Gondolatok a vállalati növekedésről

A nemzetközi tőzsdék betegeskedésének időszakában ideje új szemlélettel közeledni a vállalati növekedés témájához. Ehhez nyújt segítséget az alábbi cikk.

A HAGYOMÁNYOS SZEMLÉLET • Az utóbbi években néhány legendásan gyorsan növekvő vállalat esetében stagnálás következett be: ezek a Kodak, a Digital az USA-ban, Európában a Thomson vagy a Crédit Lyonnais, ill. a Nomura vagy a Nissan Japánban. E vállalatok közös tulajdonsága, hogy az elmúlt néhány évtized alatt saját iparágukban vezető szerepet töltöttek be a jövedelmezőség, az innováció és a piaci részarány szempontjából. A stagnálás után néhány közülük már újra feltámadóban van, mások még harcolnak túlélésükért, de vannak olyanok is, amelyeket versenytársaik felvásároltak. E vállalatok közös betegsége az volt, hogy versenyelőnyük egyre csökkent és ennek következtében növekedési lehetőségeik megszűntek.

A vállalati növekedést nem lehet az árbevételek rövid távon tapasztalt emelkedésével azonosítani; csak a hozzáadott érték hosszú távú növekedése tekinthető a vállalati növekedés bizonyítékának. A hozzáadott érték növekedése pedig az innováció és a tartós versenyelőny következménye. Következésképpen a vállalati növekedés nem azonosítható a nagyobb piaci részaránnyal vagy a méretek megnagyobbításával.

A vállalati növekedést élénk figyelem kíséri, és ez teljesen érthető. Az 1990-es években végbement vállalati átszervezések és az ezekkel járó tömeges elbocsátások bizonyítják, hogy a vállalati növekedéssel foglalkozni kell. Az 1990-es évek második felében a részvénytőzsdeindexek viharos emelkedése és az USA gazdaságának dinamikus növekedése mind az amerikai, mind a nem amerikai cégeknek könnyűvé tette a növekedést. A nem amerikai vállalatok is széles és gazdag piacot leltek termékeik számára az USA-ban. Amint azonban a tőzsdei buborék kifujt és a világgazdaság növekedése lelassult, egyre sürgetőbbé vált az az igény, hogy el kell gondolkodni a vállalati növekedés témáján.

A vállalati növekedés nem öncélú, hiszen a vállalatoknál alkotó emberek fogyasztói igényeket szolgálnak különféle termékekkel és szolgáltatásokkal. A növekedés nem valamilyen vállalati legfőbb cél, sőt, maga a növekedés nem is bizonyítéka annak, hogy értékteremtés történik. Tény az, hogy a vállalatok számára gondot okoz az, ha éveken keresztül nem képesek fejlődni vagy ha fejlődésük pénzügyileg nem egészséges módon történik. Bár a növekedés hi-

ánya önmagában még nem bizonyítja a jövedelmezőség csökkenését, de innovációs képtelenségre vagy vevőkapcsolati zavarokra utalhat. Növekedési problémáikat a vállalatok könnyen okolják a piaci igények csökkenésével, noha ez arra is mutathat, hogy a vállalat nem képes új vásárlókat szerezni vagy a régieket jobban szolgálni.

A gazdasági növekedés új elmélete is bizonyos mértékig megvilágítja a vállalati növekedés óhaját. Ennek az új elméletnek egyik fontos állítása az, hogy növekedés akkor történik, ha a vállalatok és személyek a dolgok elintézéséhez jobb és újabb módszereket fedeznek fel. Az új gazdasági elmélet szerint a növekedésnek nem a tőke vagy a nyersanyagok a kulcstényezői, hanem a tudás. A növekedés oszlopai az ötletek; az emberi alkotókészség nemcsak a vállalati növekedést alapozza meg, de bármilyen más tényezőnél fontosabb feltétele a gazdasági életnek. Ez a felfogás még a növekedésre képtelen érett piacokon dolgozó vállalati menedzserek számára is buzdítást jelenthet!

Sőt, a vállalati növekedés káros, egyébként halálos gyógyszerként is hathat. A pénzügyi szempontból egészségtelen vállalati növekedés nagyon káros. Nem járható útja a növekedésnek a folytonos diverzifikáció, az eladások növelésének árháborúkkal való kikényszerítése, a túlzott reklámtevékenység vagy az ésszerűtlenül nagy marketingköltség sem. A növekedés minden vállalatnál egyedi jellegű és függvénye a korábbi vállalati fejlődés történetének.

A vállalati növekedéssel foglalkozó nemzetközi kutatási projekt eredményei alapján összegezhetők azok a gondolatok, amelyek elősegíthetik e téma fontosságának tudatosítását és hozzájárulhatnak a növekedés gyorsításához vezető stratégiai döntések kialakításához.

