Az üzleti modellek értelme és jelentősége. Vállalati stratégia és üzleti modell

Az üzleti modell fogalom használata az utóbbi néhány évben terjedt el a vállalatvezetési szakirodalomban és a vállalatirányítás mindennapi gyakorlatában, elsősorban az internetes vagy ún. e-business-vállalkozások megjelenésével és térhódításával. A kifejezés értelmezése és használata azonban messze nem egységes, elsősorban azért, mert nagyon különböző jellegű és tevékenységű vállalatokra alkalmazzák. Az üzleti modell 12 létező meghatározásában szereplő alkotóelemeket négy kategóriába lehet sorolni (stratégiai választások, értékhálózat, értékalkotás és értékszerzés), majd ennek alapján meg lehet kísérelni olyan általános meghatározás kidolgozását, amely tartalmazza a korábbi próbálkozások eredményeit. Az új definíció birtokában már felvázolható a vállalati stratégia és az üzleti modell közötti kapcsolat, és tanulmányozható ezek „működése" a vállalatok életében.

Tárgyszavak: értékalkotás; üzleti modell; vállalati stratégia; vállalati teljesítmény; vállalatirányítás.

Üzleti modellek és vállalati stratégia: a Sun Microsystems irányváltásai

Az üzleti modell sajátosságainak, a vele kapcsolatos problémáknak a vizsgálatát célszerű egy olyan konkrét példával kezdeni, amely jól mutatja a modellek bonyolultságát és a velük kapcsolatos veszélyeket.

Évekkel ezelőtt a Sun Microsystems jelentős sikereket ért el azzal a stratégiával, hogy szabványos csipek és szoftverek helyett saját hardvereire és szoftvereire alapozva hatékonyabb és drágább számítógépes megoldásokat kínált, mint a versenytársak. Ez mindaddig jól működött, amíg a cég képes volt fenntartani előnyét a hatékonyság terén. A szabványos csipek azonban végül elérték a Sun csipjeinek teljesítményét, és a szabványos szoftverek is a Sunéihoz hasonló funkciókat kínáltak. Mindezek következtében a vállalat árbevételei a 2001. évi csúcs elérése

óta több mint 40%-kal visszaestek, részvényeinek árfolyama a több mint 60 dolláros csúcsról 4 dollár alá esett vissza.

2002 vége felé a szerver üzletág alsó piaci szegmensével foglalkozó Sun-divízió vezetőjével folytatott tapogatózó megbeszélés után a cég vezérigazgatója beleegyezett abba, hogy teret enged az Intel-chipekkel működő olcsóbb szerverek gyártásának. Ez a stratégiai választás határozott eltávolodást jelentett a Sun addigi üzleti modelljétől, de nincs semmi jele annak, hogy a változás fellendítette volna a társaság üzletmenetét. Valójában a 2003. június 30-án záródó negyedév bevételei 13%-kal alacsonyabbak voltak az egy évvel korábbinál, így meg lehet kockáztatni, hogy a Sun üzleti modellje megbukott. A vállalat műszaki és értékesítési szervezeteinek helytelen irányítása és a beállt zűrzavar arra engednek következtetni, hogy problémák voltak az új modell cégen belüli elfogadtatásával.

Az sem valószínű, hogy a Sun vezetése figyelembe vette volna a belső összefüggéseket, amikor áttekintette az új stratégiai lehetőségeket. Konkrétabban, azt a döntést, hogy olcsóbb szervereket kínálnak, értékelni kellett volna annak a nyomásnak a szempontjából, amelyet az a vállalat drágább hardverére gyakorol. Ezenfelül a vállalat hagyományos stratégiájának alapvető alkotóeleme volt a bevétel jelentős részének visszaforgatása a kutatás-fejlesztésbe a teljesítménybeli előny megőrzése érdekében. Az a stratégiai döntés, hogy olcsóbb megoldásokat kínálnak, valószínűleg jelentősen befolyásolja a Sun képességét a K+F aktuális finanszírozási szintjének fenntartására, ami pedig visszahat a hatékonyabb megoldásokra alapozott versenyképességre.

Nem állítható, hogy a Sun számára létezne egyetlen „helyes” stratégiai megoldás. Az sem valószínű azonban, hogy alaposan megfontolták az összes ok-okozati összefüggést az új üzleti modellel kapcsolatban. Sajtójelentések és fogyasztói panaszok alapján nyilvánvaló, hogy a Sun vezetőinek nem sikerült érthetővé tenniük az új modellt. *Bár az üzleti modellek hatékony eszközök lehetnek a stratégiai választás elemzésére, megvalósítására és kommunikálására, a Sun nem tudta kihasználni ezt a lehetőséget*.

Az internetes gazdaság és az üzleti modell divatja

Az utóbbi néhány évben az üzleti modell kifejezés beáramlott a menedzsment szókincsébe. Az 1990-es évek közepén a *dotcom* internetes vállalkozások „dobták piacra” az üzleti modelleket, elsősorban azért hogy tőkét vonzzanak. Manapság gyakorlatilag minden iparágban minden fajta vállalat támaszkodik erre a koncepcióra. A Fortune szaklapban szereplő

500 cég kb. 27%-a használta ezt a kifejezést 2001 évi beszámolójában. Természetesen a médiát is elérte a hullám: míg 1990-ben a nagy hetilapokban és újságokban csak egy-egy cikk volt, amely háromszor vagy többször használta az üzleti modell kifejezést, 2000-re jóval több mint 500 cikk került ebbe a kategóriába.

