

STOCKER Miklós

DEMATERIALIZÁLÓDÁS AZ ÉRTÉKTEREMTÉSSEN

Napjainkra az értékteremtés tényezőiben hangsúlyeltolódás ment végbe a korábban túlnyomó részben tárgyalt tárgyasult elemekről a tudásalapú, kézzel megfoghatatlan, immateriális elemek felé. Az értékteremtés forrását alkotó erőforrások dematerializálódása, azaz az immateriális erőforrások szerepének növekedése már az 1990-es évek második felétől ismertté vált a nemzetközi szakirodalomban, azonban az érték és az értékteremtési folyamat immateriális elemeiről csak a XXI. században kezdődött vita. A szerző vizsgálatának középpontjában az értékteremtés koncepciója és az ebben fellelhető immateriális elemek állnak, kihangsúlyozva a dematerializálódást.

Kulcsszavak: érték, immateriális érték, értékteremtés, értékteremtési konfigurációk, közös értékteremtés

Az értékteremtés fogalma és folyamata napjaink gazdálkodási irodalmának egyik alapvető és gyakran használt koncepciója. Jelen dolgozatban az értékteremtés koncepciója fejlődésének bemutatására és az abban fellelhető immateriális elemek szerepének vizsgálatára vállalkozom.

Érték és értékteremtés

Az *érték* valaminek a hasznossági vagy kívánatosági foka, adott szűkösség mellett (Trompenaars – Hampden-Turner, 1997 idézi Andriessen, 2004). A hasznosság fogalma az értékelés haszonelvűségét hangsúlyozza, míg a kívánatoság azt, hogy az adott dologra igény is van. A két fogalom külön-külön és együtt is egyaránt értelmezhető. Vannak dolgok, amelyek hasznosak és kívánatosak, vannak, amelyek nem hasznosak, mégis kívánatosak, míg hasznosak, de nem kívánatosak is elképzelhetők, mindez azonban csak az adott szűkösség mellett jelenthet értéket. Az értéket különböző opciók közötti különbségtételre használjuk, érték lehet pénz, termék, szolgáltatás, élmény, kapcsolat, motiváció stb.

Legáltalánosabb értékmérő a pénz, amely homogenitása és oszthatósága miatt jó mérőműszernek tekinthető. Fontos azonban megjegyeznünk, hogy a pénz csak mérőeszköz, amióta a pénzt elszakították az arany alapról, a pénznek igazából nincs belső értéke, értékét

csak az emberek közötti megállapodás adja. Kiemelendő továbbá, hogy vannak olyan értékek, amelyek szubjektivitásuk okán pénzben nehezen mérhetők, amelyek hangsúlyozása pont e dolgozat egyik fókusza.

Az érték fogalom másik, az eddigiektől különböző jelentéssel is bír, amelyet leggyakrabban a szervezeti magatartásban, pszichológiában és szociológiában alkalmazunk. Rokeach szerint: „az értékek tehát olyan alapvető meggyőződések, amelyek az emberi élet végső céljaira (önmegvalósítás, szabadság, üdvözülés, egyenlőség) vagy az életvitel szélesen értelmezett módjára (becsületesség, barátság, erkölcsösség, bátorság) vonatkozó választásainkat, preferenciáinkat tükrözik” (Rokeach, 1968, idézi Bakacsi, 2006: p. 41.).

Az *értékteremtés* logikája alapján az értékteremtő tevékenységek outputjai mindig nagyobb értéket képviselnek inputjaik összegénél.

Az üzleti vállalkozás chikáni definíciójából vezethető le a *kettős értékteremtés*, amelynek lényege, hogy a vállalat számára egyaránt fontos a fogyasztóik részére és a tulajdonosaik részére is értéket teremteniük. A fogyasztók részére létrehozott érték a termékekben és a szolgáltatásokban testesül meg, míg a tulajdonosok részére létrehozott érték a profitban vagy az osztalékban (Chikán, 2008).

