

HOGYAN TARTSUK MOZGÁSBAN A LENDKEREKET?

*„A szépség nem a dekoratív hatásból ered,
hanem a szerkezeti koherenciából.”*

PIER LUIGI NERVI¹

Amikor a *Jóból kiváló – A tartós üzleti siker elemei (Good to Great: Why Some Companies Make The Leap... and Others Don't)*² első kiadása 2001 őszén megjelent, az Amazon.com eszmecserére hívott alapítójával, Jeff Bezossal, valamint vezetői csapatának néhány tagjával. Ez a dotkomválság kellős közepén történt, amikor sokakban felmerült, vajon hogyan lesz képes (ha képes lesz egyáltalán) az Amazon talpra állni és kiemelkedő vállalként működni. Bemutattam nekik a korábbi kutatásunk során feltárt „lendkerékhatást”, amely szerint ahhoz, hogy jóból kiválóná váljunk, nem egyetlen, mindent eldöntő lépés vezet. Nem nagyszabású program, elsöprő innováció vagy egyedülálló, szerencsés áttörés. Nem történik csoda. Inkább olyan ez, mint amikor mozgásba hozunk egy óriási, súlyos lendkereket. Bármilyen nagy erőfeszítést teszünk is, csak lassan mozdul el. Nem adjuk fel, kitartóan toljuk tovább, így elérjük, hogy megtegyen egy teljes fordulatot. Nem hagyjuk abba, hajtjuk tovább. A lendkerék egy kicsit felgyorsul. Két fordulat... négy... nyolc... és a lendkerék lendületet kap... tizenhat... harminckettő... egyre gyorsabban forog... ezer... tízezer... százezer. Aztán egyszer csak elérjük az áttörési pontot! A lendkerék szinte megállíthatatlanul pörög tovább.

Ha egyszer rájövünk – és erről szól az alábbi tanulmány is –, hogyan hozhatjuk lendületbe a lendkereket *saját körülmé-*

nyeink között, ezt a tudást pedig kreatívan és fegyelmezetten alkalmazzuk, akkor stratégiai fontosságú, hatékony elegyhez jutunk. A kerék minden egyes fordulata a korábban elvégzett munkára épül, a tökéletesen végrehajtott, jó döntések sorozatára, amelyek folyamatosan kiegészítik egymást. Ezek révén válhatunk kiválónak.

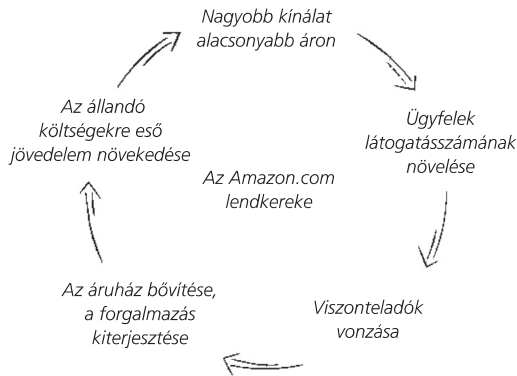
Az Amazon csapata megragadta a lendkerékmodell, és bevetette annak érdekében, hogy felépítse a vállalatot csúcshoz vezető lendületgépet. A cég elindításakor Bezos azt a megszállott hitet oltotta az Amazonba, hogy minden eddiginél több ügyfél számára minden eddiginél nagyobb értéket hoznak létre. Ez rendkívül erőteljes élenkítő erőként hatott. Talán nemes cél húzódtott mögötte, a lényegi különbség mégsem a „jó szándékban” rejlett, hanem abban, ahogyan Bezos és a vállalat ezt a folyamatot ismétlődővé tette. Ahogy később Brad Stone a *Minden eladó – Jeff Bezos és az Amazon kora (The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon)*³ című könyvében megfogalmazta:

Bezos és kulcsfontosságú emberei felvázolták a saját erősségeik körforgását, amely szerintük a cégük motorja. Valahogy így nézett ki: az alacsonyabb árak több vásárlót csalogatnak az oldalra. A több vásárló nagyobb értékesítési volument eredményez, és ez több harmadik szereplőként működő eladót vonz. Így az Amazon állandó kiadást jelentő elosztóközpontjaiból és az oldal működtetéséhez szükséges szervereiből többet lehetett kihozni. A megnövekedett hatékonyság aztán lehetővé tette az árak további csökkentését. Úgy okoskodtak, hogy ha ennek a lendkeréknek bármely szegmensét megerősítenék, akkor azzal felgyorsulna a körforgás.

Így a lendkerék forogni kezd, és lendületet kap. A lendkerék továbbhajtásával növelik a lendületet. És így tovább. Bezos

– folytatja Stone – a lendkerékmodell alkalmazását „titkos fegyvernek” tekintette.⁴

A következő ábra az eredeti Amazon-lendkerék lényegének értelmezését szemlélteti. (Megjegyzés: A szövegben több helyen is felbukkan egy-egy lendkerék vázlatja, a modell szemléltetésére. Ezek az ábrák kizárólag saját értelmezésemet tükrözik; a vezetők, akik megalkották ezeket, valószínűleg több részletet ábrázoltak volna. Az illusztrációként szolgáló rajzok célja, hogy megkönnyítsék a lendkerékmodell megértését, és elősegítsék a saját lendkerekek kialakítását.)



