A célvállalati gazdálkodás elmélete és gyakorlata

A cég szerkezete az üzleti modell fontos része, ami kulcsszerepet játszik az újító jellegű, piac által vezérelt szervezetekben. A nagy cégek szerkezeti hibái miatt a növekedési lehetőségek nem mindig valósulnak meg teljes mértékben. A célvállalattá alakulás olyan folyamat, amellyel a szervezet új vagy meglévő (induló vagy jól menő) részét leválasztják az anyacégről. A célvállalat feladata olyan független, de az anyavállalathoz kapcsolódó tevékenységek kialakítása, amelyek növelik annak megújulási képességét, miközben használja az anyacég vagyonát és ezzel javítja mindkettőjük fennmaradási erejét.

Tárgyszavak: célvállalat; anyavállalat; spin-out company; üzleti modell.

A megújulás kényszere

Működésük során a vállalatok előbb vagy utóbb az eredmények csökkenésével szembesülnek, főként azért, mert nem figyelnek eléggé a vállalkozások éltető elemére, a megújulásra és az újításra, nem csak a termékeket, hanem az üzleti modellt illetően sem. Új üzleti modellekre, célvállalatokra (spin-out companies) azért van szükség, mert a világháló forradalmasította az üzleti világot a vevők, szállítók és az alkalmazottak függőleges (vertikális) kapcsolataiban és az üzleti világ összes ágazatainak (a cégek közötti, és az ágazaton belüli vagy iparágak közötti) vízszintes (horizontális) kapcsolataiban is.

A verseny ma már nem a nagy- és a kicsi-, az új- és a régi vállalkozások, hanem az alkalmazkodásra képes- és a statikus üzleti modellek között folyik. A század versenyparadigmája egyszerű, de fenyegető: „alkalmazkodni vagy elbukni”. A nagy cégek többsége nehézkes, lassú, ami akadályozza az alkalmazkodást a gyorsan változó gazdasághoz, a vevők és az ügyfelek igényeihez. A kisebb, karcsúbb vagy részekre bontott cégek rugalmasabbak. Főként a telekommunikációs és a biotechnológiai vállalkozásoknak, de minden változásnak kitett cégnek gyorsan kell alkalmazkodnia, és ha szükséges, megújulnia.

A nagy cégek a ’80-as évektől már elsajátították olyan, korábban a kicsikre jellemző tulajdonságokat, mint a rugalmasság, a vállalkozókészség és a

megújulás. Változatlan szervezeti formában vállalkoztak új dolgokra ún. belső vállalkozással. Ennek alapján fejlődött ki a napjainkban népszerűvé vált célvállalati gazdálkodás.

Ennek jellemzőiről, előnyeiről és hátrányairól lesz most szó, hogy a vezetők az új ismeretek birtokában mérlegelhessék: használna-e egy célvállalat létrehozása. Döntésüket négy esettanulmány könnyíti meg.

Előzmények

Korunkban a vállalatok vezetési- és szervezeti szerkezetére az internet van a legnagyobb hatással, amely megkönnyíti az új technológiák terjesztését, az elosztási csatornák elérését, és csökkenti a tranzakciós költségeket. Elmosódnak az ágazatok, termékek és szolgáltatások közötti határok, a piac az új versenyzők előtt nyitott, a verseny a korábbinál még összetettebb.

Az újak a világháló portáljain érintkeznek a vevőkkel, a terjesztési költségeket alacsonyan tartják, gyorsan válaszolnak, tevékenységük újító jellegű. Üzleti elképzeléseiket, ötleteiket gyorsan megvalósítják, kialakítják interaktív honlapjaikat, új szolgáltatásokat kínálnak, a hiányterületeket lefedik. A legtöbb hagyományos vagy meggyökeresedett szervezet, főleg a gyors változásokhoz való alkalmazkodási készség híján, nem tud velük lépést tartani.