A kettős értékteremtésből levezetett fogyasztói értéknél azonban figyelembe kell vennünk, hogy a fogyasztó alapján véve nem termékeket vagy szol-

gálatásokat, esetleg ezek kombinációját keresi, hanem valamely problémáját szeretné megoldani, szükségletét kielégíteni. A termék vagy szolgáltatás értéke a fogyasztó szempontjából így a probléma megoldásában való hatékonyságával fogható meg, amely így szubjektívvé válik, fogyasztónként különbözhet, és a fogyasztók várakozásaival is kapcsolatban van (Demeter és szerzőtársai, 2010).

A *tulajdonosi érték* a tulajdonosok – vállalat által kockáztatott – tőkéjének tőkekölség feletti hozamát jelenti. A tőkekölség fogalma a tőke rendelkezésre állásának költségét takarja, leggyakrabban vagy a használati költséggel (a következő legjobb befektetés hozamával), vagy a biztonságos instrumentum (állampapír) hozamával azonosítják. Adott vállalat esetében a tulajdonosi érték a vállalat értékének és a hitelei értékének különbsége, ahol a vállalat értéke az előrejelzési időszak működési pénzáramának jelenértéke, a maradványérték és a piacképes értékpapírok értékének összege (Rappaport, 2002).

Láthatjuk, hogy az értéket alapvetően annak alapján osztályozzuk, hogy kinek a számára jött létre az adott érték, hiszen az értékítélet jelentős mértékben szubjektív, így nagyban függ az ítélet meghozójának személyiségjegyeitől (legyen az akár egyén, akár szervezet). Így tehát nem meglepő, hogy az érték jellemzői is az érték észlelője szempontjából különbözhetnek.

A fogyasztói érték fogyasztóspecifikus, változó, folyamatos ellenőrzés alatt áll és befolyásolja a termék vagy szolgáltatás jelenlegi és jövőbeli keresletét. Mivel a fogyasztó egyéni problémájára keresi a termékben vagy a szolgáltatásban a megoldást, amely ráadásul időben változhat, így egyéni szubjektivitása teszi a fogyasztói értéket szubjektívvé és változóvá. Továbbá számos fogyasztó az adott egyéni és pillanatnyi szubjektívitásában rendszeresen összeveti a terméket vagy a szolgáltatást elvárásaival, ami alapján a fogyasztói érték folyamatos ellenőrzés alá kerül, s a fogyasztók ilyenén tapasztalatai egyaránt befolyásolják a termék vagy szolgáltatás jelenlegi és jövőbeni keresletét. A fogyasztók az adott termék vagy szolgáltatás értékét általában négy dimenzió alapján mérhetik:

1. Használati érték: képes-e a termék vagy szolgáltatás a fogyasztói szükséglet kielégítésére?
2. Helyérték: rendelkezésünkre áll-e a termék térben, ahol a szükségletet ki akarjuk elégíteni?
3. Időérték: rendelkezésünkre áll-e a termék időben, amikor a szükségletet ki akarjuk elégíteni?
4. Tulajdonérték: származik-e a fogyasztó számára érték pusztán abból, hogy birtokában van az adott termék vagy szolgáltatás (Demeter és szerzőtársai, 2010; Ebert – Griffin, 2009)?

A *tulajdonosi érték* ezzel szemben sokkal objektívebb, s ezáltal könnyebben mérhető is, hiszen pénzben kifejezhető. A tulajdonos ugyanis hozamot vár el azért cserébe, hogy pénzügyi tőkéjét a vállalat számára rendelkezésre bocsájtotta. Természetes elvárás továbbá az is, hogy ez a hozam magasabb legyen a kockázatmentes befektetés hozamánál, hiszen a kockázatvállalást ezzel kompenzáljuk. Amikor a részvényesi értéket definiáltuk, előjött a diszkontálás fogalma, amely a diszkontfaktor kérdését veti fel, amely ugyancsak visszavezet minket a tőkekölséghez. Diszkontfaktornak ugyanis az értékelés céljának függvényében számos tényező választható, abban az esetben azonban, ha teljes vállalatot értékelünk belső nézőpontból, akkor érdemes a súlyozott átlagos tőkekölséget venni a diszkontálás alapjának, amely a vállalat rendelkezésére bocsájtott pénzügyi tőke hozamvárásainak súlyozott átlaga (Rappaport, 2002).