1. ábra Az Amazon.com lendkereke

Vegyük észre a kéréllhetetlen logikát! Ha gondolatban követjük az Amazon lendkerekének forgását, szinte minket is magával ragad a lendület. Minden egyes állomás előkészíti a következőt, így mintha magunk is a körforgás részévé válnánk.

Jeff Bezos és csapata pánikba eshetett volna a dotkomváltság idején, és lemondhatott volna a lendkerékről, hogy helyette a *Jóból kiválóból* már ismert halálörvényt válassza. Ha egy vállalat belekerül a halálörvénybe, a kiábrándító eredményekre fegyelmezetlenül reagál – új megmentőt keres, más trendet, versenyt vagy irányt választ –, és még több csalódás

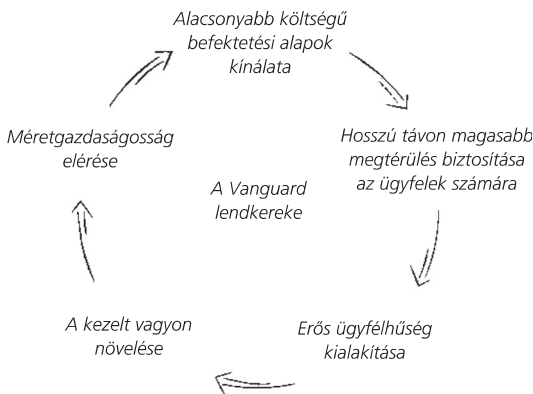
éri. Aztán ismét következetlenül cselekszik, amivel még több kudarcot idéz elő. Az Amazon ehelyett teljes mértékben elkötelezte magát a lendkereke mellett, majd agresszív innovációba kezdett, hogy visszanyerje és felgyorsítsa lendületét. Nem csupán túlélte a dotkomválságot, hanem az egyik legsikeresebb és legnagyobb állóképességű vállalatként lépett tovább a dotkomkorszakból. Az évek során jelentősen megújította és kiterjesztette tevékenységét. Nem állt meg az e-kereskedelem legegyszerűbb formájánál: új gyorsító technológiákkal, például mesterséges intelligenciával és gépi tanulással fokozta a lendkerék teljesítményét. Mindeközben a működése alapjául szolgáló lendkerék szerkezete szinte teljesen változatlan maradt, a vásárlói értéket maximalizáló gépezetet hozva létre, amelytől a világ legnagyobb vállalatai is joggal tarthattak.

Véletlenül se becsüljük alá egy nagyszerű lendkerék erejét, különösen, ha hosszú ideje forog. Ha a lendkerekekünk már megfelelő, évekig, évtizedekig dolgozhatunk azon, hogy – döntésről döntésre, lépésről lépésre, fordulatról fordulatra – megújítsuk, és egyre jobban kiterjesszük. Minden egyes kör hozzátesz az összehatáshoz. A legtöbbet azzal tehetünk ennek érdekében, hogy megértjük, hogyan működik *a saját lendkerekekünk*. Szinte bizonyos, hogy nem egyezik meg az Amazonéval, de pontosan olyan átláthatónak és logikusnak kell lennie.

A *Jóból kiváló* megjelenése óta eltelt években többtucatnyi vezetői csapatot igyekeztem rávenni arra, hogy kövesse az Amazon csapatának példáját. Néhányuk a coloradói Boulderbe, a *Jóból kiváló* projekt keretében működő menedzsmentlaborunkba is eljött. Érdekes volt nyomon követni, hogyan állítják össze a csapatok a lendkerekeiket: mintha kirakós játék lett

volna. Maguk elé helyezték és ide-oda tologatták a darabokat, érveltek és vitatkoztak: a lendkerék megfelelő összeállítása során egészen következetes és fegyelmezett gondolkodási folyamatot alakítottak ki. Melyek a legfontosabb elemek? Melyik összetevő kerüljön előre? Melyik következik utána? Miért? Hogyan egészül ki a kör? Netán túl sok alkotórészünk van? Hiányzik valami? Mi bizonyítja, hogy a gyakorlatban is működni fog? Lassanként áll össze a vállalat igényeinek megfelelő, egyedi lendkerék, és amikor az utolsó elem is a helyére kerül, az valóban olyan, mintha a kirakós utolsó darabkáját illesztenénk be. Miközben a csapatok átgondolják és megfogalmazzák, milyen lendkerékre van szükségük, olyan lelkesedés lesz úrrá rajtuk, mintha arra jöttek – vagy érezték – volna rá, hogyan teremthetik meg a jóból kiválóná válás áttöréséhez vagy kiterjesztéséhez szükséges eredményeket.

A befektetésialap-kezelő óriáscég, a Vanguard akkori vezérigazgatója, Bill McNabb 2009-ben hozta el vezetői csapatát Boulderbe, ahol két napon keresztül tökéletesítették lendkeréküket. Hatalmas munka volt megragadni a Vanguard lendületgépezetének lényegét, amelyet a következő, egyszerűsített lendkerékkel ábrázolhatunk:



2. ábra A Vanguard lendkereke