A VÁLLALATI NÖVEKEDÉS FONTOSSÁGA • Egy vállalatnak növekednie kell ahhoz, hogy iparági vezetőhelyét megtarthassa. A vállalati stratégiának nélkülözhetetlen része az egészséges növekedés, a felső vezetésnek e témával feltétlenül foglalkoznia kell. A növekedés persze mindig jár bizonyos kockázattal is, de növekedés híján még nagyobb lesz a vállalat kockázata. A növekedésnek alapvető szerepe van abban, hogy a vállalat tehetséges embereket találhasson és nevelhessen, befektetési tőkére tegyen szert, új termékek piacra vitelével foglalkozhasson és megbirkózzék az érett iparági szemlélet lankasztó hatásával.

A TEHETSÉGES MUNKATÁRSAK MEGSZERZÉSE ÉS MEGTARTÁSA • A sikeres vállalatokat mindig a nagy vezetők hozták létre. A vállalatok sikerei munkatársaik képességeinek eredményei. Nehéz ugyan számszerűsíteni a vállalati siker és a munkatársak tehetsége közötti összefüggést, a legtöbb sikeres vállalati vezető annak mégis tudatában van, hogy a tehetséges munkatársak megszerzése és megtartása az ő feladatkörébe tartozik. A sikeres vállalatok, mint pl. a Nokia, a Sachs, a L'Oreal vezetői már régen felismerték ezt az

igazságot és vezetőik jelentős időt szentelnek az ifjú tehetségekkel való foglalkozásnak. A sikernek tehát szükséges, bár nem elégséges feltétele az, hogy a felső vezetők időt és figyelmet szánjanak az utánpótlásra. Ezen kívül – az olyan más tényezőkön túl, mint pl. a barátságos környezet, a jó karrierkilátások vagy a megfelelő jövedelem – érdekes szakmai feladatokat is nyújtani kell a fiatal tehetségeknek. Enélkül nehéz a tehetséges fiatalokat megnyerni, pedig ők szavatolhatják a jövőbeni sikereket.

A BEFEKTETŐK VONZÁSA • Az állami és magánvállalatok számára egyaránt fontos, hogy vonzást gyakoroljanak a befektetőkre, ill. képesek legyenek meggyőzni őket a vállalat jövőbeni fejlődéséről. A befektetői döntések egyik alapja a megtérülési mutató. Ennek alakulását számos tényező befolyásolja. Ezek közül az egyik legfontosabb az, hogy a vállalat képes legyen az egészséges, fenntartható növekedésre.

Az állami tulajdonban álló európai vállalatok privatizációs sikerei elsősorban a várható növekedési távlatoknak voltak köszönhetők. Ezt ígérték a francia Telecom és a spanyol Repsol YPF privatizációi. Hasonlóképpen az európai telekommunikációs vállalatok is a növekedési remények birtokában vásárolták meg a mobiltelefonok harmadik generációjának licenciáját. A vállalati növekedés híre még a tőzsdei árakat is felhajtja.

AZ ÚJ TERMÉKEKKEL JÁRÓ KOCKÁZATOK • A vállalatok jövőjüket az új termékekre és szolgáltatásokra építik. A valóban jó újdonságok esetében a vállalati növekedés felgyorsul. Napjainkra jellemző, hogy még a sikeres termékek esetében is rövidül az életciklus, és ha a termék már elérte az életgörbén az érett vagy a stagnáló fázist, akkor a további növekedésnek, ill. a stabil árbevételnek a kilátásai kisebbek lesznek. Kivételt jelenthet az, ha a terméken előnyös változtatást hajtanak végre, vagy megváltoznak a költségek, árak, értékek viszonyai, ill. egy új értékesítési csatornán keresztül is megindul az értékesítés.

A vállalatoknak nemcsak őrizkedniük kell a termékek hanyatlási korszakától, hanem egyenesen el kell kerülniük ezt a helyzetet. A versenytársak ui. helyettesítő termékekkel vagy termékutánzatokkal jelenhetnek meg a piacon, és ez súlyosan veszélyeztetheti az értékesítési volument. Még az is jobb megoldásnak bizonyulhat, ha a vállalat – a versenytársait megelőzve – maga visz piacra helyettesítő vagy utánzó terméket, legalább is addig, amíg valóban új termékkel léphet a piacra és biztosíthatja a növekedést. A termékhelyettesítés veszélye akkor jelentkezik, ha egy jobb minőségű és esetleg olcsóbb termék jelenik meg. Ez elsősorban a termékek érettségi szakaszában történik, de nem csak akkor. Klasszikus eset volt pl. az IBM-é, amely későn lépett a PC-piacra. A PC-k hálózatba kapcsolva képesek a nagy számítógépek feladatainak többségét ellátni, és az IBM pedig e nagy számítógépek tekintetében volt piacvezető. Ráadásul a kisvállalatok és az egyéni felhasználók igényeit jobban kielégítik

a személyi számítógépek, mint a nagy számítógépek. A nagy számítógépek helyettesítésében tehát egy igen gyors folyamat játszódott le az IBM hátrányára.