Az említett értéknézőpontok vizsgálatából azt is lezűrhetjük, hogy az értéknek van tárgyasult formában létrejövő *tárgyasult érték* része (az igénykielégítési folyamatban létrejövő vagy felhasznált, fizikai valójában létező termék), amely általában objektívebb jellege miatt könnyen pénzben mérhetővé tehető, és az *immateriális érték* része, amely a folyamat valamely résztvevőjében jön létre, s pontosan emiatt lényegesen nehezebben mérhető pénzben.

A létrehozott immateriális értéket érdemes az alapján is megvizsgálnunk, hogy részét képezi-e a tranzakciót leképező szerződésnek, avagy sem. Ugyan Allee a szerződés részét képező immateriális értéket tárgyasít-

1. ábra

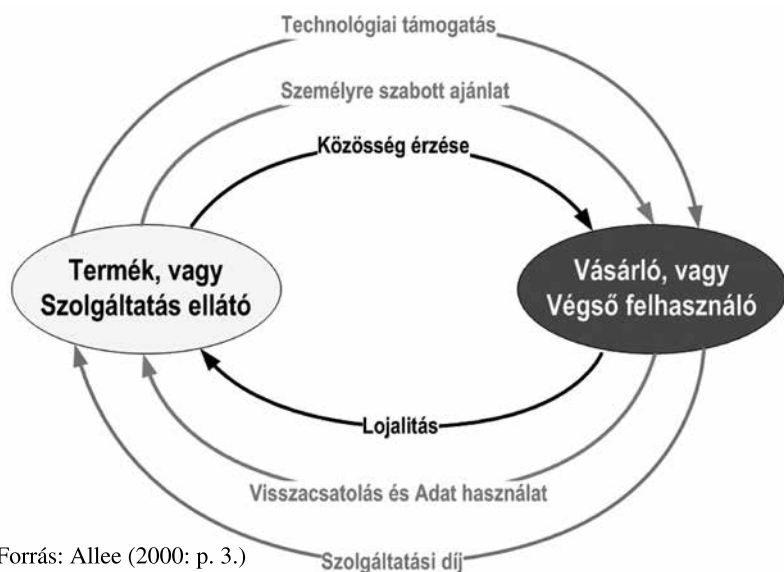
Az értékek kategóriái

Kategóriák	Érték		
	Fizikailag megtestesült	Fizikailag nem testesül meg	
	Tárgyasult érték	Immateriális érték	
			Szerződés tárgyát képezi
Példa	Termék	Tudásnövekedés	Reputáció, jó kapcsolat

Forrás: saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az értékcsere mint az értékteremtés alapja



Forrás: Allee (2000: p. 3.)

ja, most mégis inkább az érték jellegére koncentrálnak, és immateriálisaként fogjuk tekinteni, még úgy is, hogy elfogadom, hogy más fókusz esetén ez ténylegesen tárgyiasítható. Érdekes eset, amikor a szerződés mellett a szerződő felek immateriális értéket várnak el, s sokszor ezek az előnyök vagy szívességek jelentik a tranzakció tényleges motiváló tényezőit (Allee, 2008).

A két nézőpont jól támogatja egymást, így minden olyan értéket, amely fizikai jelleggel rendelkezik, *tárgyiasult* értéknek, míg minden fizikai jelleggel nem rendelkezőt, függetlenül attól, hogy a szerződés tárgyát képezik-e vagy sem, *immateriális* értéknek fogom tekinteni, ahogyan azt az 1. ábra mutatja.

Az immateriális értékek térnyerését és az értékteremtési folyamat immateriális elemek okozta átalakulását a következő fejezetben láthatjuk.

Az értékteremtés folyamata és konfigurációi

„Az értékteremtő folyamatok a vállalat erőforrásainak fogyasztói értékévé konvertálását valósítják meg.” (Chikán, 2008: p. 331.) Az értékteremtési folyamat általánosításához fontos feltételek, hogy a tevékenységek közötti folyamatos visszacsatolás lehetőségét, a folyamat szolgáltatás- vagy élményfókuszát és a fogyasztó mélyebb bevonását is meg kell engednünk.