Miközben az üzleti modellek megvitatása divattá vált, számos vállalatvezető nincs tisztában azzal, hogyan kell használni ezt a fogalmat. Például, egy friss felmérésben 40 vállalattól 70 vezetőt kérdeztek meg vállalatuk alapvető, az üzleti modell alapját képező értékalkotás logikájáról, és meglepő módon 62%-uknak – köztük a Sun vezetőinek – nehézséget okozott annak szabatos leírása, hogy vállalatuk hogyan termel profitot.

Az üzleti modelleknek pozitív és hatékony szerepük lehet a vállalatok irányításában. Ennek a szerepnek részletesebb kifejtéséhez azonban először meg kell magyarázni, hogy pontosan mi is az üzleti modell.

A meghatározás kétségbeesett keresése: az üzleti modell azonossági válsága

Számos szerző tett már javaslatot az üzleti modell kifejezés definíciójára. Az 1998-2002 időszakban közzétett publikációkban legalább 12 meghatározás található, azonban az üzleti körök egyiket sem fogadták el maradéktalanul, ami talán annak tudható be, hogy a definíciók a legkülönbözőbb területekről és perspektívákból (pl. e-vállalkozás, stratégia, technológia, informatikai rendszerek) származnak, és minden szerző a maga nézőpontjából vezette le a meghatározást; márpedig különböző szemüvegeken át különböző dolgokat láttak meg.

A 12 definíció az üzleti modell 42 különböző összetevőjét tartalmazza, 42 önálló építőelemet vagy alkotóelemet. Mint az *1. táblázat* szemlélteti, ezen összetevők némelyike csak egyetlen meghatározásban jelenik meg, mások viszont többször visszatérnek. A mélyebb betekintés érdekében a cikk szerzői kidolgoztak egy affinitási diagrammot, hogy kategorizálják azokat az összetevőket, amelyek kétszer vagy többször fordultak elő. Az eredményként kapott affinitási diagram *(1. ábra)* négy nagy kategóriát határozott meg: stratégiai választások, értékteremtés, értékszerzés és értékhálózat. Az üzleti modellnek azt a 20 alkotóelemét, amelyek kétszer vagy többször fordultak elő, a diagram kimunkálói egymástól függetlenül csoportosították kategóriákba, majd egymástól függetlenül adtak elnevezést minden kategóriának. Ennél a pontnál az előzetesen önállóan kialakított csoportokat megosztották, és a szerzők kettesével megvitatták azokat, hogy közös véleményre jussanak.