Hasonló a folyamat az utánzások esetében, bár csak részben. Ennek kockázata akkor merül fel, ha a vállalatok erőforrásaik hasznosításának folyamatában nagyon is hasonló magatartást gyakorolnak. Pl. az európai gépkocsiipar vállalatai azonos termelőkapacitásokkal rendelkeznek, termelékenységük javítása érdekében is szinte azonos fejlesztési stratégiákat alkalmaztak. Ennek következtében pedig fölös kapacitások keletkeztek, a cégek árháborúkkal igyekeztek egymáson felülkerekedni.

A növekedési lehetőségeket rendszeresen kihasználó vállalatok könnyebben oldják meg az utánzási és helyettesítési veszélyekkel járó kockázatokat. A Sachs, a Hewlett-Packard, a 3M stb. a növekedés érdekében olyan új termékeket visznek piacra, amelyek elemésztik saját termékeiket, így próbálják elkerülni versenytársaik helyettesítési és utánzási próbálkozásait. Ez a módszer jó példát mutat arra, hogy hogyan lehet a termékválasztékot megújítani és az értékteremtésben szilárd alapokat teremteni.

KIÚT AZ ÉRETT IPARÁG SZEMLÉLETÉNEK BŰVKÖRÉBŐL • Az érettség a termékéletgörbe egyik szakaszát jelenti. Ezt a megnevezést azonban gyakran egy egész iparágra is alkalmazzák, olyan iparágakra gondolva e jelző használata során, amelyek nem növekednek. Pedig az érettség – mint szakkifejezés és üzleti koncepció – sokkal inkább a termékekre vonatkozik, mint az iparágakra. Lehet, hogy egy vállalatnál vagy egy iparágban a termékek érett életszakaszban vannak, de ez még nem jelent érett vállalatokat, ill. iparágakat. Az érett vállalat tulajdonképpen olyan vállalat, amely megfeneklett a maga útján.

Az egyik svájci óragyártó, a Swatch mutatott igen szemléletes példát arra, hogy egy új üzleti koncepció segítségével hogyan lehet leküzdeni az érett iparágakra jellemző rossz szemléletet, amely szerint az érettség a növekedés képtelensége. A svájci óraipar számára az 1960-as és 1970-es évek a hanyatlás évei voltak. Termékeik már nem voltak innovatívak, viszont a vevők drágállották őket. Így e termékek világpiaci részaránya is csökkent amerikai és japán versenytársaik világpiaci részarányához képest. Az 1970-es évek végén már úgy látszott, hogy a svájci óraipar a jövőben csak igen kis világpiaci részaránnyal működhet. Sőt, e svájci cégek arra is képtelenek voltak, hogy tömegigényeknek tegyenek eleget, pedig ez az órapiac növekvő szegmensét jelentette.

A Swatch-órák története azt bizonyítja, hogy az ötletek ereje mindig nagyobb, mint az ún. érett iparágak vagy vállalatok közömbössége. Amikor Nikolas Hayek 1982-ben a svájci óraipari konzorcium elnöki székét elfoglalta, elhatározta, hogy megváltoztatja a sokak által visszafordíthatatlannak tartott hanyatlási trendet.

Új stratégiájának tényezői sorában elsőként olyan új termelési rendszert vezetett be, amelynek személyi költségei igen alacsonyak voltak. Ennek az volt az oka, hogy a svájci óraipari vállalatok versenytársai részben japán cégek voltak, olcsó termékekkel, amelyeket a Japánra jellemző alacsony munkabérekkel termeltek. A versenyképesség érdekében tehát csökkenteni kellett a svájci óragyártás élőmunkaköltségeit.

Második stratégiai tényezőként a svájci órák kiváló minőségi, tervezési és elegancia-imázsát erősítette, és ezt kívánta szembeállítani az ázsiai olcsóbb termékek piacképével.

Harmadik stratégiai tényező volt az, hogy az órákat vonzó tömegtermékekké terveztette át. Új marketingszemlélettel sikerült a fogyasztókban a svájci óráknak olyan imázsát megteremteni, amelyek különböző változatai alkalmasak arra, hogy különböző körülmények között viseljék őket. Így óragyűjteményeket vezetett be, amivel divatot is teremtett.