Mindezeket úgy tehetjük meg, hogy az értékteremtő folyamat legkisebb egységeire, az *értékcserekre* fókuszálunk. Az értékcsere mindig két vagy több egyén vagy csoport által játszott szerep között történik, a vállalat például egyik szerepében lehet fogyasztó, másik szerepében szállító, harmadik szerepében stratégiai partner stb., míg

2. ábra a vállalaton belül az egyének vagy a csoportok lehetnek egy tevékenység outputjának átadói vagy átvevői is. Ebben a gondolatmenetben a fogyasztó és a fogyasztó, vagy bármely más szerep között is lehetséges interakció.

Alapvetően bármely szerepben kezdeményezhető a potenciális leszállítandó cseréje, azonban ahhoz, hogy az értékcsere teljesüljön, az értékcserek hálózatának egy másik szerepben lévő tagjának el kell azt fogadnia. A felajánlott értéket a befogadó fél a teljes értékrendszer kontextusának függvényében dönti el, azaz az érték itt is szubjektív, s az értékcsere sikerességének megértéséhez a teljes értékrendszer megértése szükséges. Az értékcsereknek három típusa lehetséges: a *javak és szolgáltatások*, a *tudás vagy az immateriális értékek cseréje*, amelyet a 2. ábra mutat.

Két vagy több egyén vagy csoport közötti adott értékcsere esetében az említett típusok mindegyikét figyelembe kell vennünk, s az értékcserek összessége alkotja az értékteremtő folyamat általánosítását (Allee, 2000; Allee, 2008).

Az értékcserek bemutatott rendszere abban is segít, hogy az immateriális értékek jellemzőit megismerhesük. Az immateriális erőforrások és az értékek között érdekes oda-vissza ható kapcsolat is kialakulhat, mivel az immateriális értékek immateriális erőforrásokká is válhatnak, s adott immateriális erőforrások pedig immateriális értékké. A lojalitás, mint fogyasztótól a vállalat felé irányuló immateriális érték, a kapcsolati tőke erőforrásaink bázisát növelve későbbi teljesítményünk alapjává válhat, míg a humán tőke erőforrásaink egy részét (mondjuk egy alkalmazottunk tudását) termékfelhasználási tanácsokban immateriális értéként realizálhatja a fogyasztó.

Azt is vizsgálhatjuk, hogyan kerülnek piacra az immateriális értékek, mivel ha leszállítandókká vagy üzleti ajánlatokká tudjuk alakítani őket, akkor tárgyiasíthatók, s így már pénzben könnyebben mérhetővé válnak. A tárgyiasult leszállítandókon felül további immateriális értékeket is szolgáltatathatunk, amelyekkel immateriális erőforrásainkat is építhetjük (lásd szívességek és kapcsolati tőke). De akár immateriális értékeket önmagukban immateriális értékekre és szívességekre is egyaránt cserélhetünk (Allee, 2008).

Az immateriális erőforrások árainak kialakulásában fellelhetünk rendszerszerű kritériumokat, mivel a tudásnak, és így az immateriális erőforrásoknak és értékeknek is van árrendszere. Természetesen van olyan

eset, amikor az immateriális erőforrásért pénzzel fizetnek, s így tárgyiasítani és monetarizálni is tudjuk a benne megtestesült értéket, van azonban olyan eset is, amikor a tranzakcióban a fizetség egészen más alakot ölt. Davenport – Prusak három tényezőt jelölt meg, amelyek az immateriális tranzakciók motivátorai lehetnek, ezek a reciprocitás, a hírnév és az altruizmus (Davenport – Prusak, 2000).