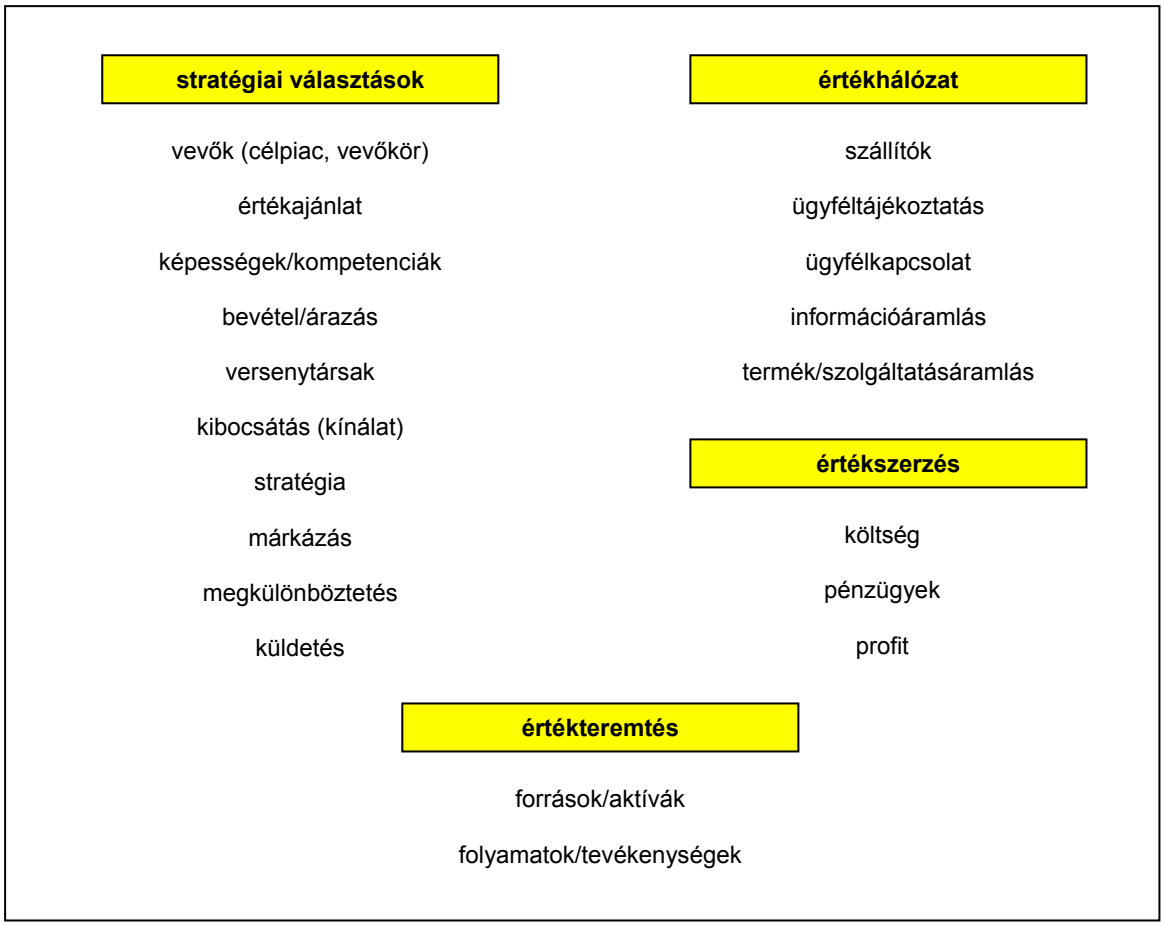
Az egyes kutatók által kidolgozott

Terület	Timmers (1998)	Hamel (2000)	Afuah and Tucci (2001)	Amit and Zott (2001)	Weil and Vitale (2001)	Dubosson-Torbay stb. (2002)
	E-vállal-kozás	Stratégia	E-vállal-kozás	E-vállal-kozás	E-vállal-kozás	E-vállal-kozás
Összetevők						
Értékhálózat (szállítók)	X	X			X	X
Vevők (célpiacok, vevőkör)		X	X			X
Források/aktívák		X		X		X
Értékajánlat			X			X
Képességek/kompetenciák		X	X	X		X
Folyamatok/tevékenységek		X	X			X
Jövedelem/árazás	X	X	X			X
Versenytársak						
Költség						X
Információáramok	X			X	X	
Kibocsátás (kínálat)				X		
Termék-/szolgáltatásáram	X			X	X	
Stratégia		X				
Márkanév (branding)						X
Ügyféltájékoztatás		X				X
Ügyfélkapcsolat		X				X
Megkülönböztetés		X				
Pénzügyi szempontok						X
Küldetés		X				
Nyereség						X
Üzleti lehetőségek				X		
Cash-flow					X	
Értékteremtés				X		
Kultúra						
Ügyfélhaszon						
Ügyfél-kapcsolódási pontok		X				
Gazdasági logika						
Környezet						
Cégazonosság						
Vállalat hírneve						
Teljesítés és támogatás		X				
Funkcionalitás						
Megvalósítás			X			
Infrastruktúra, alkalmazások						X
Infrastruktúra, menedzsment						
Menedzsment						
Termékinnováció						X
Sajátos jellemzők						
Fenntarthatóság			X			
Ügyletek tartalma				X		
Ügyletek irányítása				X		
Ügyleti struktúra				X		

1. táblázat

üzleti modellek alkotóelemei

Terület	Magretta (2002)	Rayport and Jaworski (2002)	Van Der Vorst stb. (2002)	Hoque (2002)	Chesbrough (2003)	Hedman and Kalling (2003)
	Stratégia	**E-vállal-kozás**	**E-vállalkozás/ ellátásilánc-menedzsment**	**Technológia**	**Stratégia**	**Információs-rendszer**
Összetevők						
Értékhálózat (szállítók)			X	X	X	X
Vevők (célpiacok, vevőkör)	X	X		X	X	
Források/aktívák		X		X		X
Értékajánlat	X	X	X		X	
Képességek/kompetenciák						X
Folyamatok/tevékenységek			X			X
Jövedelem/árazás					X	
Versenytársak		X		X		X
Költség	X				X	
Információáramok						
Kibocsátás (kínálat)		X				X
Termék-/szolgáltatásáram						
Stratégia				X	X	
Márkanév (branding)				X		
Ügyféltájékoztatás						
Ügyfélkapcsolat						
Megkülönböztetés				X		
Pénzügyi szempontok		X				
Küldetés				X		
Nyereség	X					
Üzleti lehetőségek						
Cash-flow						
Értékteremtés						
Kultúra				X		
Ügyfélhaszon		X				
Ügyfél-kapcsolódási pontok						
Gazdasági logika	X					
Környezet				X		
Cégazonosság				X		
Vállalat hírneve				X		
Teljesítés és támogatás						
Funkcionalitás			X			
Megvalósítás						
Infrastruktúra, alkalmazások			X			
Infrastruktúra, menedzsment						
Menedzsment						X
Termékinnováció						
Sajátos jellemzők			X			
Fenntarthatóság						
Ügyletek tartalma						
Ügyletek irányítása						
Ügyleti struktúra						



1. Ábra Az üzleti modell affinitási diagrammjának összetevői

Minthogy mind a mai napig nem jött létre az üzleti modell általánosan elfogadott definíciója, érdemes megpróbálkozni egy újjal, amelyet a következő két elv vezérel: az első, hogy a definíciónak integrálnia kell az e téren végzett korábbi munkákat. A második elv az, hogy a meghatározás legyen egyszerű, könnyen érthető, kommunikálható és megjegyezhető.

Kiindulópontként az „üzleti modell” kifejezés elemzése szolgál. Konkrétabban, az üzlet alapvetően az értékteremtésben és az értékből származó haszon megszerzésében érdekelt, a modell pedig egyszerűen a valóság ábrázolása. Ezeket a fogalmakat összekapcsolva az affinitási diagrammban összegzett eredményekkel, az üzleti modell úgy határozható meg, mint *egy vállalat alapvető logikájának és egy értékhálózaton belül az értékteremtést és értékszerzést szolgáló stratégiai választásainak ábrázolása*.