A Swatch-órák nemcsak megállították a svájci óraipar hanyatlását, de a termelési mód és a marketingmódszerek megváltoztatásának bizonyítékaivá váltak és áhított gyűjteménydarabokká is lettek. Az elmúlt 15 évben a fejlődés jelentős volt.

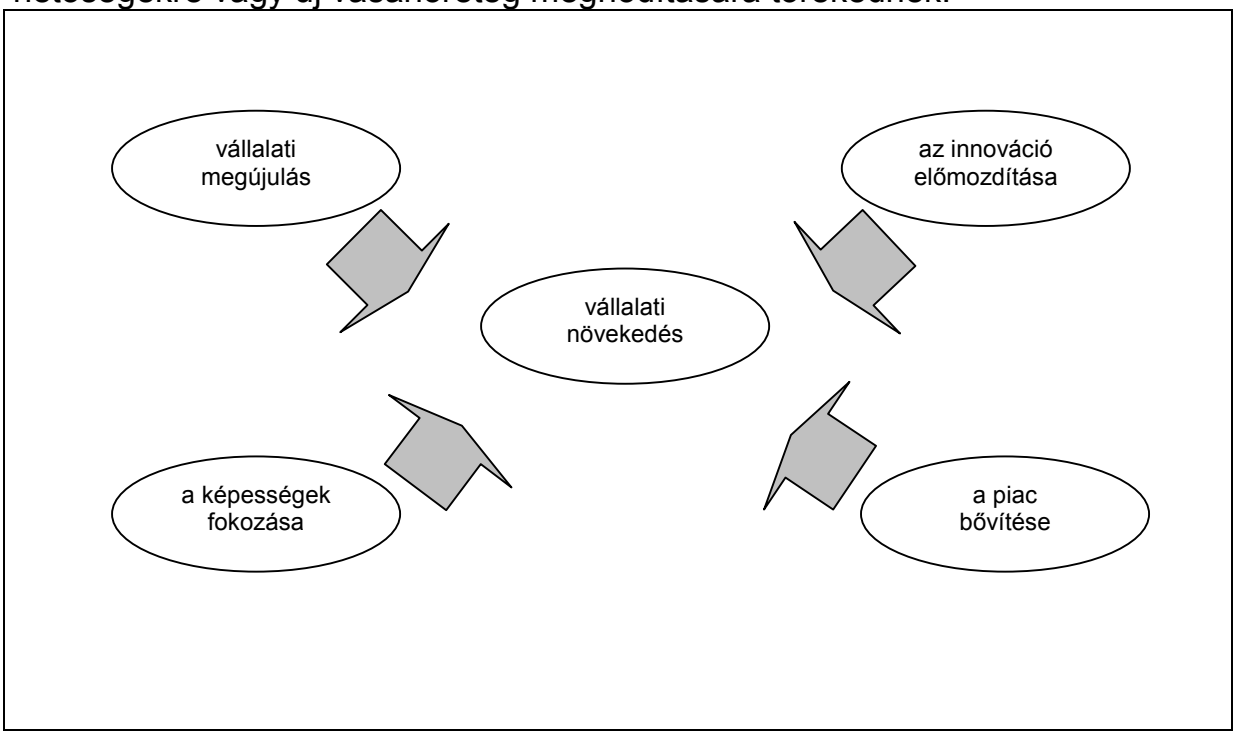
A Swatch-növekedés nem elszigetelt eset a nem növekvő iparágakban. Hasonlóképpen járt a Dell is a PC-kkel, a Merrill Lynch a bankszakmában, a Southwest a repülőtársaságok között, a Nucor az acéliparban és a Toyota az autóiparban. Mindezek élő példái az olyan növekvő vállalatoknak, amelyek egyébként csak csekély fejlődést biztosító iparágakban működnek.

A NÖVEKVŐ VÁLLALATOK PÉLDÁJA • Néhány jól ismert, erőteljesen növekvő vállalat tapasztalatai megvilágíthatják azt, hogy a vállalatok hogyan növekednek. A múltbeli sikerek, ill. fejlődés nem garantálja a jövőbeni növekedést ill. sikert. A sikeres vállalatok sem mentesülnek a különböző veszélyektől és a fejlődés esetükben is lelassulhat. Mindazonáltal a növekedés tapasztalataiból okulni is lehet, fel lehet ismerni, hogy a növekedést a vállalatok hogyan, milyen tényezők hatása alatt érték el. Még akkor is hasznosak e tapasztalatok, ha azonnali receptet nem is szolgáltatnak.

