dollárt szemmel tarthat az ember” – mondta egyszer Ken Olsen. És szemmel is tartottak. Bútorra alig költöttek, ajtókat sem tettek fel, még a mosdóhelyiségekre sem, mert sokba került volna. A kis cég mérnököket az MIT-től és a lincolni kutatóintézetből verbuvált, a szerclőműhelybe pedig hirdetés alapján vettek fel embereket.

1958 elején, kevesebb, mint egy évvel az indulás után, a DEC útra bocsátotta első termékeit – a Digitális Laboratóriumi Modulokat és a Digitális Rendszermodulokat –, és felvette első üzletkötőjét. Az év végére 94 ezer dollár értékű, memóriateszteléshez használatos logikai modul adtak el, főként kutatási intézményeknek. Tizenketten dolgoztak ekkor a DEC-nél, amely egyéves működés után már szerény nyereséget mutathatott fel. Az '50-es évek végének gazdasági recessziója szemmel láthatóan nem rázta meg az új vállalkozást.

Az ARD bizalmat szavazott a cég számára és az első év után zöld utat adott a számítógépgyártásra. Olsen azonban csak 1959-ben fogott hozzá elsődleges céljuk megvalósításához. A számítógép megtervezése több volt, mint egyszerű technikai probléma. A számítástechnika olyan vállfaját akarták bevezetni a kereskedelmi világba,

amelyet az MIT köréin kívül addig nem ismertek. A DEC hazardjátékot űzött. Az elképzelést ma már igen egyszerű megérteni: az alapítók olyan számítógépeket akartak építeni, amelyekhez az egyedi felhasználók is hozzáférhettek, és amelyekkel a klaviatúra és a monitor révén interaktív kapcsolatot teremthettek, ugyanúgy ahogyan Olsen és munkatársai tettek az MIT-nél és abban a kutatóközpontban, ahol az eredetileg katonai célokra szánt, interaktív módon üzemelő Whirlwind és SAGE nevű számítógépeket kifejlesztették. Az IBM, az Univac és a Burroughs által gyártott óriási, szoba méretű, úgynevezett mainframe számítógépek világában ez a nézet eretnekségnek számított. Az egyéni felhasználókat üvegfalak választották el a kolosszális gépektől, és napokat kellett várniuk, míg sorra kerültek és leadhatták lyukkártyáikat a technikusnak. Majd újabb napok teltek el, mire visszajöhettek az általában rossz eredményekért. Olsen felismerte, hogy az egyszerűbb alapfeladatokat elvégezheti egy egyszerűbb gép is, nincs szükség minden esetben a méregdrága mainframe számítógépekre. A DEC első általános célú számítógépét – az akkoriban meglepően kis méretűnek tekintett, mindössze hűtőszekrény nagyságú – PDP 1-et ezzel a speciális céllal fejlesztették ki. Mivel Doriot féltette a kis vállalkozást, amely az IBM és az RCA vadászterületére merészkedett, az első gépet nem komputernek, hanem programozott adatprocesszornak nevezték el, hogy leplezzék valódi természetét. A külvilágnak úgy tűnhetett, az új termék csak a DEC logikai moduljainak továbbfejlesztése. Vagyis a DEC észrevétlenül belopakodhatott az óriások hamarosan rendkívül jövedelmezővé terebélyesedő piacára. A PDP 1-gyel új iparágat teremtettek, amelynek alapját az első tranzisztoros, nagysebességű és nagyteljesítményű digitális számítógépek jelentették. Ezek a könnyen installálható és egyszerűen kezelhető interaktív gépek, amelyekhez jóval ol-

csóbban juthattak hozzá a felhasználók, mint a megfizethetetlen mainframe komputerekhez, lettek az előfutárai az úgynevezett minikomputer-iparnak, majd a két évtizeddel később az egész világon átsöpörő személyi számítógépes korszaknak.

Bár az első PDP még igen kis memóriával rendelkezett – amely napjainak személyi számítógépeihez már nem is lenne elegendő – mégis az akkori idők technológiai csodájának számított.

A 18 bites számítógépnél a beviteli egységbe építettek egy CRT-t (katódső, azaz monitor), amelynek révén a felhasználó nyomon követhette, hogy a központi feldolgozó egységben hová lép be, és mi érkezik vissza onnan egy szemvillanás alatt.

A DEC 1969-ig összesen ötvenhárom darabot épített a PDP 1-ből, amelynek közel felét a Nemzetközi Telefon- és Távirattársaság (ITT) vásárolta meg. Az ötödik pénzügyi év végén, 1962-ben a Digital értékesítése 6,5 millió dollárra rúgott, nettó profitja pedig elérte a 807 ezer dollárt.