Ebben a definícióban négy kulcskifejezés van. Az első, az *alapvető logika* azt sugallja, hogy a megfelelően alkalmazott üzleti modell segít érthetővé és egyértelművé tenni az alapvető feltevéseket az ok és okozat közötti összefüggésekről, valamint a *stratégiai választások* – a második kulcskifejezés – belső konzisztenciájáról. Valójában az üzleti modell tükrözi a korábban meghozott stratégiai döntéseket.

Az *értékteremtés* és *értékszerzés* kifejezés két alapvető funkciót tükröz, amelyeket minden szervezetnek teljesítenie kell ahhoz, hogy hosszú távon életképes maradjon. A sikeres cégek tartós értéket hoznak létre olyan módon, amely megkülönbözteti őket a versenytársaktól. A cégek kifejleszthetnek olyan alapkompetenciákat, képességeket és pozicionális előnyöket, amelyek különböznek a versenytársakétól. Ezeket az alapkompetenciákat és képességeket felhasználhatják pl. úgy, hogy egyedülálló módon fejtik ki a tevékenységet, vagy tevékenységüket a versenytársaktól megkülönböztető módon kapcsolják össze az üzleti folyamatokkal. Lehet egyedülálló módszerük arra is, ahogyan azt a tőkét biztosítják, amely szükséges az alapkompetenciák, képességek és pozicionális előnyök megteremtéséhez. Végtére is a profitérdekelt vállalatoknak pénzt kell szerezniük a fennmaradáshoz, így életképességük kapcsolódik mind az általuk termelt értékhez, mind ahhoz a módhoz, ahogyan megszerzik az értéket és ezek eredményeként profitot termelnek.

Azonban sem az értékteremtés, sem az értékszerzés nem légüres térben megy végbe, hanem egy *értékhálózatban,* amely magában foglalja a beszállítókat, partnereket, elosztási csatornákat és azokat a szövetségeket, amelyek kibővítik a vállalat saját forrásait. A cég képes lehet egyedülálló kapcsolat létrehozására valamelyik partnerével vagy végső felhasználójával. A cég által választott szerep, amelyet értékhálóján belül játszik, üzleti modelljének fontos elemét képezi.

Meg kell jegyezni, hogy ez a definíció semmiképpen sem korlátozódik az internetes világra. Kétségtelen, hogy az üzleti modell kifejezés használata az ún. dotcom internetes vállalkozások korszakában kapott terjedt el igazán, azokban az időkben, amikor rongybabák árultak kutyaeledelt a webhelyeken. Azonban ez a fogalom mindenfajta cégre érvényes. Bár egyesek e-business modellként utalnak rá, a definíció egyáltalán nem teszi szükségessé az „e” előtagot.

Az üzleti modell és a stratégia

A definíció birtokában elmondható, hogy az üzleti modell mivel nem azonos: nem azonos a stratégiával. Bár az üzleti modell megkönnyíti a

cég stratégiai alternatíváinak elemzését, tesztelését és megalapozását, nem stratégia.

Mi a kapcsolat egy cég stratégiája és az üzleti modell között? Ennek a kérdésnek a megválaszolásához először meg kell határozni, hogy mi a „stratégia”, de ez nem egyszerű feladat. Mintzberg 1994-ben megjelent könyvében azt írja, hogy a stratégia legalább négy különböző módon szemlélhető: mint séma, terv, helyzet és perspektíva. Konkrétabban: visszatekintő összefüggésben a stratégiát néha úgy tekintik, mint egy adott időszakban meghozott döntések sémáját. Azonban gyakrabban szemlélik a stratégiát előretekintve, egyfajta tervnek tartva azt. Ez a szemlélet az elérési utak vagy követendő eljárások alternatíváira vonatkozik, egy irányjelző térképhez hasonlóan. Mások a stratégiát helyzetnek tekintik, amely olyan választásokra utal, hogy milyen termékeket vagy szolgáltatásokat kínálnak milyen piacokon, megkülönböztető sajátosságaik alapján. Ismét mások a stratégiát perspektívának tekintik; az üzleti koncepciók közötti választásoknak.

Bár ezek a nézetek sok tekintetben különbözőek, egy elem közös bennük: a választás. Az üzleti modellek tükrözik ezeket a választásokat és azok üzemviteli következményeit. Megkönnyítik a meghozott stratégiai döntésekből következő ok-okozati összefüggések elemzését, tesztelését és jóváhagyását. Egyes esetekben a vezetés ezt úgy tudja a legjobban véghezvinni, ha egy sor stratégiai alternatívát közvetlenül egyetlen üzleti modellbe ültet át, amelyet azután elemeznek, tesztelnek és jóváhagynak. Más esetekben a vállalatvezetés egyidejűleg kíván mérlegelni egy sor üzleti modellt, amelyek mindegyike stratégiai alternatívák különböző készletét képviseli, mielőtt levonnák azt a következtetést, hogy vállalatuk számára melyik a legjobb üzleti modell.