A különböző esetek tanulmányozásából az a következtetés vonható le, hogy a vállalati növekedéshez négy stratégiatípus kapcsolható: a vállalati megújulás, az innováció, a szövetségek és a vállalatvásárlások révén kiterjesztett lehetőségek megragadásával a képességek fokozása és a növekvő piacok kiaknázása *(1. ábra).*

A vállalat megújítását, mint növekedés-elősegítő stratégiát azok a vállalatok alkalmazzák, amelyek jelen helyzetükben, adott piacaikon, erőforrás-növelés nélkül kívánnak növekedni. Az innovációs stratégia elsősorban azoknak a vállalatoknak a növekedését segíti, amelyek új vásárlóréteget kívánnak meghódítani – erőforrásaik, kapacitásuk változatlanul tartásával. Vállalatvásárlások, összeolvadások révén a cégek nagyobb képességek, kapacitások létre-

hozatalára törekednek. E stratégia azt jelenti, hogy a vállalatok adott piacaikon kívánnak terjeszkedni. Az új külső lehetőségekre törekvő vállalatok új piaci lehetőségekre vagy új vásárlóréteg meghódítására törekednek.



1. ábra A vállalati növekedés stratégiai lehetőségei

VÁLLALATI MEGÚJULÁS: BILBAO–VIZCAYA BANK • A napjainkban legnagyobb spanyol bank – Európában a negyedik legnagyobb – 1988 és 1993 között különböző kisebb spanyol bankok összeolvadásából keletkezett. Hatékonysága nem kielégítően fejlődött, ezért 1994-ben ún. 1000 napos programmal indították el a bank feljavítását. 100 akcióterv segítségével kívánták biztosítani azt, hogy a részvényesek és befektetők a legkiválóbb befektetési lehetőségeket kapják. Az akciótervek a növekedést, a jövedelmezőséget, a gyenge üzletágak átszervezését, az euró bevezetését, új szolgáltatásokat, az információs technológia javítását és a magas színvonalú vállalati kultúra meghonosítását szolgálták. A célkitűzések teljesülését 1998-ra kiemelkedően jó teljesítmények igazolták: a részvények értéke megkétszereződött, a forgalom 115%-kal nőtt, a befektetések megtérülése jelentősen javult, a növekedés tekintetében a Bank világelső lett 1998-ban. Latin-Amerikában is vezető szerepet tölt be, mintegy 2,5 Mrd euró értékű befektetéseivel. A spanyol bank növekedésének jelentőségét még jobban kiemeli az a tény, hogy a bankszektor világszerte lassú növekedést mutat.

INNOVÁCIÓRA ALAPOZOTT NÖVEKEDÉS: SAP AG • A növekedésnek az innováció szükséges, de nem elégséges feltétele. Az adatfeldolgozási rend-

szerek alkalmazásával, programozásával foglalkozó német szoftvervállalat, a SAP (= Systems, Applications, Programs in Data Processing) már 1998 végén a vállalati információs rendszerek piacán vezető pozíciót foglalt el és a világpiacon a Microsoft, Oracle és Computer Associates után a negyedik helyet birtokolta. R/3-nevű programját 1998-ban a világ 500 élenjáró vállalata alkalmazta. 1990 és 1998 között árbevétele megtízszereződött. E cég növekedése robbanásszerű volt. E növekedés titka az volt, hogy a SAP időben felismerte a vállalati információs rendszerek iránti igényeket és megfelelő termékeket tudott ajánlani ezeknek az igényeknek a kielégítésére. A cég évente összes bevételének 20–25%-át áldozta K+F-re; fiatal mérnököket és programozókat alkalmazott, tanított; laza vállalati szerkezetet épített fel és – konzervatív módon – alacsony hitelszinttel dolgozott. 1979-ben piacra vitt R/2 szoftverje elsősorban az európai nagyvállalatokat szolgálta. Az 1990-es évek kezdeti szakaszában forradalmi áttörés következett be a PC-k számára információkat szállító olcsó szerverekkel. Ez az innováció hozta létre 1992-ben az R/3-rendszert, amely főleg szerverkörnyezetben dolgozó szoftver. 1997-ben 2 Mrd USD értékben értékesítette a vállalat e terméket. Ez az új rendszer integrált módon a vállalatok összes üzleti tevékenységének feldolgozását lehetővé teszi és kisebb részprogramokkal is összekapcsolható.

A SAP sok szakértővel dolgozik világszerte és lassan már nem egy vállalatnak, hanem egy teljes iparágnak tekinthető. Nagy szakértő cégekkel – mint pl. az Andersen Consulting, a PriceWaterhouse, a Deloitte and Touche – webszövetségben dolgozik. E kooperációk alapelve hármas: együttműködésük nem lehet exkluzív, a kooperációnak mindkét partner javát szolgálnia kell, a cégek pénzügyileg egymástól függetlenek.