A DEC első számítógépét több PDP is követte, amelyek közül igazán átütő sikert azonban csak a PDP 5, a PDP 8 és a PDP 11 aratott. A PDP 5-öt, a minikomputer-ipar igazi előfutárát 1963-ban, négy évvel az első DEC-számítógép megjelenése után dobta piacra a cég. A kisméretű, olcsó, mindössze 27 ezer dolláros, 12 bites, általános célú felhasználásra gyártott komputerből eredetileg csupán 10-et szándékoztak építeni, de végül közel ezer darabot adtak el az ügyfeleknek.

A PDP 8, amely 1965-ben jelent meg és uralkodó sztenderddé vált a minikomputer-iparban, az elkövetkezendő tizenhét év során jövede-

lemben és nyereségben egyaránt 25-40 százalékos növekedést biztosított a Digital számára. A PDP 8, a PDP 5-höz hasonlóan szintén 12 bites gép volt, csakhogy jóval kisebb és olcsóbb, mint elődje. A 18 ezer dolláros gép ára jóval alatta maradt



annak az összegnek, amelyért az IBM vagy bármely más cég árusította saját termékeit, és hihetetlenül olcsónak számított a nagy teljesítményű, általános felhasználói célokra gyártott számítógépekéhez képest.

„Merész lépés volt tőlünk kirukkolni egy jobb géppel, és közben drasztikusan csökkenteni az árat” – mesélte Olsen testvére, Stanley. „Óriási számítástechnikai hatalmat adtunk a világ kezébe. Lehetővé tettük az emberek számára, hogy mindenki a saját céljainak megfelelően használhassa a számítógépet”. Az IBM, amely ekkor már több milliárd dolláros hasznot

húzott a nagyméretű számítógépek eladásából, minden jel szerint figyelmen kívül hagyta az új céget és megszületőben lévő piacát. Sokan akadtak, akik nem értették meg a PDP 8 üzenetét. 1965-ben, amikor az Olsen testvérek meglátogatták a Wall Street Journalt, hogy eladják termékeiket, a kiadó elutasította őket, mondván: „soha senki nem fog meggyőzni egy szerkesztőt arról, hogy egész álló nap egy számítógép előtt üljön”. 1964-ben John Leng Londonba repült, hogy megalapozza a DEC jelenlétét az Egyesült Királyságban. A PDP 5-ök és a PDP 8-ak eladásában óriási sikereket ért el. Amikor a hatvanas évek Angliájában tombolt a miniszoknya divat,



A DECUS Magyarország konferencia
1998-ban, Pécsen

Leng éppen egy Austin Mini-vel járta a londoni utcákat, hazaküldött jelentésében pedig ezt írta: „Aratnak a minikomputerek a miniszoknyák földjén, ahol épp Mini Minoromban kocsikázgatók”. Az idézet szállóigévé vált. Megszületett a minikomputerek korszaka.

A DEC nyeresége az 1965-ös és 1967-es év alatt hatszorosára nőtt és elérte a 4,5 millió dollárt. A DEC azzal, hogy ezrek számára tette elérhetővé a számítástechnikát, másfél évtizeddel korábban előrevetítette a személyi számítógépek eljövételét.

Ahogy az a jó ötletekkel lenni szokott, hamarosan sokan követték az úttörők példáját. 1970-ig körülbelül 70 cég – többek közt a Hewlett-Packard, a Varian Associates, a Computer Controls Corporation, a Scientific Control Corporation – szállt be a minikomputer-gyártásba. A Digital uralmát azonban egyik sem tudta komolyan megkérdőjelezni a piacon.

1966 augusztusában tőzsdére vitték a vállalatot. A 22 dolláros részvényekből 375 ezret kínáltak fel eladásra. Olsen, akinek a DEC 13 százaléka volt a tulajdonában, papíron egész vagyont, összesen 7 millió dollárt nyert az üzleten. Az ARD, amely ekkor a cég 65 százalékával rendelkezett, vagyis 1 millió 750 ezer részvennyel, papíron 38,5 millió dollárt keresett a tőzsdére vitel napján. Kilenc év alatt, az ARD eredeti befektetésének, a 70 ezer dollárnak az ötszázszorosát kapta vissza.

Az ekkor már 39 millió dollár értékű Digital Equipment Corporation 1967-ben ünnepelte tizedik születésnapját. A robbanásszerű növekedés mozgatórugója a PDP 8 volt, amely egyértelműen uralta a minikomputerek piacát. A számítástechnika azonban új korszak előtt állt, és a

legfrissebb integrált áramkörös, 16 bites és 32 bites gépek kezdték maguk mögött hagyni a mindössze 12 bites PDP 8-at. A mérnököket többé nem az foglalkoztatta, hogyan fejleszthetnék tovább a régi technológiát, hanem addig ismeretlen területeken indultak felfedező útra. Az IBM időközben piacra dobta a System/360-as gépet, amely gyökeresen átalakította a mainframe számítástechnikát, mivel a 8 bites, azaz 1 byte-os – illetve ezek többszörösei – szervezésben működő rendszert tette meg ipari szabvánnyá.