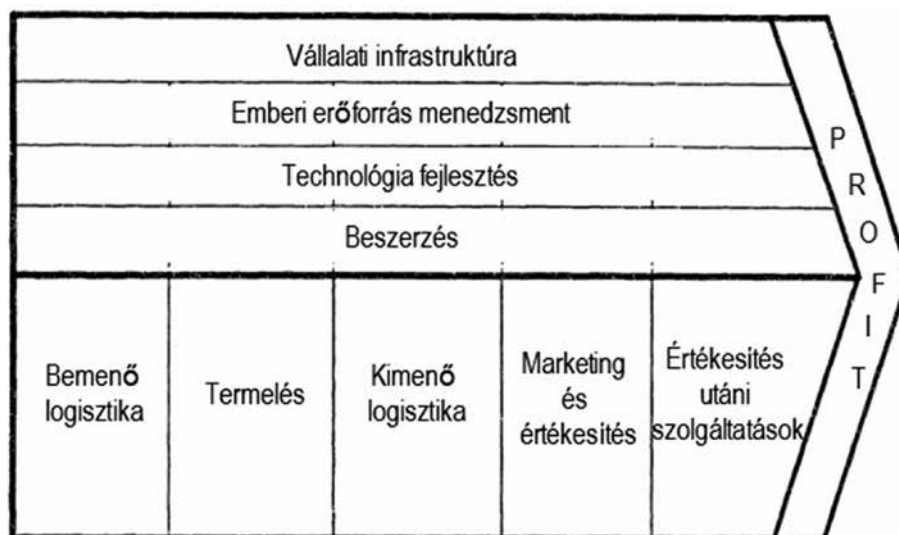
Davenport és Prusak az említett motivátorokat alapvetően a vállalaton belüli tranzakciókra értelmezték, fontos azonban észrevennünk, hogy ez kiterjeszhető a vállalat határain túlra is. A közös értékteremtés koncepciójában például a fogyasztó-fogyasztó interakcióban teljesen nyilvánvaló lehet bármelyik említett motivátor.

Az immateriális erőforrások fogyasztói értékkel való konvertálása esetén sok esetben immateriális érték képződik, s mivel a vállalati értékteremtésben az immateriális erőforrások szerepe az 1990-es évek óta folyamatosan növekszik, az értékteremtésben az immateriális értékek szerepe is elkezdett növekedni, azaz itt is megindult a dematerializálódás folyamata, amely még az értékteremtés konfigurációiban is változásokat eredményezett. Az értékteremtés folyamatának alapvetően háromféle értékteremtési konfigurációját találhatjuk a szakirodalomban, Stabell és Fjeldstad kiegészítette Porter értékláncát az értékműhely és az értékhálózat konfigurációival, amit azonban ugyancsak ki kell egészítenünk a prahaladi közös értékteremtés gondolatával.

Az értéklánc

A Porter-féle vállalati értéklánc a 3. ábrán látható, amelynek logikája, hogy adott vállalat tevékenységei két típusra bonthatók, az elsődleges értékteremtő tevékenységekre, amelyek közvetlenül teremtenek értéket, és a támogató tevékenységekre, amelyek csak az elsődleges tevékenységeken keresztül. Az *elsődleges értékteremtő tevékenységek* közé tartozik a bemenő logisztika, a termelés, a kimenő logisztika, a marketing és az értékesítés, valamint az értékesítés utáni szolgáltatások, míg a *támogató tevékenységek* között a vállalati infrastruktúrát, az emberierőforrás-menedzsmentet, a technológiafejlesztést és a beszerzést értjük (Porter, 1991).

A porteri értéklánc



Forrás: Porter (1985: p. 37.)

Ugyan a támogató tevékenység név degradálón csenghet, azonban ezek a tevékenységek a szervezetben belüli eszközök megszerzésének és felhalmozásának folyamatához nélkülözhetetlenek. Az egyedi tevékenységek az értékláncban egy összefüggő rendszer részei, és az egyes tevékenységek más tevékenységekre gyakorolt hatását *kapcsolódásoknak* hívjuk.

A különböző tevékenységek emberi erőforrásokat, inputokat és technológiákat foglalnak magukba, azaz *szervezeti rutinokat tartalmaznak*. Ahogy a fentebbi általánosabb modellben láthattuk, a tevékenységek, az anyagi folyamataik mellett, információt is felhasználnak és létre is hoznak. Ahhoz azonban, hogy a tevékenység teljesíthető legyen, a vállalaton belül tárgyiasult és immateriális erőforrások felhasználása szükséges. Minden tevékenység – vagy kapcsolódott tevékenységcsoport – teljesítésekor immateriális erőforrások jönnek létre készségek, szervezeti rutinok és tudás formájában. Míg a tárgyiasult eszközök normálisan leértékelődnek, addig a tevékenységek teljesítésekor felhasznált immateriális erőforrások idővel halmozódhatnak, ilyenek lehetnek a márkaimázs, a kapcsolatok és a hálózatok, amelyek később a tevékenységek költségét vagy eredményességét is befolyásolhatják (Porter, 1991).