A SAP-példa legfőbb tanulsága nem az, hogy növekedésre az innováció ösztönöz. A SAP gyakorlata egész iparágát megmozdította: először is megvalósította azt, hogy szoftvercsomagjához különböző rendszerek és tevékenységek kapcsolódhattak: ez igazi újdonságot, áttörést jelentett. A második újdonsága a nemzetközi szemlélete, a harmadik pedig azt volt, ahogyan a SAP a maga előnyére folytatta a szerverekkel kapcsolatos tevékenységét. A negyedikként említhető, hogy megmaradt az egyre jobb termékek tervezése mellett és visszautasította a növekedés egyéb lehetőségeit. Ötödik újdonságként szövetségalkotása emelhető ki, amelynek révén az említett tanácsadócégek új üzleti lehetőségekhez jutottak. Mindezek segítették a SAP-ot abban, hogy az általa értelmezett innovációs tevékenység valóban a növekedés hajtóerejévé váljék. A SAP iparága növekedésére építve az internet-bázisú szoftverfejlesztésben is kiveszi a részét. Kétségtelen, hogy a SAP-termékeknek mindenképpen nagy szerepük volt a szóban forgó iparág növekedésében.

Az új termékek piacraviteléhez kapcsolódó nagy kockázat csökkentése céljából a Nokia más gyártókkal – pl. az Alcatellel – társult. Egyidejűleg növelte K+F-költségeit annak érdekében, hogy termelési kapacitása bővítésével kü-

lönböző új termékekkel jelenhessen meg a piacon. Ez a szervezeti megújulás időben egybeesett az új GSM-szabványok európai és japán bevezetésével, végül is a mobiltelefonok a Nokia legfontosabb termékágazatává váltak. E termékek gyártásában a Nokia világelső lett.

A Nokia esete is arra világít rá, hogy innováció nem csak egy adott termék esetében hajtható végre, hanem egy egész vállalat vonatkozásában is.

NÖVEKEDÉS A KÉPESSÉGEK KITERJESZTÉSÉVEL: A GLAXO-ESET • 1995-ben az európai gyógyszeripar szétaprózott volt, szinte egyetlen kivétel volt a Glaxo, a legnagyobb európai gyógyszeripari vállalat. Sir Paul Girolami, a Glaxo elnöke 1980-ban a Zantac nevű új – gyomorfekély elleni – termék kutatása és intenzív marketingje révén a vállalat egészét a növekedés szakaszába vezette. A Zantac a világ legnagyobb mennyiségben eladott gyógyszerévé vált, kiváló minősége és magas árszintje jelentősen megkülönböztette más fekély elleni gyógyszerektől. 1994-ben a Zantac 2442 Mrd GBP értékű eladásokkal a fekély elleni gyógyszerpiac 35%-át uralta. A Glaxo növekedésének nagy részét ennek az egyetlen gyógyszernek köszönhette. A probléma csak az volt, hogy 1997-re a Zantac-szabadalom lejárt és valószínűsíthető volt, hogy ezután az olcsó termékek elárasztják a piacot és a Glaxo forgalma zuhanni fog. Ennek kivédésére 1994-ben a Glaxo egy Wellcome nevű vállalattal való összeolvadását határozta el. Ez a vállalat az új innovatív termékek kutatásával foglalkozott és erősítette a Glaxot számos olyan új termékkel, amelynek piacravitelét viszont a Glaxo jelentős erőforrásai segíthették. A két vállalat termékei, pl. az AIDS kezelésében bizonyos gyógyszer-kombinációk előnyös kölcsönhatást is gyakorolhattak egymásra. A Wellcome megvételével a Glaxo értékes márkát is vásárolt, amelyet Nagy-Britanniában is és az USA-ban is ismertek és sokra tartottak.

Ez a vásárlás a Glaxo eredeti, innovációs növekedésre épülő stratégiájának a bővítését jelentette és mindkét vállalat lehetőségeinek a jobb kihasználását eredményezte. 1998 végére a stratégiai döntés helyességének már a bizonyítékai is megmutatkoztak: 1995 és 1998 között a növekedés 17%-os, a részvényárak emelkedése pedig 30%-os volt. Különösen jónak tekinthetők ezek az eredmények annak tükrében, hogy a Zantac és a Zovirax szabadalmának lejárata következtében a cég 1998-ban mintegy 800 M GBP-vel kevesebbet értékesített e termékekből.

A vállalati összeolvadások csak akkor válhatnak a növekedés motorjává, ha lehetővé teszik az egyesülő vállalatok képességeinek a kombinációját, a fejlesztések növelését és a jobb termékek, ill. szolgáltatások piacra vitelét.

