Az új információs és kommunikációs technológiák hatása a vállalati stratégiára

Az e-piacokon a vállalati stratégiák klasszikus jellemvonásai ismerhetők fel: a koncentráció, a piacra jutás és a kilépés akadályai vagy a piac felosztása részekre. Az internet fejlődésének stratégiai következményei elsősorban a hálózat és az alkalmazott szabvány külsőségeit érintik, lehetőséget teremtve termék- és szolgáltatásközösségek létrehozására. Az internetkorszakot a vállalati érdekeltségek közötti szövetségek fokozottabb stratégiai szerepe jellemzi.

Tárgyszavak: internet; információs és kommunikációs technológiák; vállalati stratégia.

Bevezetés

Az új információs és kommunikációs technológiák (ICT) alkalmazása alapvetően átalakítja a vállalatok stratégiáit és működésük gyakorlatát. Az internetre épülő gazdálkodás többé már nem virtuális, látszólagos jelenség, hanem realitás. Új irányítási modellek tűnnek fel és hódítanak teret. Milyen következményekkel járnak ezek a változások? Egy szemléletváltást megelőző korszakban élünk jelenleg vagy a paradigmaváltás időszakában? A világos válasz lehetővé tenné a változások méretének feltérképezését és pontos megismerését.

A vállalatok piaci helyzete ma még igencsak heterogén. A sokféleség egyik oka az ICT felhasználásában rejlik. Ennek ellenére lehetséges a vállalatok piaci helyzetének, klaszteranalízisének felvázolása.

A vállalati stratégiák terminológiája három meghatározásra hivatkozik: a döntések visszavonhatatlanságára, azok hatályára és a források elosztására. Az új információs és kommunikációs technológiák (NICT) felhasználásának függvényében az új típusú gazdaságban a vállalatok több kategóriába sorolhatók. Ezek segítségével felmérhető a „NICT-jelenség” hatása a vállalati stratégiára.

A szereplők mozgástere

A piacok jól beazonosítható szabályoknak megfelelően szerveződnek meg. Az adott piac a szereplői által elfogadott szabályok megalkotása révén

jön létre. A piacot jelenleg, illetve a jövőben uraló szereplők azok közül a vállalatok közül kerülnek majd ki, amelyek megfelelő szakértelemmel és rutinnal vannak felvértezve. Ezek a játékszabályok a siker kulcsfontosságú tényezői, új és a képzelőerő aktív felhasználására alapozott stratégiáknak a gyakorlatban történő kipróbálása számára teremtenek alkalmat. A siker e kulcsfontosságú tényezője minden piac esetében egyedi és dinamikus. Ezért az adott piaci stratégiának a gyakorlati alkalmazása annál komplexebb, minél bizonytalanabb és változékonyabb az a környezet, amelyben az illető stratégiát működtetik.

A verseny elemzésének klasszikus eszközeit stabil környezeti viszonyokkal, tökéletes versennyel jellemezhető piaci helyzetet és már megszervezett, bevezetett és homogén piacokat feltételezve alakították ki. Az elektronikus piacokon is megtalálhatóak az olyan klasszikus vállalati stratégiai fogalmak, mint a koncentráció, a piac részeinek egymás közti felosztása, a differenciálódás foka, a piacra jutás és az onnan történő kikerülés, a mobilitás akadályainak létezése és a tőkeintenzitás. Érvek, amelyeket arra használnak fel, hogy meghatározzák és kimutassák statikus ügyfelek homogén szegmensét, piaci részterületét.

Változékonyabb piaci környezetekben a siker kulcsfontosságú tényezőinek kezdetben mutatkozó hiánya arra kényszeríti a vállalatokat, hogy olyan stratégiákat fejlesszenek ki, amelyek esetében a gyorsaság és a rugalmasság a meghatározó. A jövőbeni *üzlet* víziója, az arról előrevetített kép csakúgy, mint a vállalatok voluntarizmusa a játékszabályok kulcsfontosságú elemei. Nagy a kockázata annak, hogy nem sikerül meghódítani, azaz vásárlásra ösztönözni az adott vállalat termékeinek vagy az általa kínált szolgáltatásoknak azokat a potenciális vevőit, ügyfeleit, akik nem tudják pontosan, hogy mit is akarnak. Itt nem arról van szó, hogy lemondanának a tartós versenyelőny létrehozásáról, hanem arról, hogy tudatában kell lenniük: melyiket és milyen időhorizonton érdemes kikényszeríteniük. Ilyenkor a differenciálódás eszközeinek, a termelés méreteiből adódó megtakarítási lehetőségeknek, a hálózat külsőségeinek, azaz külső megjelenése jellegzetes vonásainak, a kereskedelmi márka megalkotásának, szabványok meghatározásának és az újítások mértékével arányosan növekvő hozam együttes alkalmazásáról van szó. Egy-egy innováció átvétele és alkalmazása a szóban forgó újítást egyre hatékonyabbá teszi. A vállalati taktikákban a kivárás és az önálló döntés egybevegyül a folyamatos innovációs tevékenység során, illetve a piacra elsőként bejutó számára járó extraprofit utáni hajszában és a vállalatok egymással kötött szövetségeinek, valamint partneri viszonyainak irányításában.