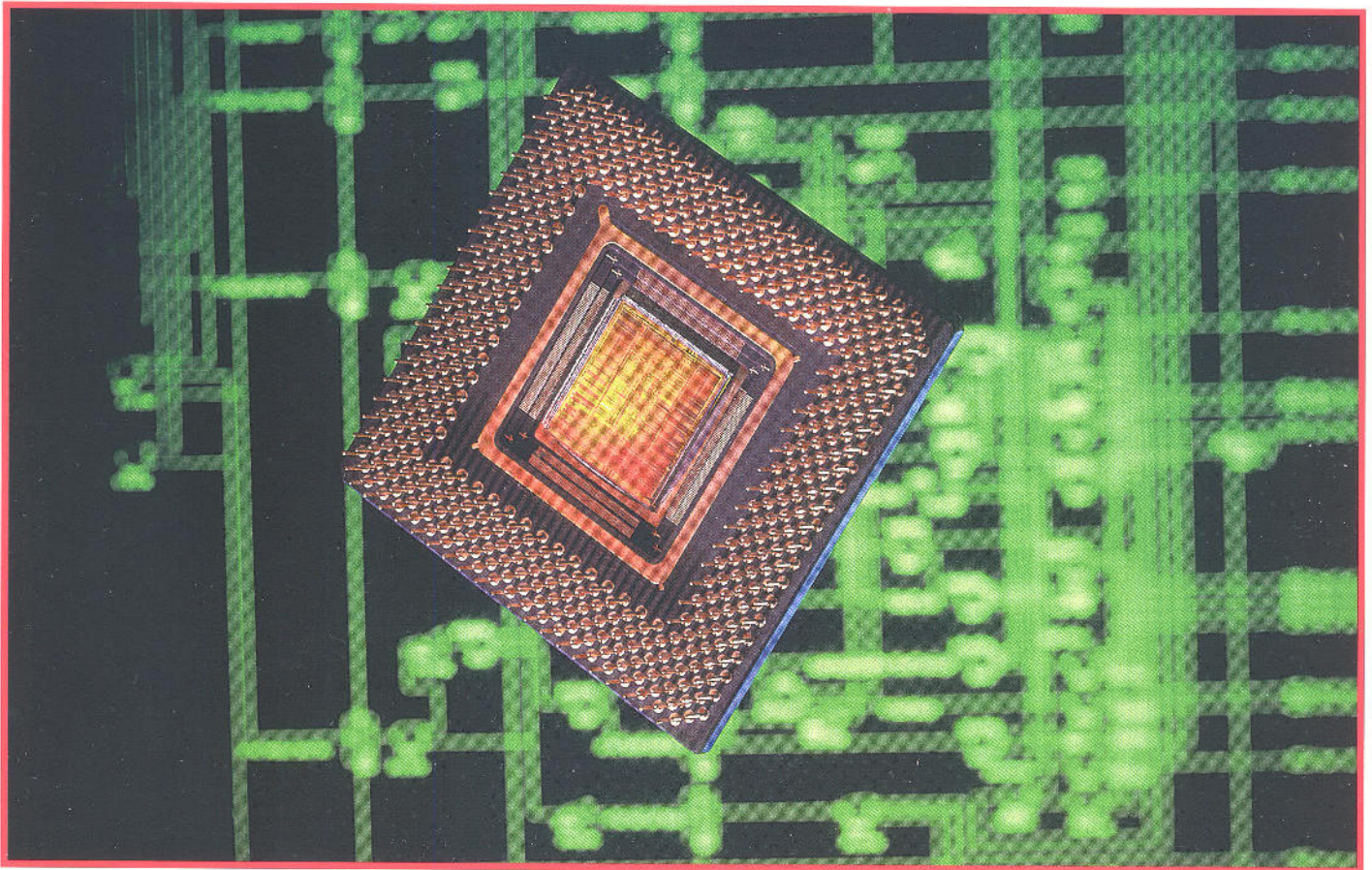
A riválisok 16 bites ajánlataikkal kezdték aláásni a DEC minikomputer-birodalomának alapjait. Ken Olsen cégének lépnie kellett. A PDP 11-gyel a vállalat két éves lemaradást akart behozni. A 16 bites gép 1970-es piacra dobása egyértelmű győzelmet hozott a DEC számára: a cég visszanyerte vezető szerepét a minikomputer piacon. Egyszerűsége és eleganciája pillanatok alatt ipari szabvánnyá tette a PDP 11-et, és még hosszú éveken át követendő példát mutatott a számítógép-tervezőknek. Az igazi áttörést hozó PDP 11 olyan technológián alapult, amely minden várakozást felülmúlt. Soha nem volt még példa arra, hogy egy számítógép használatát ilyen könnyedén elsajátíthatták volna, akár a kezdők is. A 10.800 dolláros gépből, illetve a számtalan rákövetkező modellből összesen 250 ezret adtak el. A PDP 11-et tervező mérnökök méltán érezhették úgy: megmutatták a világnak, hogyan kell kis komputereket építeni.

