

Az üzleti modell szerepe a vállalati stratégiában

A manapság divatos kulcsszavak (versenyfölény, innovációs érték, virtuális cég stb.) sorában megtaláljuk napjaink egyik legnépszerűbb fogalmát is, az ún. üzleti modellt. Ezt a modellt számos vállalat a siker kulcsának tartja, ezért gyakran utánozza.

HÁROM ALAPVETŐ KÉRDÉS • G. Hamel, a neves tanácsadó szerint a Szilícium-völgyön kívül viszonylag kevesen ismerik az üzleti modell fő alkotóelemeit, még kevesebben képesek változtatni a meglévő üzleti modellen és új modelleket létrehozni. Az üzleti modellnek különböző meghatározásai lehetnek, de mindig figyelembe kell venni három alapvető kérdést: 1. azt, hogy mit fog csinálni a cég, 2. azt, hogy melyek lesznek a cég fő készletei, és mi lesz a cég hatásköre, és 3. azt, hogy hogyan kapcsolja majd össze a cég a készleteket és a hatáskört a mindennapos cselekvés gyakorlatában.

Az első kérdés lényegében a vállalati stratégiára, különösen az adott piacon elérhető versenyfölény forrásaira vonatkozik, a második a tartós sikert biztosító készletekre és az alapvető fontosságú ismeretekre, a harmadik a cég stratégiai architektúrája, azaz annak az értékláncnak a konfigurációja után kérdez, amely lehetővé teszi a készletek létrehozását és hasznosítását a stratégia javára.

INNOVÁCIÓS MODELLVÁLTÁS • A hatékony és eredményes üzleti modellt más cégek gyorsan másolják, ezért a menedzserek állandóan „előremenekülnek”, főleg részleges innovációk útján. Történhet ez úgy, hogy a termékminőség terén biztosított fölény további növeléséről áttérnek az olyan komplex megoldások felkínálására, amelyeknél felhasználják a meglévő készleteket. Ezt teszi pl. a General Electric az orvostechikai berendezések piacán, ahol a termékek értékesítését összekapcsolja a műszaki és szervezeti tanácsadással.

Egy másik lehetőség az áttörést jelentő innovációk bevezetése. Ez esetben a fölényt, a készleteket és a szervezeti architektúrát olyan újszerűen kell összekapcsolni, hogy létrejöjjön a „kreatív rombolás” hullámát a piacon elindító klasszikus schumpeteri innováció. Példaként megemlíthető a kiskereskedelmi piacon a Wal-Mart és az Auchan, a kozmetikai cikkek terén a Body Shop International és a Sephora, a textiliparban a Benetton, a szórakozás helyén a

Multikinó, a kávéházaknál a Starbucks. Az utóbbi időben ilyen innovációnak tekinthetjük az internet és a könyvpiac kapcsolatát (Amazon-com), az aukciókat (eBay.com) és a híreket (CNN Inline és a Yahoo!).

Függetlenül attól, hogy a már meglévő üzleti modell mutációját vezetjük-e be, vagy új modellt kreálunk, mindig ugyanaz a nyersanyagunk: versenyfölény, készletek és hozzáértés, valamint cégkonfiguráció.

A VERSENYFÖLÉNY TÍPUSA • A stratégiai döntések tőkebefektetést, konkrét típushoz tartozó emberek felvételét, az ügyfelek kiválasztását és az ügyfelek lojalitásának megőrzésére való törekvést jelentik. Mindez együtt létrehozza a döntések és cselekvések olyan hálóját, amelyet nehéz gyorsan megváltoztatni. Számos cég nem ismeri fel eléggé azt, hogy a stratégiai döntések gyorsan kialakítják a „tölcsérhelyzetet”: a tölcsérbe könnyű belekerülni, de igen nehéz kikerülni belőle.

Az egyik alapvető stratégiai döntés a versenyfölény típusának megválasztásával kapcsolatos. A versenyfölény lényegéről már köteteket írtak össze az elmúlt 20 évben. Ennek oka igen egyszerű: a versenyfölény jelenti az alapot ahhoz, hogy a cég állandóan nagyobb értéket hozzon létre, mint amekkorát versenytársainak sikerül. Ennek eredményeképpen növekszik a cég potenciálja és értéke a befektetők szemében.