A stratégia és az üzleti modell közötti különbség szemléltetésére gondoljuk át egy egyedi tervezésű ház építését. Először az építész konzultál a jövőbeli háztulajdonosokkal, hogy megértse, hogyan képzelik el az elkészült házat és benne az életüket. Ezután számos területen mérlegeli a lehetőségeket (pl. a hálószoba a földszinten vagy az emeleten legyen), azután az elképzelés szerint tervrajzot készít stb. Ez megfelel a stratégiának. Ezután az építész részletes szintenkénti alaprajzot és homlokzati rajzot készít, az alapvető tervezési (design) folyamat során meghozott döntések alapján; ez megfelel az üzleti modellnek. Mint ahogy az üzleti modell arra használható, hogy segítsen a stratégiai alternatívákat elemezni és kommunikálni, a tervrajz arra használható, hogy segítsen megérteni, elemezni és kommunikálni az elkészített „tervválasztásokat”. Valójában a jövőbeli háztulajdonosokat még arra is ösztönözheti, hogy

átgondolják néhány eredeti stratégiai választásukat. Ahogy pl. a folyamat halad előre, rájöhetnek, hogy ha a hálószobát a központi szintre helyezik, az ütközik a konyha egyetlen lehetséges elhelyezésével, ami arra vezeti őket, hogy eredeti döntésüket vizsgálják felül és esetleg módosítsák.

A General Motors dilemmája és a vállalati stratégia

Üzleti vonatkozásban a **G**eneral **M**otors OnStar részlegének példája jól érzékelteti ezt. Az 1990-es évek vége felé a GM létrehozott egy projekt-teamet, azzal a feladattal, hogy az alakítson ki egy üzleti modellt, és stratégiai szempontból elemezze a telematikai iparággal kapcsolatos lehetőségeket (a telematika magában foglalja a vezeték nélküli kommunikáció technológiáit és a GPS műholdas helymeghatározó rendszerek használatát, amelyek különféle biztonsági, védelmi, szórakoztató és kényelmi szolgáltatásokat nyújtanak autózás közben). A team bizonytalan volt a telematikai üzleti lehetőség elhelyezését illetően. Az egyik alternatíva az volt, hogy egyszerűen úgy kezeljék, mint az autók egy további jellemzőjét. A GM szempontjából ez biztonságosabb és hagyományosabb megközelítés volt, mivel a vállalatoknak széles körű tapasztalatai voltak a járművek árazási és marketinglehetőségeit illetően. A másik lehetőség az volt, hogy a telematikát új szolgáltatási üzletágként pozícionálják. Ebből a perspektívából a telematikai lehetőség nagyobb kockázattal járt, tekintettel arra, hogy nagy infrastrukturális beruházást igényelt volna, és a GM-nek nem volt tapasztalata a végfelhasználók közvetlen kezelésében (az egyéb stratégiai döntéseket és az egyes döntésekhez tartozó lehetőségeket a *2. táblázat* tartalmazza).

Az egyes stratégiai döntésterületek és hozzájuk tartozó lehetőségek azonosítása után meghozzák a döntést. Egy üzleti modell egy sor alternatívát foglal magában. A modellen keresztül tesztelhetők és elemezhetők az alternatívák, annak biztosítása céljából, hogy a bennük foglalt okokozati kapcsolatok logikusak legyenek, a döntések kölcsönösen támogassák egymást és belső ellentmondásoktól mentesek legyenek.

De hogyan tesztelte az OnStar-team az üzleti modelleket, amelyek a stratégiai választások különféle készleteit képviselték? A teamnek biztosítania kellett, hogy a belső és külső ok-okozati összefüggések logikusak és ésszerűek legyenek, a választások belsőleg konzisztensek és támogassák egymást. Ez nem volt könnyű feladat, tekintettel arra, hogy erre a teljesen új iparágra vonatkozóan még nem voltak adatok. Ehelyett a team a vezetéstudomány számos kifinomult módszerére támaszkodott, beleértve a rendszerdinamikát, az együttes elemzést, a dinamikus opti-

malizálást, a diffúziós modellt, a reálopciók értékelését, a szimulációt és a játékelméletet. A szimuláció technikáját alkalmazva pl. elemezni tudták, hogy az egyes tényezők, köztük a vevők megszerzése, kiválasztása, szövetségek, ügyfélszolgálat, pénzügyek és a kereskedők magatartása hogyan befolyásolnák az üzleti teljesítmény több vetületét, beleértve a piacmegosztást és a pénzáramlást.

2. táblázat

Stratégiai döntési területek és választási lehetőségek az OnStar esetében

Stratégiai döntések	**Választási lehetőségek**
Pozíció	Új szolgáltató üzletág Új gépkocsijellemző
Felszerelés	Gyár Piac
Belső termékkör	Kiválasztott GM járművek Minden GM jármű
Külső termékkör	Csak GM járművek Eladás más autógyártóknak
Call center	Beruházás Kihelyezés
Alkalmazásfejlesztés	Beruházás Kihelyezés

Ennek az elemzésnek a során a team bemutatta, hogy üzleti csődhöz vezetne, ha megkísérelnék a call centereket költségközpontokként működtetni. Ezenfelül elemezte azt a két alternatívát, hogy az OnStart a gyárban szereljék fel a járművekbe vagy a helyszínen, és arra jutottak, hogy a gyári felszerelés minden paraméter tekintetében jobb eredménynyel járna.

Az ilyen típusú elemzések eredményeként a team végül egy még agresszívabb stratégiai lehetőséget javasolt a felső vezetésnek: egy új szolgáltató üzletág létrehozását. A javasolt modell magában foglalt egy sor meglehetősen agresszív véleményt, többek között azt, hogy az OnStart szereljék be minden új GM kocsiba, tegyék elérhetővé az OnStart a többi autógyárnak is, biztosítsanak egy évi ingyen szervizt, és hogy a GM agresszíven folytassa a társulást a tartalomszolgáltatókkal. A felső vezetés elfogadta a projekt-team ajánlásait, és hivatalosan elismer-

te, hogy a team által alkalmazott iteratív eljárás, amelyben a stratégiai alternatívákat üzleti modellen keresztül tesztelték, nagyban befolyásolta döntését.