Miként lehetne elemezni a NICT hatását a vállalatok által alkalmazott stratégiákra? Meg kell sokszorozni, egymásra kell építeni az elemzés kereteit. Elsőként a versenyt érdemes megvizsgálni, ami a differenciálás politikájára összpontosít azoknak a vállalatoknak a körében, amelyek azonos vevőcsoportot igyekeznek meghódítani. Arról kell meggyőzni a potenciális ügyfeleket,

hogy azonos műszaki és egyéb jellemző paraméterek felsorakoztatása, felkínálása ellenére inkább az egyik és ne a másik terméket válasszák. Az elemzés második körének tárgyát azok a vállalatok képezik, amelyek különféle piacokon, eltérő vevőkört megcélozva és egymástól jól megkülönböztethető kínálattal lehetnek egymás versenytársai. Ilyen esetben kell különbséget tenni a rész-, azaz a másoktól jól elkülöníthető piacok és a nagykereskedők piacai között.

Figyelemmel kell lenni az eltérő, az egymástól különböző piacokon tevékenykedő vállalatok közötti partneri kapcsolatokra, amelyek keretében egymástól jól megkülönböztethető kínálatot azonos ügyfélkörnek ajánlanak gyártóik, illetve forgalmazóik. Ilyenek pl. a csoportos márkahűség programok, amelyekben légitársaságok, szállodaláncok, autókölcsönző cégek és üzletláncok részeként tevékenykedő kiskereskedelmi egységek működnek együtt. Az elemzések kereteinek egymásra építése miként segítheti elő a NICT vállalati stratégiájára gyakorolt hatásának megértését? Mindig található néhány olyan elem, amely felhasználható a válaszhoz, ha annak függvényében figyelik meg a vállalatokat, hogy milyen viszonyban vannak az internettel.

A világháló szereplői

Milyennek minősítik az internetet a vállalatvezetők? Felmérések, interjúk során gyakoriak az ilyen válaszok:

- teremtő, kreatív megsemmisítés...
- a hálózat külsőségei a jellemzők...
- valójában nincs is rá szükség...
- egyszerű divatjelenség...
- új üzletág...
- a tevékenységi kör bővítését szolgálja.

E válasz-elemeket annak prizmáján keresztül megvilágítva, hogy az egyes vállalatok milyen kapcsolatban állnak a NICT-tel, öt, egymástól jól elkülöníthető vállalatcsoport körvonalai bontakoznak ki *(1. táblázat)*:

- *Az internethez szükséges struktúrával közvetlen kapcsolatban levők csoportja*: ezek azok a cégek, amelyek közvetlenül érdekeltek az internet-üzletágban, s amelyek növekedése egyenes arányban áll a felhasználók számával (ezek közé tartoznak az internet használatához szükséges speciális felszerelések, berendezések és azok alkatrészeinek gyártói és forgalmazói, a távközlési vállalatok, az internet-hozzáférést lehetővé tévő üzleti vállalkozások, a számítógépes portálok készítői...). E vállalkozások stratégiai problémája és fő törekvése az, hogy kulcspozícióba kerüljenek, amihez gyakran valamely műszaki szabvány, norma tekintetében az uralkodó, meghatározó pozíció birtoklása segítségével vezet az út. Ezt a világot a piacok újrafogalmazá-

sa, új szabványok felkutatása, hálózatok és ökológiai rendszerek létrehozása jellemzi.