Az ezzel kapcsolatos kutatások évek óta – különösen amióta M. Porter „Versenystratégia” c. híres műve megjelent – a versenyfölény három típusára összpontosították figyelmüket: költségek és árak, a legtágabban értelmezett minőség (mint a cég ajánlatának a konkurencia ajánlatától való eltérése), valamint a piaci koncentráció mértéke. Porter modellje azonban de facto a költség és ár terén mutatkozó fölényre szorítkozik, mivel a koncentráció egyszerűen e két tényező egyikének alkalmazása a korlátozott piacon.

Érdemes különbséget tenni a fölény négy típusa között. Az első típus a természetes, kvázi-monopolista helyzet (lengyel példa rá a suwalki tejgyár a távolság miatt vagy a Rézkohászati Kombinát). A második típus az ár és a minőség sajátos viszonyára épít, amelynek szélső variánsai a költségfölény (lengyel példa rá a Dorato habzóbor, amely a lehető legalacsonyabb áron kínál jó minőséget) és a minőségi fölény (a Belvedere típusú vodka, amely a legjobb minőséget jelenti a maximálisan lehetséges áron). A harmadik típus a terméket a kiszolgálással kapcsolja össze, úgy, ahogyan ezt a General Electric teszi, amikor az orvosi műszerekkel együtt felkínálja a műszaki és szervezeti tanácsadás rendszerét is. Végül a negyedik típus a magas bemeneti akadályokat támogató kiszolgálórendszer. Példa rá a szoftverpiacon a Microsoft, amely

rátette a kezét a szoftver által létrehozott értékre, és ezzel a számítógép szerepét egy bádogdoboz szerepére csökkentette.

E fölénytípusok teljesen nem választhatók el egymástól, piaci eredményük olykor azonos lehet, még akkor is, ha a fölénynek más is az alapja.

IMMATERIÁLIS AKTÍVÁK ÉS TÁRSADALMI TŐKE • Az üzleti modell második elemét a készletek és a képességek jelentik. Ezek minden fölény alapanyagai. A készletek azok az aktívák, amelyek a szervezet birtokában vannak, vagy amelyek fölött a szervezet ellenőrzést gyakorol (épületek, lokalizálás, gépek, márkák, szabadalmak, know-how, dolgozók). A legfontosabbak a stratégiai aktívák, amelyeket nehéz megszerezni, eladni, utánozni vagy pótolni.

A globális piacok fejlődésével és a konkurenciaharc éleződésével párhuzamosan a siker kulcsát egyre gyakrabban a stratégiai immateriális aktívák (a cég hírneve, a termékek márkája), valamint a társadalmi tőke (normák, értékek, a dolgozók tudása és motivációja) jelentik. A hírnév növeli a cég felismerhetőségét, vonzza a céghez a legjobb dolgozókat, növeli a cég alkuerejét a szállítókkal és átvevőkkel szemben és az idényjellegű ingadozások, konjunkturális ciklusok és válságok feltételei között stabilizálja a cég működését. A termékek ismert márkája lehetővé teszi a cég számára, hogy nagyobb árat kapjon értük, gyorsan vezethessen be új termékeket, mintegy meghosszabbítva az eddigi vonalakat és új piacokat hozzon létre azzal, hogy a márkát áthelyezi az új termékekre. Ezt tette pl. a Harley-Davidson vagy a Ferrari, amikor a márkát átvitte a kölnivizekre, de ezt tette a Caterpillar a cipők, a Cartier a luxuscikkek esetében. A társadalmi tőke viszont az olyan cégek fő stratégiai aktívája, mint pl. a Microsoft vagy a SAP. Bill Gates szerint a Microsoft legfontosabb aktívája a programok és a programfejlesztés képessége, amelyek még csak nem is szerepelnek az egyenlegben!

Az aktívák semmit sem érnek, ha nincs meg a képesség az aktívák mobilizálására és hasznosításának megszervezésére. Azaz a fölény létrehozásának kulcskérdése az arra vonatkozó tudás, hogy hogyan használjuk fel a cég aktíváit és hogyan aknázzuk ki a környezet által teremtett lehetőségeket. Számos innovatív cég a különböző területeken bizonyított sajátos képességeivel alakította ki fölényét. A logisztika terén példa erre a Dell Computer a számítógépek fordí szerelőszalagjaival. A Dell Computer aktívái hasonlítanak a más gyártók rendelkezésére álló számítógépekhez: raktárak, gyárok, elosztóhálózat, márkák. hasznuk azonban máshonnan származik: a termelés gyors és zökkenőmentes (just-in-time) megszervezésének a képességéből a konkrét meg-