„A DEC Datacentere a széles tömegek kezébe adja a számítógépet. Mindenkiébe. A titkárnők, a programozók, a könyvelők, a hivatalnokok, a diákok, az üzletemberek, a tudósok és még ki tudja hány ember kezébe.” 1972 tavaszán, a Tavaszai Számítástechnikai Konferencián a szavakkal mutatták be a Digital Equipment Corporation

új termékét, a DEC Datacenter, amely egy PDP 11/20-ból, egy VT05-ös terminálból és egy printerből állt.

Az olcsó DEC Datacenter már rendelkezett a majdan csak fél évtized múlva megszülető személyi számítógép összes jellegzetességével. Az érdeklődés ellenére csak hármat építettek meg a gépből. A DEC felsővezetősége megölte az ötletet. „Személyi számítástechnika” – jelentette ki Ken Olsen – „márpedig nem létezik.” A vállalat, amelyet azért alapítottak, hogy az egyén számára elérhetővé tegyék a számítástechnika áldásait, 1972-ben elszalasztotta a nagy lehetőséget, és nem tette meg a következő logikus lépést az általa megkezdett úton.

1977 októberében a DEC bemutatta a VAX 11/780 „szuperminikomputert”, ahogyan azt a cégen belül nevezték. A VAX (Virtual Address Extension) többet jelentett egyetlen, dinamikus számítógépnél, hiszen az első modellből hamarosan megszületett a VAX-ok egész családja, amely még a '80-as éveket is jóval túlélte. A számítógépek és a hálózati számítástechnika egysítésén alapuló VAX-stratégia robbanásszerű növekedést tesz majd lehetővé a cég számára az 1980-as évek végén. A stratégia mélyén meghúzódó elképzelés így hangzott: „A hagyományosan egy mainframe köré épülő számítástechnikát fokozatosan felváltja egy háromsoros modell. A mainframek továbbra is a vállalati szintű nagy tömegű adatkezelés feladatát látják el, a minikom-



puterek viszont vállalaton belül, az egyes osztályok igényeit elégítik ki, az intelligens terminálok, illetve személyi számítógépek pedig az osztályon dolgozó embereket. A modern kommunikációs technológia megteremti a hálózatokat, vagyis azokat az útvonalakat, amelyekben az információ szabadon áramlik a mainframe, a minikomputer és a személyi számítógép között. A hálózat végén, az egyéni felhasználók tehát korlátlan számítástechnikai hatalomra tesznek szert." A stratégia egyik legfőbb erőssége abban az elképzelésben rejlett, hogy kompatibilis termékekkel kell megcélozni a piacot. Az IBM ekkor még láthatóan nem törődött azzal, hogy gépei kompatibilisek legyenek.

Következő lépésben meg kellett oldani azt a problémát, hogyan kapcsolhatják össze a számítógépeket az egyes vállalatokon belül. A '70-es években kidolgozott szoftver, a DECnet már adott volt, de az összekötő kábelmechanizmus még hiányzott.

A Digital Equipment Corporation, a Xerox és az Intel szövetségéből született meg végül a félvezető chipen alapuló Ethernet névre hallgató helyi hálózati protokoll. Ugyan a VAX-stratégiával a DEC néhány évre megalapozta a jövőjét, de az elkövetkezendő évtized új korszakot nyitott a számítástechnika történetében. Beköszöntött a személyi számítógépek és a helyi hálózatok kora. Ez újabb kihívást jelentett Ken Olsen cégének.

Az IBM 1981 augusztusában piacra dobta személyi számítógépét, és Ken Olsen is megváltoztatni kényszerült a PC-ékről vallott nézetét. 1982 májusában a DEC egyszerre mutatta be időközben elkészült három személyi számítógépét, a Professionalt (325-ös és 350-es modell), a Rainbow 100-at és a DECmate II-t. A három

gép azonban nem volt kompatibilis és a DEC nem tudta biztosítani a szükséges alkalmazói szoftvert sem. A késelelem is végzetesnek bizonyult, mivel az IBM egy teljes éven át egyedül uralhatta a piacot, és gépei már az első évben átütő sikert arattak.