Bár a bírálóbizottság még mindig figyelemmel kíséri, hogy az OnStar képes-e folyamatosan profitot termelni, az eddigi eredmények lenyűgözők. 2001 őszén a GM-nek 2 millió OnStar előfizetője volt, ami a telematikai piac 80%-át képviseli. A többi nagy autógyárral, köztük a Toyotával, Hondával, VW-nel, Audival, Isuzuval és a Subaruval kötött szövetségek az új autóeladások kb. 50%-ában biztosítanak piacot az OnStarnak. A GM társas viszonyt alakított ki jelentős tartalomszolgáltatókkal, köztük a Dow Jonesszal és a Fidelity Investmentsszel. A cégen belüli előrejelzés azt mutatja, hogy a szolgáltatás 2003-ban éri el a fedezeti pontot, és azután jelentős pozitív cash-flow-t eredményez. Ezekre az eredményekre alapozva a Merrill Lynch 2002-ben 4 és 12 milliárd dollár közötti értékre becsülte az OnStar üzletágat.

Az itt ismertetett definíció szerint az üzleti modell egy cég alapvető logikáját és értékhálózatán belül az értékteremtésre és értékszerzésre irányuló stratégiai választásait tükrözi. Az alapvető logikának a lehető legátfogóbbnak kell lennie, nem csupán egy-két elemet tartalmaznia, az üzleti modellnek pedig tükröznie kell a cég stratégiai választásait. Bár a vezetés használni tudja az üzleti modellt a stratégiai választások elemzésére és kommunikálására, azt is fontos felismerni, hogy az üzleti modell koncepció helytelen felhasználása problémákhoz vezethet.

Az üzleti modell négy problémája

A helyesen alkalmazott üzleti modellnek nagy ereje van, és a vállalat számára lényeges stratégiai eszközként szolgálhat, ugyanakkor az üzleti modellekkel kapcsolatban négy olyan általános problémát is meg kell említeni, amelyek az üzleti modellek létrehozásával és felhasználásával függnek össze. Ezek a problémák, amelyek közvetlenül meghatározás kulcsszavaiból következnek, a következők:

1. Az alapvető logikára vonatkozó téves feltételezések.
2. A mérlegelt stratégiai választások korlátozottsága.
3. Az értékteremtéssel és értékszerzéssel kapcsolatos félreértések.
4. Az értékhálózattal kapcsolatos téves feltételezések.

Az alapvető logikát meghatározó téves feltételezések

Ha az üzleti modell alapvető logikája a jövővel kapcsolatban téves, ellenőrizetlen feltételezéseken alapszik, a cég veszélyzónába kerül. A közelmúltban egy vállalkozó beszámolt egy izgalmas lehetőségről, ame-

lyet cége meg akart valósítani, integrált szolgáltatásokat nyújtva az USA több régiójában vezeték nélküli hálózatokon keresztül. Az üzleti modell jól kialakítottnak, belsőleg következetesnek tűnt, amelyben mind az értékteremtés, mind az értékszerzés józan logikán alapult. Azonban a vállalkozónak a vezeték nélküli hálózatok szabványai közötti összeférhetetlenséggel kapcsolatban feltett kérdésre adott válaszából kiderült, hogy az illető azt feltételezte, hogy a megfelelő csereszabatos szolgáltatás az államokban a közeljövőben megvalósul. Bár természetesen kellene lennie ilyen szabványos hálózatnak a vezeték nélküli szolgáltatók között, a valóság az, hogy ma még nem létezik, és valószínűleg még néhány évig nem is lesz, ezért előre látható, hogy az üzleti modell megvalósítása során jelentős kihívásokkal kell a vállalkozó cégének szembenéznie.

A mérlegelt stratégiai döntések korlátozottsága

Az üzleti modellnek a cég értékteremtést és értékszerzést célzó alapvető logikájának egészére ki kell terjednie, nemcsak egy részére. Valójában az internetes vállalkozások korszakának egyik legnagyobb hibája az a feltételezés volt, hogy egy rész meghatározásával máris megvan az üzleti modell. Ha az 1. táblázat sorainak vagy az 1. ábra kategóriáinak csak egy részhalmazát vesszük figyelembe, akkor hiba azt üzleti modellnek nevezni. Egy ügyfélcsoport meghatározása (pl. kisgyermekes családok) vagy egy értékkel kapcsolatos javaslat (pl. sokkal több érték szolgáltatása nagyobb költséggel) nem alkot üzleti modellt. Természetesen egy ilyen elnevezési hiba önmagában véve is problematikus, mivel megzavarja a kommunikációt. Az ilyen megközelítés legnagyobb hibája azonban az, hogy nagyon megtéveszti a vezetést, amely így túlbecsüli a modell piaci sikerének valószínűségét.