Ez történt a Volkswagennel is a spanyol Seat és a cseh Skoda megvétele után. E vásárlások nemcsak kapacitásnövekedést jelentettek és ezzel együtt a termelési költségek csökkentését is, hanem azt is, hogy a VW megtanulta: hogyan kell egy újfajta termelési alapon kis autókat gyártani. A korábbi wolfsburgi központosított termelési rendszer körülményei között a termelékenység ala-

csony, a termelési költségek szintje viszont igen magas volt. További növekedés Wolfsburgban szinte lehetetlenné vált a gyártelep ésszerűtlen nagysága és tehetetlensége következtében. Viszont a két megvásárolt gyár nemcsak a hazai piacát kínálta a VW-nek, hanem a kisebb gyártási költséget, az új értékesítő hálózatot és az új európai kapacitást is. Jóval megnövekedett darabszámú kocsik gyártásával a VW jobban tudta hasznosítani mérnöki és fejlesztési képességeit. A VW-beruházások nagyon is jövedelmezőeknek bizonyultak: a VW visszanyerte az 1990-es évek elején elvesztett piacvezető helyét Európában, sőt, 1992 és 1998 között még a wolfsburgi gyárak termelékenysége is 30%-kal nőtt.

VÁLLALATI NÖVEKEDÉS PIACI TERJESZKEDÉS RÉVÉN • 1993-ban a Merck cég az USA legnagyobb gyógyszeripari vállalatává vált, az 1980 és 1990 között végrehajtott intézkedések következtében. Mindenekelőtt forradalmian új gyógyszerek felfedezését eredményezte az, hogy az értékesítési árbevétel jelentős részét – 1993-ban 11%-át – kutatásra és fejlesztésre áldozta a vállalat. A cég második eredményes területe a marketing volt. Az orvosok, szakértők, kutatók segítségével sikerült hatékony tájékoztatást nyújtani az új gyógyszerekről, és ez a piaci bevezetést is elősegítette.

A Merck harmadik eredményes területe a menedzsment. Az 1990-es évek elején a gyógyszeripar környezete jelentősen megváltozott. Egyrészt a generikus gyógyszerek (tehát azok, amelyek már nem tartoznak szabadalmi védettség alá) egyre nagyobb jelentőségre tettek szert. Ennek oka elsősorban az USA egészségvédelmi rendszerének költségcsökkentési célkitűzéseiben keresendő. Ez a trend gyengítette a Merck és a hasonló gyógyszeripari vállalatok pozícióját, amelyek elsősorban a hosszú évekig tartó szabadalmi védettség alatt álló gyógyszereket forgalmazták.

A gyógyszeripari környezet változását előidéző második fontos tényező a PBM- (Prescription-Benefits Management = az előírásos előnyökre építő) vállalatok megjelenése volt. Ezek a vállalatok kutatási programjuk segítségével a hatékony gyógyszerek marketingjével foglalkoztak. Szívesen reklámoztak generikus gyógyszereket és működtették a betegek egészségével és gyógyulásával foglalkozó információs rendszereket. A gyógyszergyártó vállalatok nyilvánvalóan törekedtek arra, hogy e PBM-vállalatok gyógyszerlistáira felkerüljenek. E vállalatok kórházaknak, orvospartnereknek és biztosító társaságoknak forgalmaztak főleg generikus gyógyszereket; a receptet író orvosokkal szoros kapcsolatot tartottak fenn, tanácsokat adtak a legmegfelelőbbnek vélelmezett gyógyszerekre. Így azután az egy-egy betegségre legalkalmasabbnak tartott gyógyszerek esetében nemcsak azok forgalmazási árára gyakoroltak nagy befolyást, hanem még típusukat is meghatározták. Nyilvánvaló, hogy ez az eljárás végül is más gyógyszerek elavulását eredményezte.

A PBM-vállalatok változást hoztak a gyógyszeripari értékláncban is. A Merck cég 1993-ban megvásárolta az egyik legnagyobb PBM-vállalatot, a Medco-t. E vállalat a postán keresztül rendelt gyógyszerek szállításában a legnagyobb volt az USA-ban. A vételár: 6,6 Mrd USD, a Medco 1992. évi nyereségének közel ötvenszerese volt.

A Medco 48 000 gyógyszertárból álló hálózattal rendelkezett, és 38 millió beteg tartozott e hálózathoz. Híres volt adatgyűjteményéről, amely paciensei egészségi állapotára, az alkalmazott kezelésekre és a gyógyszereknek a felgyógyulásra kifejtett hatására vonatkozóan tartalmazott információkat. Ez a nagy rendszer a pacienseivel közvetlen kapcsolatban állt, mert közvetlen eladási hálózattal is rendelkezett, és így adatbázisa állandóan növelhető volt.