1. táblázat

Az internet szerepe és jelentősége a vállalatok életében

Vállalattípus	**Az internet-struktúrával közvetlen kapcsolatban levők**	**Opportunisták, az új lehetőséggel élők**	**Veszélyeztetettek**	**Felvilágosult követők**	**Lemaradók**
Jellemző vonásaik	Aktív részvétel az internet-üzletágban	Üzleti tevékenység az internet felhasználásával	Az internettel helyettesíthető üzleti tevékenység	Az internet által bővíthető üzleti tevékenység	Az internetet mellőző üzleti tevékenység
Stratégiájuk	A kritikus tömeg elérése – A fokozódó adaptálással együtt növekvő hozam – Szabványok	Újítás, a piacra elsőként jutó jutalmazása extraprofittal, a hálózat külső jellegzetességei	Márkastratégia szövetségek, az elosztási csatornák diverzifikálása, az adaptálás mértékével arányosan növekvő hozamra törekvés	A siker kulcsfontosságú logisztikai tényezőinek uralása, a tevékenységi kör bővítése, az ellentmondások kezelése	A verseny intenzívebbé válása, alulteljesítés vagy a teljesítmény elmaradásának kockázata
A megfigyelt tendenciák	Koncentráció	A verseny intenzívebbé válása	Külső növekedés és vállalatok közötti szövetségek, társulások létrehozása	Összpontosítás a szakma lényegére	Természetes „halál” (megszűnés)

– *Az opportunisták, az új lehetőséggel élők*: e csoportba olyan üzleti vállalkozások tartoznak, amelyek az internetet új forrásként használják fel arra, hogy újfajta szolgáltatásokat kínáljanak, vagy máskülönben elképzelhetetlen, illetve csakis megfizethetetlen áron nyújtható szolgáltatásokat ajánljanak fel ügyfeleiknek (helyfoglalási és elővételi rendszerek, vásárlói csoportok, elektronikus rendszerben működő árverések, e-kereskedelem). Ezek esetében felmerül a siker kulcsfontosságú tényezői megalkotásának, a piacra elsőként bejutó által élvezett előny fenntartásának, megőrzésének, a hálózat jellemző külsőségei kialakításának problémája, mely utóbbi gyakran vezet el közösségek, érdekszövetségek létrejöttéhez.

– *A veszélyeztetettek*: ezek körébe azok a vállalatok tartoznak, amelyek jelenlegi gyakorlata az internet használata révén részben helyettesíthető. Ide sorolhatóak: a jegyárusítás, a könyvtárak, a bankok és a biztosítótársaságok, a zenekiadók. Ezek esetében az internet alternatív elosztási, forgalmazási, illetve értékesítési csatornaként jelentkezik. Tekintettel arra, hogy a termék lényege az információ, ez arra kényszeríti a vállalatokat, hogy a NICT adaptálása, a gyakorlatban történő meghonosítása segítségével elérhető hozamnövelés politikájának alkalmazásához folyamodjanak. Ezen felül tőkét kell felhalmozniuk arra az előnyre alapozva, amit a márka jelent. A hagyományos elosztási csatornák elpusztításának veszélye, a „kannibalizmus" nehezen kezelhető.
– *A felvilágosult követők*: az e kategóriába sorolható vállalatok számára az internet kitágítja, bővíti a vevőkört vagy a tevékenységi kör földrajzi kiterjedését, határait. A logisztikai és elosztási tevékenységeket alapvetően nem érinti a világháló megjelenése és térnyerése az üzleti életben. Nem kevesebbre van azonban szükségük, mint hogy újraépítsék üzleti folyamataikat és egymással antagonisztikus ellentétben levő elosztási és értékesítési csatornákat irányítsanak.
– *A lemaradók*: ezek csoportjába olyan vállalatok tartoznak, amelyek nem vesznek tudomást az internetről (az okok közé tartozhat a voluntarizmus, a változásokkal szembeni ellenállás, a változtatás szükségessége érzésének hiánya, a ma még az adott vállalat termékei/szolgáltatásai iránt érdeklődést mutató, hozzájuk ragaszkodó, hűséges vevőkör). Ezek az üzleti vállalkozások nem sokat tesznek az internettechnológiák meghonosítása érdekében. Ilyen vállalatokkal a leggyakrabban a hagyományos ágazatokban lehet találkozni (színesfémkohászat, malomipar stb.). Ezek a vállalatok veszélybe kerülnek, ha újítás vagy helyettesítő termék jelenik meg piacaikon. Az idő előrehaladtával a betanulási költségek is egyre magasabbakká válnak.

A megvizsgált vállalatok és a „piacok" dimenzióinak ütköztetése a fenti kategorizálás tekintetében kétséget kizáróan a vállalatok „finomabb" szegmentációjának megismeréséhez vezet. A szervezet mérete és a tőkeintenzitás foka valójában alapvető fontosságú, meghatározó paraméterekké válnak. Milyen következtetéseket lehet levonni a versenystratégiákat illetően?