rendelést követően. Az Enron Corporation (gáz- és energiaszállító cég) viszont figyelmét a kínálat és a kereslet komplex egyensúlyára összpontosítja azzal, hogy létrehozza a szállítók és vásárlók közötti rugalmas szerződések rendszerét. Az Enron Corporation először az USA gázszolgáltatását és gázkereskedelmét forradalmasította, majd ugyanezt megtette az áramszolgáltatás piacán, ma pedig a félvezető szálak piacát hódítja meg. E piacok logikájának kiindulópontja azonos: kisszámú, kevésbé rugalmas szállító, szabályozott elosztóhálózat és szétforgácsolt átvevők. Az Enron viszont ért ahhoz, hogy hogyan tegye rugalmassá ezeket a piacokat, hogyan optimalja működésüket a fejlett matematikai modellezés kihasználásával.

OPERÁTOR, INTEGRÁTOR ÉS DIRIGENS • A cég konfigurációját rendszerint az egymáshoz kapcsolódó kiegészítők, emberek, költségek adják. Ezek a DNS-kódhoz hasonló funkciót látnak el, ezért a különböző szabályok eltérő konfigurációkat generálnak az operátor, az integrátor és a dirigens viszonylatában.

Az operátor az értéklánc egyik kiválasztott részletére összpontosítja a figyelmét, többnyire a termelésre vagy az értékesítésre. Lengyel példaként megemlíthető a gyógyszerészeti cégek többsége, a gyakorlatban az import gyógyszerek értékesítési hálózata. Az integrátor az a teljes mértékben integrált, klasszikus, „telivér” cég, amely kutatásokat folytat, gyárakkal, értékesítő hálózattal rendelkezik és piackutatást végez. A dirigens viszont az a cég, amely az értékláncnak közvetlenül két-három részletét ellenőrzi (pl. a Nike – a kutatás–fejlesztést, valamint marketinget), a többi részletet pedig külső vállalatra bízta. Valamennyi konfigurációnak megvannak a maga genetikai erősségei és gyengeségei; mindegyik eltérő, kulcsfontosságú kompetenciát generál és lehetőséget nyújt egy bizonyos típusú fölény maximalizálására.

A hagyományos vállalati üzleti modell főleg három kérdésre ad választ. E kérdések: 1. Ki ellenőrzi az ágazati siker szempontjából kulcsfontosságú tevékenységfajtákat? 2. A növekedés és a korlátozás mely lehetőségeit hozza létre az adott modell? 3. Vajon az adott modell által létrehozott vállalati pozíció mennyire bizonyul ellenállóknak a konkurencia rohamával szemben, azaz milyenek a bemeneti akadályok?

Az első kérdésre a válasz éveken át az üzleti döntések alapjául szolgált, mivel a tevékenységfajták ellenőrzése döntötte el azt, hogy hogyan jöttek létre és hol hasznosulnak a nyereségek. Azoknál a szervezeteknél hasznosulnak, amelyek stratégiájukat az értéklánc azon részeire összpontosították, ahol a legnagyobb hiányok voltak, a legnagyobb volt a bizonytalanság, ugyanakkor az ellenőrzés (szabadalmak, védjegyek, jogi, fizikai stb. korlátozások útján) gyakorolta a legnagyobb hatást a nyereségre.

A fenti három kérdésre adott „legjobb” válaszok különböző időkben különbözőek voltak. Mindegyik modell esetében azonban az uralom arra az időszakra esett, amikor a válaszok kölcsönösen kiegészítették egymást, azaz a modell lehetőséget adott az ellenőrzés gyakorlására, a növekedésre és a konkurencia támadásaival szembeni védekezésre. Ha azonban megváltozik az ágazat működésének logikája (konszolidációs folyamatokra kerül sor, új jogi szabályozások lépnek életbe), ha technológiai fordulat következik be, vagy ha a versenytársak túl kíméletlenek, akkor az alkalmazott üzleti modell korlátozásokba ütközik, ill. egyes elemei ellentmondásba kerülnek egymással. Ezért az a modell győz, amely állandóan fejlődve a három bázismodell: az operátor, az integrátor és a dirigens modell valamelyikének innovációs mutációja.

(Hary Judit)

Oblój, K.: Istota modelu biznesu. = Rzeczpospolita, 2001. 225. sz. szept. 26. p. D6.

Probst, G.: „New Skills” für die Zukunft der Unternehmen – Fünf Fähigkeiten prägen die Marktchancen zukünftiger Führungskräfte. = io. Management, 68. k. 12. sz. 1999. p. 18–23.