Az eToys látványos példája az olyan vállalatoknak, amelyek az internetes világban elkövették ezt a hibát. Abban az igyekezetében, hogy kiépítse ügyfélbázisát, és márkanevét ismertté tegye, 1999-ben az eToys (és online riválisai, mint a KBToys), elsősorban a vevők megszerzésére összpontosítottak. Nem meglepő, hogy ez könyörtelen árháborúhoz, nagy árengedményekhez és ingyenes szállítási ajánlatokhoz vezetett az elektronikus játékkereskedők között, akik mind azt remélték, hogy hídfőállást szereznek az évi 23 milliárd dolláros játék-kiskereskedelemben. Ami azt illeti, az eToys bőven elérte célját az ügyfélszerzés terén. Négy évvel azután, hogy megnyitotta virtuális üzleti kapuit és bevételeinek időnként 60%-át marketingre költötte, csaknem kétmilliós vevőbázist alakított ki. Nem fejlesztette (vagy úgy tűnik, nem mérlegelte) üzleti modelljének egy másik fontos elemét: a vevők megrendeléseinek teljesítését.

Az 1999-es szünidő alatt az eToys rengeteg nyilvános kritikát kapott gyenge és megbízhatatlan szállítási teljesítménye miatt. Annak érdekében, hogy a következő évben ne ismétlődjön meg ez a kudarc, a vállalat sok befektetést eszközölt a megrendelések teljesítésére. De végül is nem volt képes infrastruktúrális beruházásaihoz megfelelő volumenű forgalmat elérni, és 2001-ben csődbe ment. Amikor felismerte, hogy soha nem alkotott megvalósítható üzleti modellt, hanem annak csak egyetlen elemére, az ügyfélszerzésre támaszkodott, már túl késő volt a talpra álláshoz.

Az a probléma, hogy a stratégiai alternatívák köre túlságosan korlátozott, gyakran arra vezethető vissza, hogy a legfelső vezetés hajlamos apránként venni fontolóra a stratégiai döntéseket, különösen változó gazdasági környezetben. A Sun valószínűleg beleesett volna ebbe a csapdába, ha az alsó piaci szegmensben levő szerverek kínálatát egyéb stratégiai döntésektől függetlenül mérlegelte volna. Ez a probléma is szemléltethető az eToys példáján, amely kezdetben szinte kizárólag az ügyfélszerzésre összpontosított, aminek következménye a megrendelések teljesítésének eltolódása volt.

Az üzleti modell hatékony eszközt biztosít az ilyen buktatók elkerülésére, két okból is. Először, mivel az üzleti modell a meghozott stratégiai döntések visszatükrözése, kiemeli annak szükségességét, hogy a stratégiai döntések sorozatát egységben szemléljék. Másodszor, az üzleti modell megkívánja, hogy a legfelső vezetés kollektíven gondolja át a stratégiai döntések logikáját és belső következetességét.

Az értékalkotással és értékszerzéssel kapcsolatos félreértések

Sok vállalatvezetés annyira az értékteremtésre (value creation) összpontosít, hogy a modell értékszerzés (value capture) részét figyelmen kívül hagyja, vagy legalábbis lekicsinyli. Ilyen helyzetekben a vállalatok nem képesek arra, hogy a létrehozott értékhez viszonyítva megfelelő gazdasági hasznot érjenek el. Erre példa a Yahoo! internetes portál. A Yahoo! óriási értékmennyiséget hoz létre sok ember számára, folyamatosan bővítve kínálatát, beleértve a keresést a weben, az e-mail fiókokat, a részvényjegyzési lehetőséget és más pénzügyi információkat, üdvözlőlapokat, térképeket, vezetési tanácsokat stb. Vonzerejének további jele, hogy a havi látogatók számát tekintve a Yahoo! folyamatosan a vezető oldalak között szerepel. A Yahoo! sok éven át küzdött azért, hogy ezt az értéket nyereséggé alakítsa át, azonban az 1997-ben zárult pénzügyi évtől a 2001-esig nettó vesztesége több mint kétszeresére nőtt.

A Yahoo!-hoz 2001-ben belépett új vezérigazgató keze alatt viszont a vállalat láthatóan megtalálta a módot arra, hogy ebből az értékből többet profitáljon. A bevételek egyharmada most a digitális zenéből és internetes játékokból, álláshirdetésekből, e-mail fiókok bővített tárhelyeinek feláraiból és hasonló szolgáltatásokból származik, és várhatóan ez az arány 2004-re 50%-ra nő.

Egy másik buktató, amikor a vezetők összetévesztik a potenciális értéket a tényleges értékkel. Csak néhány évvel ezelőtt még profi beruházáselemzők úgy érveltek, hogy a vállalatok teljesítményét az ügyfelek számával kellene mérni, nem a szabad cash-flow-val. Ma már naivitásnak tűnik, de számos jó képességű gazdasági vezető hasonlóképpen keverte össze a potenciális értéket a tényleges értékkel az üzleti modellek tervezésekor. Egy nagy kereskedelmi bank pl. milliókat költött egy befektetési bankfiók megszerzésére, hogy bekerüljön a Wall Street üzleti forgalmába, majd rájött, hogy üzleti modellje nem működik. Az újonnan megszerzett befektetési bankárok nem voltak hajlandók megosztani az információkat, és megakadályozták a kereskedelmi bankárok érintkezését ügyfeleikkel. Különösen vonakodtak megtenni a közös vásárlási felhívásokat a kereskedelmi banki szolgáltatások eladásának elősegítésére, mivel az árrés nem támogatta jutalmazási rendszerüket.