Az újításról az emberek általában a K+F tevékenységre vagy egy új termékre gondolnak, holott újítás lehet például az eladásban is. Az alkotni képes eladási szakemberek újító ötletei révén a cég bővítheti vevőkörét és növelheti elvárásait. A legtöbb újítás már létező termékre vonatkozik, a „forradalmi” újításokhoz, áttörésekhez, mint amilyen az új termékek, szolgáltatások kifejlesztése, sok idő és energia kell.

A stratégia ciklusidők is lerövidültek, a termékek másolásából és eladásából élők sorsa megnehezedett, nincs idejük a kényelmes követésre, „lekoppintásra”, mert az eredeti tulajdonos gyorsan beteríti a piacot. A tárgyi termékekkel szemben egyre nő a szellemi termékek részaránya. Ezek előállítási költsége, a fejlesztési költségek kivételével, viszonylag alacsony. Fejlesztésük az információ ügyes hasznosításával gyorsabb. Régen a hagyományos termékekből lettek új, többre képes termékek, ma a különleges termékek válnak megszokottá.

A termék kereskedelmi értékét növeli a hálózati hatás: minél többen ismerik, fogadják el és használják, annál nagyobb lesz a termék felhasználói hálózata, ami további forgalmat gerjeszt. Jó példa erre a fax és a számítógép elterjedése és használata a gazdaságban, az üzleti, tudományos életben, az oktatásban és az államigazgatásban. A hálózat előnyét élvezik a gyártók és a forgalmazók, de hatással van mindenkire, aki használja.

A világháló révén bármely vállalkozás beléphet a piacra. Először termékével egy kisebb piaci részt céloz meg, de megvan a lehetősége a világpiacra jutásra és a növekedésre is. A háló segíti az olcsó ismeretcserét, új üzleti mo-

dellek keresését és gyors alkalmazását. Az újítás már nem csak a termékeket, szolgáltatásokat, az újszerű eladásokat érinti, de egyre inkább a cégek szerkezetét, stratégiáját és az ügyfelek, a részvényesek számára nyújtandó többletérték létrehozásának módját, folyamatát is. Elsősorban és leginkább az üzleti modellnek kell újítónak lennie, amely a céget nem csak alkalmazkodóvá teszi, hanem újító fejlesztéseket kezdeményez cégen belül és a vállalat ügyfeleivel is. A versenyelőny megszerzéséhez karcsú és takarékos szervezet szükséges, amely képes stratégiát változtatni. Ezért lényeges a stratégiafejlesztés, a célnak megfelelő üzleti modell kialakítása.

A szervezeti felépítésé a kulcsszerep

A nagyvállalatok közül sokan jól alkalmazkodtak az új feltételekhez, szakítva a „nagy az rossz" tünettel, mert rájöttek, hogy ők is lehetnek olyan újítók és alkalmazkodók, mint a kicsik, ezért új vállalkozó részlegeket alapítottak. Felismerték, hogy a szervezeti felépítésé a kulcsszerep, mert a rossz szervezet leronthatja a cég bárminemű újítását, a jó viszont sok lehetőséget kínál. A célvállalati üzleti modell révén a (közvetlen és folyamatos) válaszadás lehetősége a piaci, a verseny-, a hi-tech fejlesztési és a vevői igényekre jobb, mint valaha. Az információs és kommunikációs technológiák (ICT) az új üzleti modellekkel ötvözve megteremtik az innováció és a megújulás lehetőségét.

A célvállalati üzleti modell

Az új kihívásokra a válasz a célvállalat lehet, amely a célvállalati üzleti modell révén valósul meg. A vállalkozás új vagy létező része az anyavállalatról leválik, hogy attól függetlenül, de annak vagyonát használva ahhoz kapcsolódó vagy attól független tevékenységet folytasson. A függetlenül működő céget az anyavállalat támogatja adminisztrációs hátterével, vásárlói hálózatával, hírnevével és csatornáival (forgalmazási elveivel) összehangolja a (viszonylag) független, saját költségvetésű, stratégiájú, vagyonú és mérlegű leányvállalatokat.