A Merck vételi szándékát az indokolta, hogy ugyan korábbi stratégiája – az eredeti, még szabadalmi védettség alatt álló gyógyszerek forgalmazása – helyesnek bizonyult, de versenyképességének jövője az iparág körül kialakult helyzetben bizonytalanná vált. A Medco megvételével a Merck versenyképességét és növekedési lehetőségeit kivánta megjavítani. Az értékesítési hálózat tökéletesítése volt a Merck elsődleges célja.

Második célként az általa végzett K+F hatékonysága szerepelt. A Medco révén olyan betegadatbázishoz jutott a Merck, amely a különböző gyógyszerek gyógyító hatásairól is felvilágosítást nyújtott, aminek a K+F-tevékenységbe való visszacsatolásától az új gyógyszerek területén nagy eredményeket vártak.

Harmadik célként a Merck a közvetlen eladásokba kívánt bekapcsolódni, mert a következő évekre ennek nagy fejlődést jósolnak, főleg a generikus gyógyszerek esetében.

Végeredményben a Merck a Medco megvételével új piacokat, új fogyasztókat kívánt megnyerni. 1999 végére a Merck-Medco már 52 millió ügyféllel rendelkezett és a PBM-iparág vezető cégévé vált. Az általa értékesített gyógyszerek árbevétele 1994 és 1999 között 5 Mrd USD-ről 18 Mrd USD-re nőtt. A vállalatvétel e periódusban a Merck 20%-os növekedését tette lehetővé.

A számbeli adatokon túlmenően a Merck ma az iparág vezető vállalata.

Hasonló piaci terjeszkedés alapozta meg a spanyol Telefonica növekedését is. E cég 2001-re Európa telekommunikációs társaságainak nagyságrendjében az ötödik helyet foglalta el. Azelőtt a vállalat működését a spanyol állam szabályozta, és a cég kizárólag a spanyol piacon működött. Az 1990-es évek közepén a vállalat Latin-Amerika felé kezdett el terjeszkedni és 2000 végére a régió legnagyobbjává vált. Ez a sikeres növekedési stratégia további terjeszkedésre késztette a vállalatot a mobiltelefonok, az internetszolgáltatások és az adattovábbítások területén. 1994 és 1999 között a vállalat évi 20%-kal növekedett. Tőkeereje ugyanezen idő alatt 700%-kal növekedett.

A Merck vagy a Telefonica példája azt igazolja, hogy a vállalatvásárlások helyes növekedési stratégiának bizonyultak, iparágukban e vállalatok vezető helyet foglalnak el és kiemelkedő innovációs képességekkel jellemezhetők.

VÉGKÖVETKEZTETÉSEK • Sok évi karcsúsítás, átszervezés után az 1990-es években a vállalatok újra felfedezték a növekedés varázsát. Noha a világgazdaság növekedése lassult, a vállalati vezetők és a kutatók egyaránt fontosnak tartották annak felfedezését, hogy a vállalatok hogyan és miért növekednek. Az e kérdésekre a fentiekben adott válaszok közül néhány nyilvánvalónak látszik. Így az, hogy az innováció és a vállalatvásárlások gerjesztik a növekedést. Megjegyzendő: mégis gyakran előfordulhat az, hogy nem sikeresek az innovációk, és az is előfordul, hogy a vállalatvásárlások sem váltják be a hozzájuk fűzött várakozásokat.

A növekedéssel kapcsolatos tapasztalatok közül megszívlelendők a következők: először is az, hogy a növekedés fontos és elérhető célkitűzés, még a stagnáló iparágakon belül is. Ezt a Vizcaya-Bilbao spanyol bank és a Swatch-órák esete igazolta. Második szempontként megjegyzendő, hogy növekedési lehetőséget nyújt a vállalat belső erőinek és képességeinek a mozgósítása is, de a külső világ, pl. a piac bővülése is megalapozhatja a növekedést. E kettős szemlélet érvényesült a SAP, a Nokia, a Glaxo és a Telefonica esetében.

Végezetül a vállalatoknak tudatosítaniuk kell azt, hogy a növekedésnek különböző, egyedi lehetőségei adódnak, és nincs egyetlen általánosan alkalmazható, biztos módszer. A fontos az, hogy olyan megoldást válasszon a vállalat, amely képességeinek érvényesülését és a fogyasztói igényeket összehangolja. Ezt mutatták be a fentiekben a SAP, a Nokia, a Swatch és a Volkswagen példái.

(Huszti Vera)

Canals, J.: How to think about corporate growth? = European Management Journal, 19. k. 6. sz. 2001.dec. p. 587–598.