1983 első pénzügyi negyedében a Digital jövedelme 72 százalékkal esett vissza az egy évvel korábbi időszakhoz képest. A bejelentést követő napon, a „Fekete Csütörtökön” a DEC-részvényeinek ára huszonegy pontot zuhant. A sajtó és a részvényesek a cégnek estek. 1984-re nyilvánvaló lett, hogy a DEC 900 millió dolláros PC-beruházása kudarcot vallott.

1983 nemcsak a DEC, de az egész számítástechnikai ipar történetében is fordulópontnak számított. A Time magazin az „év embere” helyett az „év gépét” választotta meg: a számítógépet. Vállalkozók ezrei jelentek meg az iparágban, hogy személyi számítógépgyártó cégeket hozzanak létre. A számítógépek kezdtek kilépni az adatközpontok falai közül, és megjelentek az üzleti életben, az iskolákban és a háztartásokban.

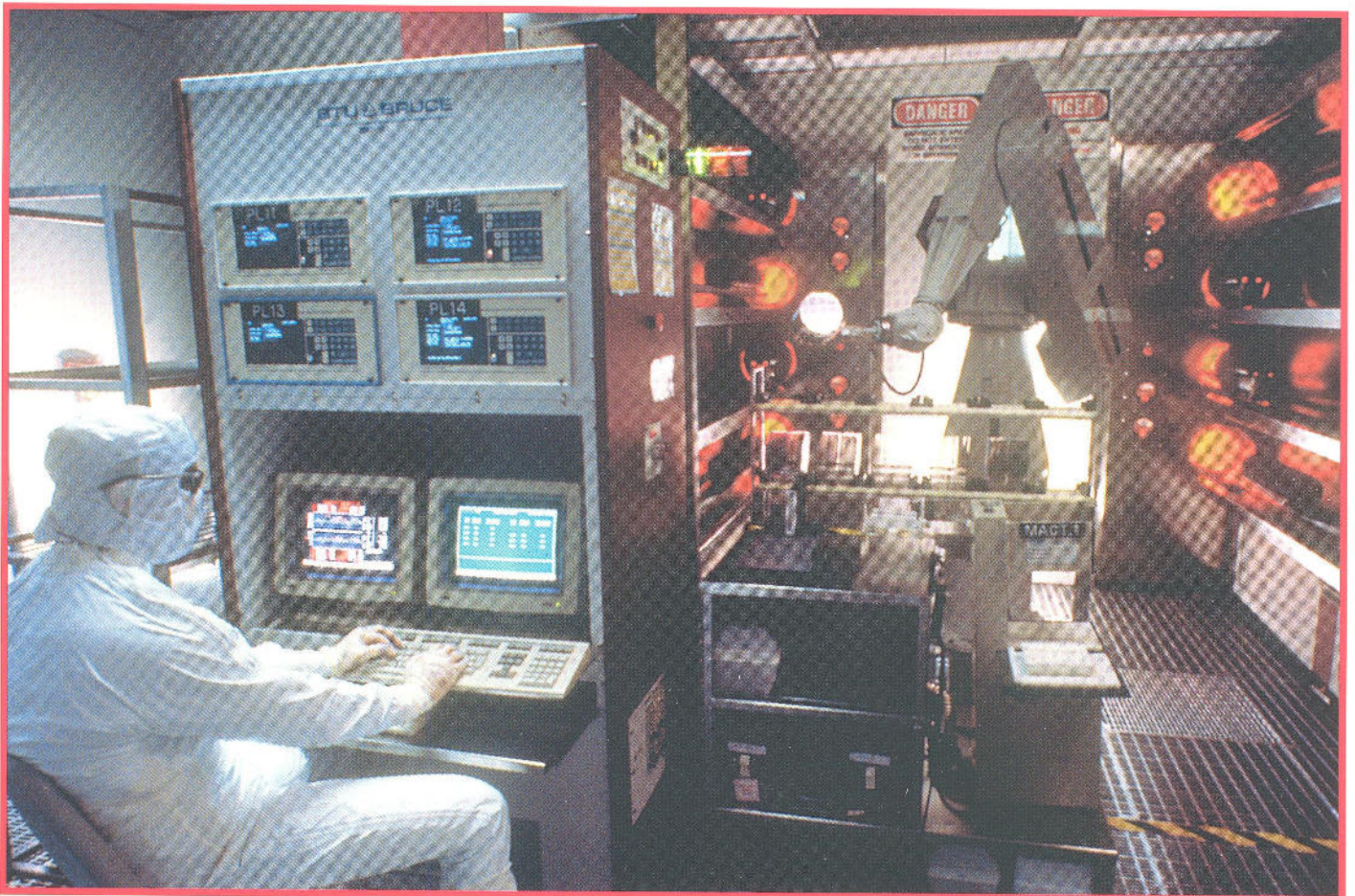
A VAX 8600-as bejelentése 1984. október 31-én végre igazi változást hozott a DEC-ről az utóbbi néhány évben kialakult közvéleményben. A Venus négyszer akkora teljesítményre volt képes, mint a DEC bármely addigi vezető gépe. Az ügyfelek több mint öt éve várahoztak a teljesítmény szempontjából igazi áttörésnek számító 8600-asra, amely tulajdonképpen a VAX-gépek második generációját indította útjára.