A célvállalatnak két fajtája van, a kezdő és a jól menő tevékenységből alakuló. A kezdő az anyavállalat által kezdeményezett új üzleti vállalkozás. A másikkal az anyavállalat már létező tevékenységét „viszi ki" a célvállalatba.

A célvállalat sokban hasonlít a közös vállalkozásra, mert szintén a vállalati hierarchián kívül folytatja tevékenységét, azzal a különbséggel, hogy míg a közös vállalkozás külső cégekkel jön létre, addig a célvállalat teljes mértékben az anyavállalat tulajdona és tevékenységi körének része, a célvállalat vezetésében döntő szava van, míg a közös vállalkozásban a döntéseket a részvények arányában hozzák meg a részt vevő cégek.

A célvállalat különbözik a beruházásmotorként működő ún. inkubátoroktól is, amelyek megalakulásuktól fogva függetlenül működnek, az anyavállalatnak

csak pénzügyi érdekeltsége van bennük, a célvállalatban viszont az érdekeltsége nem anyagi, hanem stratégiai természetű.

A célvállalatnak nincs szoros szerkezeti- és vállalati kultúra jellegű kötöttsége. Ha kell, gyors döntésekre képes, éppen ezért jó eszköze a versenynek a technológia által uralt ágazatokban. Vállalkozó szelleme még az anyavállalati kultúrára is kedvezően hat, megóvhatja a nehézkes szervezetté válástól, s mivel nem hierarchikus (rangszervezet) szerkezetű, működése jól alkalmazkodik a piachoz.

A célvállalati gazdálkodás bevezetése növeli a rugalmasságot, ellensúlyozza a nagy cégek rossz tulajdonságait: a szerkezetből eredő tehetetlenséget, a csekély újítási képességet, a merevséget és a kockázatkerülést. Gyorsítja a döntéshozatalt, a piaci alkalmazkodást, a hagyományos, központosított szervezet költséghatékonyságát párosítja a piac mozgatta üzleti egység rugalmasságával, növeli a hatékonyságot.

Hátrányai is vannak: az újak indulása gyakran költséges, kockázattal és belső ellentétekkel jár, a költségelőnyök csak hosszú távon érvényesülnek és magas a kudarcok részaránya. Sokba kerülhet a cégnek, ha csak új célvállalatokkal oldja meg növekedését. A jól menő vállalkozások átalakulása kevésbé kockázatos, mert azoknak létező termékei és piacai vannak. A célvállalat az anyavállalat szerves részének tekintendő, mégis a dolgozók sokszor inkább fenyegetésnek, mint erőt próbáló lehetőségnek fogják fel. Gyakran méltatlankodnak, hogy a felső vezetés kedvez a célvállalatnak, ami komoly ellentétekre és a forrásokért folytatott küzdelem kiéleződéséhez vezethet. Ez a lehető legrosszabb eset, amely nem csak a célvállalat, de az anyavállalat piaci helyzetének gyengülését is okozhatja.

Esettanulmányok

Dell Computers (DC)

Az egyesült államokbeli cég világelső a számítógéprendszerekben és a világháló eszközrendszereinek elsőrendű szállítója. Az USA-ban a vállalkozások, kormányzati szervek és oktatási intézmények legnagyobb szállítója. Forgalmának 50%-át, de már szolgáltatásainak egy részét is a kiskereskedelem kihagyásával, közvetlenül az interneten bonyolítja, ezért versenytársainál nagyobb haszonkulccsal dolgozik.