Az értékhálózattal kapcsolatos téves feltételezések

Előfordul, hogy a modell – tévesen – azt feltételezi, hogy a fennálló értékhálózat változatlanul fennmarad a jövőben is. Például az olajtársaságok hozzá voltak szokva ahhoz, hogy az Egyesült Királyságban a benzin kiskereskedelmét saját márkanévvel ellátott üzleteiken keresztül bonyolítják. Amikor a szupermarketláncok, mint pl. a Tesco és a Safeway U.K. olcsó benzinnel kezdték áruházaikba vonzani a vásárlókat, néhány olajtársaság egyszerűen kiegészítette benzinkútjai raktárkészletét élelmiszeripari termékekkel. Ez a döntés az aktuális értékhálózatot tartotta fenn. A ravaszabb versenytársak, mint a BP, más taktikát választottak: társultak a legjobb élelmiszer-üzletláncokkal, azzal az előfeltétellel, hogy közös hálózatuk összes üzletében az olajtársaság fogja irányítani a benzin-kiskereskedelmet, az élelmiszeripari társaság pedig az élelmiszer-kiskereskedelmet.

Egy másik példa: az USA kereskedelmi rádióállomásainak hallgatói hozzászoktak ahhoz, hogy a hirdetések meghallgatásának fejében ingyen kapják az adásokat, mert ez évtizedeken át így volt. De tévedés lenne üzleti modellt arra a feltételezésre építeni, hogy ez a rendszer

hosszú távon fennmarad. Még csak fejlődésének viszonylag korai stádiumában vannak ugyan, de a műholdas rádiózás a kereskedelmi adók ingyenes műsorszóró rendszere a feje tetejére állhat. (Jelenleg az USA-ban a két nagy szolgáltató, az XM és Sirius mindegyike díjfizetés ellenében kínál több tucat reklámmentes állomást.) Nagyon elhibázottak lehetnek azok az üzleti modellek, amelyek a jelenlegi állapot fennmaradását feltételezik, pl. az egyik közvetítőé, amelyik a helyi adókkal reklám adásidőt cserél szolgáltatásokra.

Kétségtelen, hogy néhány műsorszóró társaság számolt a műholdas rádiók megjelenésével, azonban lebecsülte a helyi állomásokat fenyegető veszélyt, azzal érvelve, hogy a hallgatók helyi információkat akarnak kapni (pl. közlekedési információkat, időjárásjelentést, helyi híreket), amelyek szolgáltatására a műholdas technológia nem igazán alkalmas. Meg kell azonban jegyezni, hogy az XM és a Sirius adásait nemcsak műholdakról továbbítják, hanem helyi erősítőállomásokon keresztül is, amelyeket ezek a társaságok szereltek fel az USA néhány városi körzetében. Állítólagos szándékuk az volt, hogy az erősítőket a vétel javítására használják a zsúfolt városi környezetben, mivel a műholdas vétel megbízhatatlan a toronyházak között. Jelenleg ezek az erősítőállomások általában a nemzeti adásokat szolgáltatják, a helyi igényekhez igazítás nélkül, elképzelhető azonban, hogy lehetővé fogják tenni a műholdtársaságoknak, hogy egyszer majd versenyezzenek a helyi adásokkal és helyi hirdetéseket továbbítsanak.

Záró gondolatok

Minden profitérdekelt vállalat túlélése és prosperitása közvetlenül összefügg azzal a képességgel, hogy értéket tud teremteni és szerezni, ezért az üzleti modellek mindezekre alkalmazhatók. Természetesen a stratégiai döntési területek, amelyekkel a vállalatok szembenéznek, számos tényező alapján különböznek egymástól, mint a cég életkora, iparág, ágazati koncentráció, ügyféltípus, hatósági előírások stb. Ugyanakkor egy vállalat üzleti modellje sohasem befejezett, mivel a stratégiai döntéshozatal folyamata és az üzleti modellek tesztelése folyamatos és ismétlődő kell, hogy legyen. Bár természetesen nincs rá garancia, a tartós siker esélyét növeli az a szigorúság és formalitás, amelyekkel a vállalat stratégiai alternatíváit teszteli az üzleti modelleken keresztül.

Az üzleti modellek hatékony módszert nyújtanak a vállalatvezetés számára ahhoz, hogy stratégiai választásaikat elemezzék és kommunikálják. Ugyanakkor annak is van némi esélye, hogy hanyagul kidolgozott üzleti modellel rendelkező cégek is boldogulnak a piacon, de ennek va-

lószínűsége kicsi, mivel az értékteremtés és értékszerzés alapvető logikáját nem gondolták át világosan. Vak tyúk is talál szemet, de csak sok fáradság árán. Hasonlóan azokhoz a cégekhez, amelyek elégetik működő tőkéjüket, a tyúkok is kifogyhatnak az energiájukból, mielőtt elnyernék jutalmukat.

Összeállította: Kaposi Mária

Scott, M.; Shafer, H.; Smith, J.: The power of business models. = Business Horizons, 48. k. 3. sz.. 2005. máj./jún. p. 199–207.

Chen, S.: The real value of e-business models. = Business Horizons, 46. k. 6. sz. 2003. p. 27–33.

Porter, M. E.: Strategy and the internet. = Harvard Business Review, 79. k. 3. sz. 2000. p. 62–78.

Lépjen Ön is új piacokra!

BME OMIKK

NEMZETKÖZI MARKETING

Mindenről, ami eladható,
Mindenkinek, aki vevő...

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár
1011 Budapest, Gyorskocsi u. 5-7.
tel.: **457-5328** tel./fax: **457-5323**
mgksz@info.omikk.bme.hu