A 8600-as eljövételével a DEC újra biztosíthatta vezető szerepét a minikomputer piacon. 1983-ban a vállalat már útjára bocsátotta a VAX-clustert, amely lehetővé tette, hogy a VAX-

okat összekapcsolhassák egy helyi hálózatban. A DEC vásárlói számára a vállalat minikomputereinek révén elérhetővé vált a mainframe teljesítmény. 1984-ben a cég piacra dobta a Microvax I-et, majd 1985-ben a forradalmi újításnak számító, egyetlen chipes változatot, a Microvax II-t.

1985 az újjászületés évét jelentette a vállalat történetében. Az 1960-as években a DEC megteremtette a minikomputer-ipart, most pedig készen állt arra, hogy betöltse azt a piaci űrt, amely elkerülte az IBM figyelmét. Ezúttal nem egyetlen számítógépről volt szó, hanem egy új elképzelésről – a hálózati számítástechnikáról.

Az információtechnológia kora gyökeres átalakulást hozott a felhasználók gondolkodásában: egész iparágak – légitársaságok, bankok, brókerirodák, biztosítótársaságok – mentek keresztül gyökeres átalakuláson. A cél minden esetben az volt, hogy minél jobban hozzáférhessenek a számítástechnikai forrásokhoz. Azok a cégek lettek az egyes iparágak vezetői, amelyek gondoskodtak az információ megfelelő áramlásáról: a megfelelő hozzáférésről és a megfelelő felhasználásról. Az igények már túlszárnyalták a kínálatot – a technológiai fejlesztések és a gyártók késlekedése komoly kieséseket okozott a felhasználóknak. A DEC elsőként kínált gyógyírt gondjaikra: a VAX-ot és a DECnetet.



A forgalom hirtelen megugrott. A DEC olyan gyors ütemben gyártotta a 8600-asokat, ahogy csak tudta, ám egyre többre volt igény. A rendkívül nagyteljesítményű Microvax II-vel a vállalat beszállt a munkaállomások piacán dúló egyre kiterjedtebb csatába.

Öt egymást követő negyedév hanyatló jóvedelme után, 1984-ben a DEC újra nyereséget termelt. 1985 első pénzügyi negyedévében a jóvedelem 41 százalékkal, 1,51 milliárd dollárra nőtt, a nyereség pedig elérte a 144,2 millió dollárt. A vállalat lendületes növekedésnek indult. 1986-ot a Computerworld a „DEC évének” nyilvánította.

Az IBM eközben megállt a növekedésben. Az óriáscég elkeseredetten kereste a módját, hogyan mászhatna ki a gödörből, amelyet magának ásott inkompatibilis gépeivel és operációs rendszereivel. Miközben a DEC még az IBM személyi számítógépeit is VAX-környezetbe tudta csatlakoztatni, addig az IBM törhette a fejét, hogyan egyeztesse össze saját PC-it saját minikomputereivel vagy esetleg más gyártókéival.

A negyedévenként javuló eladási statisztikák hatására a sajtó és az elemzők nem győzték dicsegetéssel elhalmozni a DEC-et. Az 1986-os pénzügyi évben a cég rekordot döntött: a stagnáló iparágban 38 százalékos nyereségnövekedést ért el. 1986-ban a Fortune magazin Kenneth Olsent, a DEC alapítóját és elnökét „Amerika történetének kétségtelenül legsikeresebb vállalkozójának” kiáltja ki. 1987 áprilisában a Business Week magazinban, a legértékesebb amerikai vállalatok listáján az ekkor 21,6 milliárd dollár piaci értékű vállalat az első helyre kerül.

Bár a DEC eddigi története során soha nem vallotta be, hogy tulajdonképpen az iparág

vezető cégével, a megingathatatlanak látszó IBM-mel rivalizál, a '80-as évek ebben is változást idéztek elő. A sajtó kezdte a két céget egymáshoz hasonlítani, és Ken Olsen is egyre többször nyilatkozott úgy, mintha a DEC bizonyos területeken már csatát nyert volna a „Kék Óriás” ellen.