A Dell Ventures (DV) feladata a DC folyamatos megújítása új fejlesztési elképzelésekkel és technológiai tevékenységgel, amit célvállalatok alapításával valósít meg. Nélküle az anyacég nem tudna kellőképpen az ipar új fejlesztéseire összpontosítani. A DV hosszú távú beruházó, stratégiai céljait a DC kormányozza, a DV a DC „radarjaként” működik. Keresi az új technológiai lehetőségeket, felkéréseket kap a belső vállalati egységektől vagy közvetlenül az ügyfelektől. A DC-nél a célvállalat általában kutatási projektjavaslatként in-

dul, és ha illeszkedik a cég tevékenységi körébe, a vállalati fejlesztési csoport (az alapvető pénzügyi, jogi, vezetési szempontok szerinti) megvalósíthatósági vizsgálatára kerül. Ha ezen is megfelel, a csoport felveszi a kapcsolatot a DC illetékes üzleti egységével, majd jóváhagyásra előterjesztést nyújt be az igazgatótanácshoz. Az utóbbi három évben a DV több mint egy tucat új célvállalatot alapított, hasznosítva a jó ötleteket és elképzeléseket, amelyek egyébként elsikkadtak vagy másokat gazdagítottak volna. Néhány új Dell cég a hálózati eszközök és szolgáltatások területén: Avici Systems, Cidera, Finisar, Mobilian, Zeevo, SirF Technology; a szerver- és adattárolási területen: Interactive Silicon, Nishan Systems, LiveVault.

A célvállalatoknak beindulásuk után bizonyos idővel már hasznot kell hozniuk, mert a Dell ebből pénzeli az újonnan alakulókat. Az célvállalati üzleti modellt először az USA-ban próbálta ki a Dell, de mert a piac hasonló, most alkalmazni kezdi Európában is.

Cap Gemini Ernst &Young (CGEY)

A CGEY az egyik legnagyobb vezetési tanácsadó és információs technológiai (IT) szolgáltató a világon, forgalma már az Ernst & Young megvétele előtt kb. 4,3 milliárd euró volt. 40 ezer munkatárásával azon dolgozik, hogy ügyfelei „tudás alapú döntésekkel jobbítsák üzletmenetüket”. A Microsoft, Oracle, SAP és a Cisco Systems cégekkel együttműködve nyújt teljes körű szolgáltatást a vezetési tanácsadás, rendszerintegráció és a forráskeresés területén.

A cég növekedést serkentő, hasznot hozó és technológiamegújító motornak használja célvállalatait. Ezek életben tartják a versenyben, meglévő, hagyományos tevékenységeit összekötik az újakkal. A célvállalat fő feladata nem a haszonképzés, hanem a CGEY növekedési stratégiájának előmozdítása: az anyavállalat és a célvállalat közötti erős adok-kapok kapcsolatban a célvállalat know-how-t ad a CGEY-nek, az pedig forrást nyújt neki. A CGEY 0,5....5 millió eurós befektetéssel, külön alapból indítja a célvállalatot, kisebbségi részvényes lesz benne, de az igazgatótanácsban nem kér helyet. A javaslatok elfogadásáról a kijelölt üzleti egység dönt. Ez az egység hozza létre a kapcsolatot és biztosítja az együttműködést a célvállalat és a CGEY között.

A CGEY ismertebb célvállalatai közül néhány: a Bortiboll, amelynek révén a cég vezető a holland e-kereskedelmi alkalmazások piacán. A Twinsoft tanácsadó tevékenységgel, a kockázatos vállalkozási rendszerek és alkalmazások irányításával foglalkozik.

A CGEY kezd fő profiljába nem tartozó célvállalatokat is indítani. Ezek saját márkanevükön futnak, így az esetleges kudarcok nem vetnek rossz fényt rá. A célvállalati gazdálkodás jó eszköz az alkalmazottak elégedettségének fenntartására. A céget egyébként elhagyni szándékozó tehetséges tanács-

adók saját célvállalatot indíthatnak, új elképzeléseikkel és termékeikkel járulnak hozzá az anyavállalat növekedéséhez és sikeréhez.