Az értéklánc léte azonban olyan esetekben lehet szerencsés, amikor a vállalatot átszövő technológia láncszerű kapcsolatokkal rendelkezik. Az elsődleges értékteremtő tevékenységek közötti összefüggések ugyanis szekvenciálisak, a bemenő logisztika outputja a termelés inputja, amelynek outputja a kimenő logisztika inputja, amelynek outputját értékesítjük és

az értékesítés után akár további szolgáltatásokat is nyújthatunk az adott termékhez. Az adott tevékenységek teljesítésekor a félkész termék vagy termék értéke növekszik. Az értéklánc-elemzés módszertana alapján a versenyelőny a vállalat értékteremtő folyamatainak egyedi tevékenységekre való szétbontása lehet, amely hozzájárul a vállalat relatív költségpozíciójának javításához vagy alapot teremt a megkülönböztetésre. A költségek hajtóerőinek relatív fontossága és az abszolút nagysága iparáganként és vállalatokként egyaránt különbözik. E strukturális tényezők kiaknázása és formálása a versenyelőny fő forrása (Stabell – Fjeldstad, 1998).

Az értéklánc féle konfigurációval rendelkező vállalatok esetében az immateriális értékteremtés valójában szinte kizárólag csak az értékesítés utáni szolgáltatások esetén valósul meg. Habár igaz ugyan, hogy vannak olyan termékek, amelyek segítségével a fogyasztó részt vehet immateriális értékteremtésben (és annak befogadója is lehet), de ott általában az adott termék valamilyen szolgáltatással való kombinációjaként történik ez, s az adott szolgáltatás leginkább értékműhely vagy értékhalozati konfiguráció alapján jött létre.

Az értékműhely

Az értékműhelyek értékteremtési konfigurációval rendelkező vállalatok ügyfélproblémáinak megoldásával foglalkoznak, az adott problémának megfelelően változtatják tevékenységeik intenzitását, ütemezik tevékenységeiket és használják fel erőforrásaikat. Például az orvostudomány, a jogtudomány, az építészet vagy a műszaki tudományok területén működő professzionális szolgáltatásokat nyújtó vállalatok működése nyugszik ilyen intenzív technológián. Fontos funkciók vagy vállalatok részei ugyancsak rendelkezhetnek olyan értékteremtési logikával, ami értékműhelyként fogható fel, akár még akkor is, ha a vállalat elsődleges tevékenységeinek értékteremtési logikája az értéklánc terméken és átalakításon alapuló logikájával konzisztens (Stabell – Fjeldstad, 1998).

A műhelycímke ahhoz kapcsolódik, hogy a vállalat körvonalazott problémacsoporton belüli különleges problémák megoldására szakosodott, és az értékműhely szervezése és vezetése szempontjából a problémák azonosítása és a problémamegoldások erőforrásaiknak összegyűjtése és összeillesztése a fontos (Stabell – Fjeldstad, 1998).