1988-ban Ken Olsen életében először szánta rá magát, hogy az iparág egy másik vezetőjével lépjen ki a rivaldafénybe és elismerje, a DEC mégsem képes egyedül elsöprő győzelmet aratni az IBM-mel szemben. Az Apple és a Digital egyezséget kötöttek, hogy a Macintosh-gépeket integrálják a VAX-hálózatokba.

Noha a vállalatnál, híven a DEC hagyományaihoz, a '80-as években is rengeteget – több mint évi 1 milliárd dollárt – költöttek a kutatásra és fejlesztésre, igazán áttörő újdonság nem tudtak előállni. Már ekkor akadtak, akik megjövendölték az elkövetkező szűkös esztendőket, és arra figyelmeztettek, hogy a VAX-sorozat és a VMS operációs rendszer megkérdőjelezhetetlen népszerűsége ellenére a cégnek új megoldásokkal kellene előrukkolnia.

Az 1987. október 19-i tőzsdekrach a DEC mindig is ingadozó részvényárait keményebben sújtotta, mint a legtöbb vállalatét. A cég augusztusi 199 dolláros részvényára pillanatok alatt 100 dollárra esett vissza. A tőzsdekrach azonban csak egy volt a problémák közül. A gyorsan növekvő riválisok egyre hevesebb támadásokat intéztek Ken Olsen birodalma ellen. A Sun Microsystems elárasztotta a piacot a Unix operációs rendszert futtató nagyteljesítményű munkaállomásokkal, amelyeket jóval olcsóbb áron kínált, mint a DEC a minikomputereket. Az IBM júniusban bejelentette régóta

várt termékét, az Application System/400-at, amellyel megteremtette az összeköttetést két kulcsfontosságú minikomputere között. A termék bejelentése nyílt hadüzenet volt: az IBM felismerte korábbi hibáit, és kész harcba szállni a DEC-kel.

1988 harmadik pénzügyi negyedévében a tőzsdekrach még mindig erősen érezte a hatását. A Digital azt javasolta a pénzügyi elemzőknek, hogy csökkentsék a negyedéves bevételről szóló becsléseiket. A sajtó, ahogy azt az utóbbi évtizedben már többször is tette, újra a vészmadár szerepét töltötte be, és a minikomputer-ipar haláláról szóló híreket kezdett terjeszteni.

A harmadik negyedéves jövedelem nyilvánosságra hozatalát követően a média több éves pozitív kritika után újra a cégnek támadt. A várakozásoknak megfelelően a nettó jövedelem az első negyedévi 307 millió dollárról 305 millió dollárra csökkent a harmadik negyedévben – 1985 óta ez volt az első visszaesés a cég nyereségében.

A Digital növekedése hirtelen lelassult, és a vállalat újabb nehéz időszak elé nézett. Bár a jövedelem 13 milliárd dollárra növekedett, és a cég a Fortune-magazin 500-as listáján a 30. helyre került, a nyereség az előző évihez képest jelentősen visszaesett: 1,3 milliárd dollárról 1,07 mil-



Az új székház avató ünnepsége 1997-ben a Németvölgyi úton

liárd dollárra. A részvényárak 100 dollár alá csökkentek, és ami a legrosszabbul érintette Ken Olsent, 20 dollárral kevesebbet fizettek értük, mint az IBM részvényeiért.

A következő években az iparág általános válsága mellett belső konfliktusok is nehezítették a cég helyzetét. A szakértők szerint az ekkor világszerte 130 ezer dolgozót foglalkoztató DEC közel 10 ezer fős munkkerő-felesleggel rendelkezett. Ken Olsen azonban kitartott régi elképzelései mellett, miszerint a munkavállalókat nem sújthatják elbocsátásokkal a vezetőség hibái miatt, és a minőség rovására nem szállnak be a feszített tempót diktáló új idők „tömegtermelésébe”. A stratégia, amely sikerre vitte a céget az iparág lendületesen fejlődő korszakában, a pangás idején sokak szerint végzetesnek bizonyult.

Gyökeres fordulat csak később, 1992-ben, az új vezérigazgató hatalomátvételével következhetett be.

Ken Olsen utódja, Robert B. Palmer olyan céget örökölt, amely nem ismerte fel időben a személyi számítógépek szerepét a számítástechnikai fejlődésben, és ezt a lemaradását sohasem tudta igazán behozni. Az új vezérigazgató a '90-es években sorozatos szerkezetátalakításokat hajtott végre, felszámolt körülbelül 80 ezer álláshelyet és kiépítette a DEC szolgáltatási üzletágát. Palmer mindeközben komoly összegeket ruházott be új technológiák, elsősorban az Intel-mikroprocesszor modernebb vetélytársának, az Alpha processzornak kifejlesztésébe.