Infopulse

A vállalkozás közepes nagyságú, hollandiai központú ICT célvállalatként indult 1990-ben. Mint hálózati cégnek, fő vállalkozási területe az ICT vállalatcsoport optimális működési feltételeinek kidolgozása. Minden vállalata világosan elkülönülő termékre/piacra összpontosít. Szavatolja függetlenségüket és önazonosságukat, forrásokkal látja el őket. Segítségükkel képes rugalmasan dolgozni a helyi és a világpiacon. Nem lép másokkal szövetségbe, fúzióba, vásárlásokba sem bocsátkozik. Független cégekből kívánja kiépíteni világméretű hálózatát. 12 hollandiai vállalatának és külföldi (pl. ukrajnai, indiai, délamerikai) cégeinek helyi vezetői vannak. Az anyacég felső vezetőinek jelentős részvénytulajdona van a célvállalatban, amely önállóan dönt, de vagyonában részesedése van a többi célvállalatnak és kisrészvényesnek is.

A vállalatcsoport ismertebb tagjai: Infopulse Electronic (e-kereskedelem, B2B szoftver és alkalmazások), Infopulse Business Integration (e-beszerzési megoldások), Infopulse E-novations (új internetalkalmazások, mint pl. az Eurohealthnet, egészségügyi és táplálkozási termékek portálja) és Infopulse Financial Markets (pénzintézeti szoftverfejlesztés).

A célvállalati gazdálkodás kialakítási folyamata az Infopulsnál:

– Ügymenet kidolgozása – technológiák „meghívása”, technológiai és befektetési lehetőségek tevékeny felkutatása.
– Elemzés – a lehetőségek vizsgálata a célvállalati program, a pénzügyi feltételek és a befektetési szabályzat szempontjai szerint.
– Minősítés – az üzleti terv részletes felülvizsgálata és a vezetőcsoport minősítése.
– Inkubáció – az életképesnek talált elképzelés alapján a célvállalat felépítése.
– Befektetés – közvetlen vagy közvetett, közös vagy célalapból, befektetői közösséggel stb.
– Vezetés és felügyelet – az anyacég és a célvállalat közötti kapcsolatrendszer meghatározása, a beruházás elkészülte után.

Az anyavállalat célvállalatának bevétele 1,5%-áért teljes körű pénzügyi, jogi, adminisztrációs, kockázatkezelési és stratégiai tanácsadó szolgáltatást nyújt, ösztönző célvállalati részvénycsomagokat állít össze.

4BB

A négy cégből 1997-ben összeállt nagy holland ICT társaság, hogy megújulásra képes legyen, háromféle szervezetre: IT, vállalkozási tanácsadó és „háttériroda” cégekre bomlott fel. Az első kettő feladata IT tanácsadás, alkal-

mazáskezelés és karbantartás, szoftverfejlesztés és -forgalmazás, valamint fejlesztési projektkészítés. A háttérirodák az ő munkájukat szolgálják ki.

A 4BB megalakulásától fogva alkalmazza a célvállalati gazdálkodást és azon munkálkodik, hogy hasznosítsa a nagy és a kis cégek sajátos előnyeit és korlátozza hátrányaikat. Bízik a belső vállalkozásban. Alapelve a figyelmes bánásmód az ügyfelekkel és az alkalmazottakkal. Kisméretű cégei kezdeményezők és alkalmazkodók, munkalégkörük bensőséges, kellemes, mindez vonzza a tehetségeket. Egy 4BB célvállalatnak az egyetlen ügyvezetővel együtt legfeljebb 50 dolgozója lehet. Ha a cég növekedése miatt ez a létszám már kevésnek bizonyul, akkor automatikusan új célvállalat alakul. A 4BB-nek jelenleg 30 célvállalata van, mindegyikben 70%-os a részesedése, a 30%-on a vezetés és az alkalmazottak osztoznak. Célvállalat-alapítási programja a befektetési szabályzat szerinti világos és rugalmas stratégiai célokat követ, ami megóvja attól, hogy forrásait stratégiai céljaitól eltérő területekre pazarolja. Jövedelmet termelő, már megállapodott célvállalatait bevonja az újak finanszírozásába.