Személyre szabott szolgáltatások

Az egyik következmény a hálózat jellegzetességeit és az alkalmazott szabványt érinti. Feltételezve, hogy ezek a külsőségek igen erőteljesek, az újító visszafordíthatatlan előnyre tesz szert mindaddig, amíg újabb áttörést jelentő innováció nem jelenik meg a piacon. A hálózat külsőségei termék- és szolgáltatásközösségeket hívhatnak életre. Olyan szolgáltatások jönnek létre és olyan új termékeket fejlesztenek ki, amelyek „szűkebb" piacokat céloznak

meg. A NICT alapvetően a termék-, illetve a szolgáltatásközösség szintjén megmutatkozó versenyt részesíti előnyben, s főként olyan vállalatokat érint, amelyek „az internethez szükséges struktúrával közvetlen kapcsolat állnak”, vagy „opportunisták, de élnek az új lehetőséggel”.

Az internet személyre szóló szolgáltatásokat tesz lehetővé, amire annál könnyebben nyílik mód, minél jelentősebb a termékek és a felkínált szolgáltatások információtartalma. Ily módon lehetővé válik nagy méretekben diszkriminációt gyakorolni az árak vagy a minőség révén. Az ügyfelek egyéni igények szerinti kezelésének képességére való alkalmasság befolyásolja a versenyt a konkurenciaharcban. Ezért egyre csábítóbb erős offenzívába kezdeni a piac kisebb, keskenyebb szegmenseinek meghódítását célozva meg, minthogy ezeknek az akcióknak a mérete a hozzájuk elengedhetetlenül szükséges források felhasználásának mértékére korlátozódik, miközben a verseny korlátok között tartható.

Helyi monopólium megteremtésének és fenntartásának képessége a felkínált termék, illetve szolgáltatás megvételére nagy hajlandóságot mutató, felvevőképes piacok létét feltételezi, ami a termék/szolgáltatás iránti hűségre és elhagyásának költségeire figyel, mintsem a fogyasztók, a vásárlók preferenciáinak költséges felkutatásán és megszerzésén fáradozna. Ez az újfajta nézőpont központi jelentőségűnek tűnik ahhoz a „forradalomhoz” képest, ami a vállalatok üzleti gyakorlatára és stratégiáira nagy hatással van. A kétfajta megközelítés nem helyettesíti egymást, éppen ellenkezőleg: egymás hatását erősítik.

Az információhoz való hozzájutás könnyűvé válása által katalizált információtartalom gazdag választéka, bősége és mennyiségének gyors növekedése indokolja az NICT integrálását a vállalatok életébe. Ez a vállalatok belső és külső irányítására egyaránt igaz, minthogy tény: a vállalatok határait egyre nehezebb megvonni. A vállalatok közötti differenciálódás az észlelt minőség és az árak révén következik be. A vásárlási programok, az akciók példája jól illusztrálja ezt. A vállalatok stratégiai pozícionálásának kérdése tekintetében jelentős következmény az elosztási és a kommunikációs rendszerek fokozódó mérvű integrálása (esetenként reintegrálása) a vállalatok tevékenységébe csakúgy, mint az elosztási csatornák újbóli birtokba vétele a termékek gyártói és a szolgáltatások nyújtói által. Módosul az értéklánc, s visszahatásaképpen az *üzleti modellek* a vállalati vagyon értékes elemeivé válnak, amelyeket védelmezni, óvni kell.

Stratégiai közösségek

Mindez a vállalati stratégiák és a verseny alakulásának, fejlődésének központi kérdéséhez vezet el. A vállalatok márkaszövetségek létrehozása, hálózatok fejlesztése segítségével képesek arra, hogy stratégiai közösségeket alkossanak, amelyek az internet korában a verseny tényleges, valóságos alap-

elemeiként képesek működni. Az információs gazdaság és az elosztás elektronikus módozatai előnyben részesítik a termelés méreteiből adódó megtakarítási lehetőségeket. A stratégiai közösségek természetét illetően felmerül a kérdés: vajon ezek belső társulások-e, amelyek azonos érdekcsoport cégtábláját és márkatermékeit kapcsolják össze (pl. a Pinault csoport mintájára), vagy külsők, amelyek különálló, egymástól eltérő csoportok márkatermékeit és cégéreit „házasítják össze" (pl. az Air France Skyteam programja mintájára)? A feltett kérdésre adott válasz alapján ideje lenne felülvizsgálni a vállalati stratéga és a versenyképesség közötti kapcsolatokat.

(Nagy Károly Istvánné)

Simon, E.: Stratégies d'entreprises: enjeux et conséquences des NTIC. = Problčmes Economiques, 2003. 2803. sz. ápr. 2. p. 23–24.

Barnes, D. S.; Mieczkowska, S.; Hinton, M.: Integrating operations and information strategy in e-business. = European Management Journal, 21. k. 5. sz. 2003. okt. p. 626–634.