A Digital Equipment Corporation legendás története 1998. január 26-án zárult le, amikor nyilvánosságra hozták, hogy a Compaq Computer, a világ legnagyobb személyi számítógép-

gép-gyártója több éves tárgyalássorozat és fontolgatás után megvette a DEC-et. Bár a 9,6 milliárd dollár értékű felvásárlás egyet jelent azzal, hogy Ken Olsen túlnyomórészt magányos farkasként harcoló cége elveszítette függetlenségét és beolvadt egy másik vállalatba, a történet másik szála, nevezetesen az IBM-mel folytatott harc tovább folytatódik.

A két cég, amelynek együttes jövedelme eléri a 37,5 milliárd dollárt, felküzdötte magát az élbolyba, és igazi esélyesként indulhat harcba a számítástechnikai iparág elsősorú uralkodói, az IBM és a Hewlett-Packard ellen. Az új cég vezető pozíciót vívhat ki magának a Microsoft Windows NT operációs rendszerét futtató számítógép-szerverek rendkívül lendületesen növekvő piacán, amely az elemzők szerint 2001-re 38,5 százalékkal, 18,6 milliárd dollárra növekszik. A nagyvállalatokból álló vevőkörrel és a 22 ezer munkavállalót foglalkoztató szolgáltatási üzletággal rendelkező DEC felvásárlása révén a Compaqnak végre lehetősége nyílik arra, hogy fej-fej mellett harcoljon az IBM-mel és a többi vezető céggel a Windows NT szerverek piacán. Az új cég igazi információtechnológiai szupermarketként üzemel majd, ahol a felhasználók a termékek és szolgáltatások teljes kínálatából válogathatnak. A két cég egymást kiegészítő szolgáltatásaik és termékeik egyesítése révén új óriást hozott világra, amely jelentősen átrendezheti az információtechnológiai iparágban eddig kialakult erőviszonyokat. Bár a két vállalat sikeres összehangolása hosszú és fáradtságos folyamat, és a vállalkozás kimeneteléről egyelőre korai lenne jóslatokba bocsátkozni, könnyen lehet, hogy a Compaq lesz az a cég, amely valóra válthatja az oly sokak által, oly régóta dédelgetett álmot, és megdöntheti a „Kék Óriás” több évtizede tartó uralmát.

COMPAQ

ZÁRSZÓ

A világ – így az informatika világa is – folyton változik, fejlődik. Ma még elképzelhetetlennek tűnő megoldásokat, eszközöket használhatunk akár már holnap, amelyek mérete csökken, teljesítménye nő. A világ globális egésszé vált, kulturális és piaci értelemben egyaránt. Ezt a térben és időben összeszűkülő világot ellenpontozza a technológia, melynek révén az egyes ember számára éppen hogy kinyílik, kitágul a horizont. A Compaq e paradigma mentén fogalmazta meg küldetését: információhoz juttatni az embereket biztonságosan, időtől és helytől függetlenül. Ezt szolgálja NonStop eBusiness elnevezésű stratégiája. A lényeg ma már nem a „dobozokban” van: az Internet teljesen új dimenziót adott az információhoz való hozzáférésnek.

A következő évek vízválasztót jelentenek majd: a hagyományos felépítésű informatikai vállalatok képesek lesznek-e felvenni a versenyt a feltörekvőkkel, meg tudnak-e újulni, megtalálják-e a sikeres működés nyitját. A Compaq végérvényesen maga mögött hagyta a PC gyártói titulust. A Digital megvásárlásával megszerzett gondolkodásmód, technológia beillesztésével a Compaq az Internet világ vezető pozícióinak megszerzését tűzte ki célul maga elé. E cél elérése kétségtelenül nehéz feladat lesz, hiszen e területen több, évek óta tudatosan építkező vállalat alakított ki magának stabil pozíciókat és megítélést. Viszont ha arra gondolunk, milyen utat járt be 1992-től kezdődően a Compaq, hogyan lett pár milliárdos cégből 1999-re 40 milliárdos óriásvállalat, hogyan hódította meg a célként kitűzött piacokat alig fél évtized alatt, mindez nem tűnik irreálisnak. Sokan jósolják ma a PC világ közelgő végét. Bár a hagyományos értelemben vett asztali gépek esetében ez a jóslat valószínűleg helytálló, ami sokkal inkább változni fog, az a PC mögött rejlő fogalom. A közeljövő PC-je kisebb, erősebb, és ami a lényeg a mobil – tehát kábelek nélküli – Internet-kommunikációra felkészített, arra alkalmassá tett eszköz lesz. A világ vezető informatikai cégei pedig partnerül szegődtek a Compaq mellé a világ megteremtéséhez.

A Digital legenda tehát tovább él a kornak megfelelő szervezet részeként, jövőbe mutató elképzelések háttérében, és sok ezer felhasználó és Compaq munkatárs szívében.

COMPAQ



COMPAQ

Legjobb válasz