Összefoglalás

Mind a négy vállalat szervezeti filozófiája a célvállalati gazdálkodás üzleti modelljén alapul. A célvállalat révén fejlesztik ki új termékeiket és szolgáltatásaikat. Lényegében az egész modell újító jellegű, s a következő előnyökkel jár:

- Gyorsabb a termék- és szolgáltatásfejlesztési folyamat és a piacra lépés. A hierarchikus viszonyok mellőzése folytán a célvállalatok könnyebben összpontosíthatnak a létező és az új vevői igényekre.
- A vezetőket és az alkalmazottakat ösztönzi, hogy célvállalati részvényt kaphatnak, ezért érdekeltebbek a jó teljesítményben.
- Az anyavállalat meg tudja tartani azokat a tehetségeket is, akik egyébként elhagynák.
- Az anyavállalat hasznot húz abból, hogy az célvállalatok új termékekhez, ügyfelekhez és hálózatokhoz juttatják, és élvezi a célvállalat által kiváltott szinergiahatásokat.
- A célvállalatok átláthatóbbak, ezért vonzóbbak a külső pénzügyi befektetők számára, ha azok eléggé ismerik a célvállalati gazdálkodás alapelveit.

Fontos említést tenni a célvállalatok hátrányairól is, pontosabban az őket érő kihívásokról, amelyek közül a legfontosabbak a következők:

- A célvállalatok sokasodásával nehezedik stratégiáik összhangba hozása. A célvállalat sokszor annyira önállóvá válik, hogy az anyavállalat már alig ad valamit tevékenységéhez. Akár nélküle is megélne, ezért a szétválás elkerülhetetlen. A célvállalati üzleti modell csak akkor sikeres, ha az anyavállalat elegendő hozzáadott értékkel segíti a célvállalatot.

– A tőkepiac nem mindig ismeri e modell csínját-bínját, ezért előfordul, hogy nem ad elég forrást az anyavállalatnak. A hagyományos befektetők nehezen tudják felmérni a célvállalat megbízhatóságát és teljesítményét, mert különáll az anyavállalattól. Ezért kell velük gondosan megismertetni a célvállalati modellt.
– A gyorsan növekvő célvállalat az anyavállalatnak pénzügyi teherré válhat, ezért külső befektetés válhat szükségessé.
– A célvállalat sokszor az anyavállalat hosszú idő alatt felépített szellemi tőkéjét, elismertségét és márkáját használja, ezért az anyavállalatnak nagyon résen kell lennie, mert mindezeket kockáztatja, sőt gyorsan el is veszítheti, ha a célvállalat kudarcot vall.
– Előfordul, hogy az anyacég vezetése a célvállalati üzleti modellel nehezen boldogul, mert a célvállalati gazdálkodás elve nagyon eltér a megszokott vezetési keretektől és a kialakult vezetési kultúrától. A célvállalati gazdálkodás bevezetésének talán ez a legnagyobb nehézsége.

A vezetők az érem két oldala helyett hajlamosak csak az előnyöket nézni, holott a célvállalat létrehozásáról csak a sikerét meghatározó előnyök és hátrányok gondos mérlegelése alapján szabad dönteni. Az új üzleti modell segít a célvállalat létrehozásáról vagy elvetéséről szóló döntés meghozatalában.

(Hercegh József)

Jagersma, P.; Gorp, M.: Spin-out management: theory and practice. = Business Horizons, 46. k. 2. sz. 2003. márc./ápr. p. 15–23.

Parhankangas, A.; Arenius, P.: From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms. = Research Policy, 32. k. 3. sz. 2003. p. 463–481.