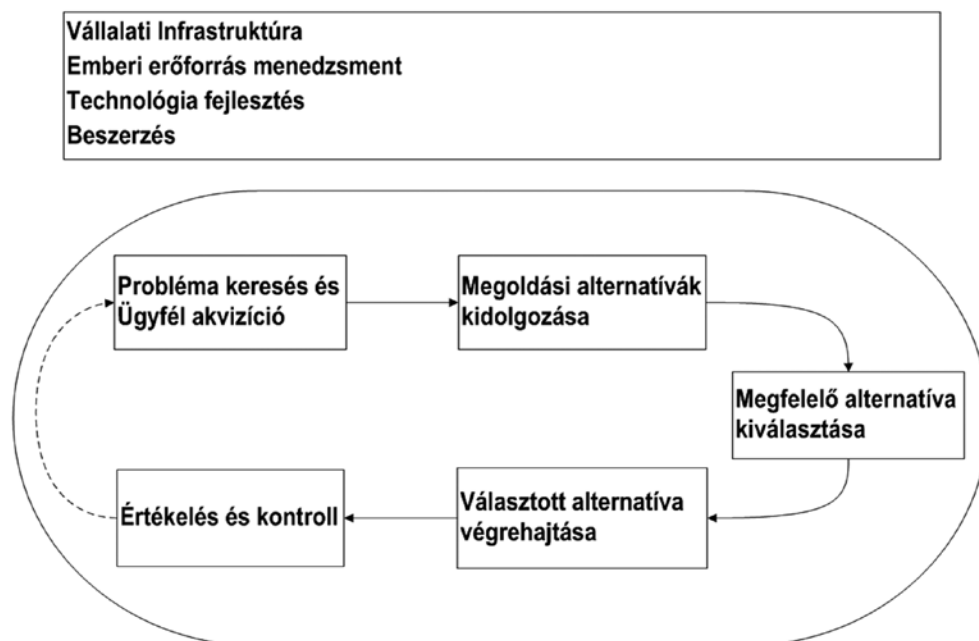
Az értékteremtés az a problémamegoldás az értékműhelyben, amely során az ügyfél adott érdeklődésének tárgyában hozunk létre változásokat. Az adott érdeklődés tárgya lehet emberi, mint például az egészségügyi vagy az oktatási szektorban, vagy tárgyi, ame-

lyet létrehozni vagy módosítani kell, mint egy telepelyet, egy rendszert vagy egy tudásállapotot (Stabell – Fjeldstad, 1998).

Az értékműhely értékteremtésének jellemzői:

- *az értékinformáció aszimmetriája*: az értékműhely talán legfontosabb jellemzője az ügyfél és a vállalat között lévő erős információs aszimmetria, még akkor is szállíthat értéket a vállalat, ha azt határozza meg, hogy az ügyfélnek nincs problémája,
- *különleges esetek megoldására hozták létre*: ugyan tartalmazhat többé-kevésbé standardizált megoldásokat, de az értékteremtési folyamatok a különleges esetek megoldására szerveződnek, így a szakember szolgáltatásait ugyan elvárja az ügyfél, de szaktudásából fakadóan bizalommal követi az utasításait,
- *a tevékenységek ciklikusak, iteratívák és megszakíthatók*: a folyamaton belül a tevékenységek folyama nem lineáris, hanem iteratív, a folyamatok között pedig ciklikus, ami ráadásul általában bármikor fel is függeszthető,
- *a tevékenységek közötti egyoldalú vagy kölcsönös egymásrautaltság jelentős lehet*: míg az adott probléma azonosítása természetesen minden tevékenységre hatással van, addig akár már az alternatívák kidolgozása – az értelmezést segítő új modellek kialakításán vagy feldolgozásán keresztül – visszahathat a probléma azonosítására,
- *a körkörös tevékenységciklusokban számos tudományág és specialitás található*,
- *az információ megszerzésére irányuló tevékenységek függetlenek a megoldandó problémától*: a szakembernek általában standardizált, szisztematikus tevékenységrendszere van az információ megszerzésére, amelyek értéket is szolgáltatnak, de be is határolják a költségeket, viszont a sikeres tevékenységek korai felismerésének az alapját szolgáltatják,
- *szakértelem-áttétel*: az értékműhelyek tudásintenzívek, a problémamegoldás területeit lefedő szakemberek és specialisták adják a munkaerő magját, és gyakran a legnagyobb részét is,
- *az elsődleges és a támogató tevékenységek összefonódnak*: a problémamegoldás során emberi erőforrás-gazdálkodási, beszerzési és marketing-tevékenységek is történnek,
- *a felkérések hírnév- és kapcsolatalapúak*: az értékműhely teljesítménye hozzájárul hírnevének alakításához, így jó minőségű munkavégzés esetén folyamatosan erősíti piaci pozícióját (Stabell – Fjeldstad, 1998).

Az értékműhely



Forrás: Stabell – Fjeldstad (1998: p. 424.)

Az értékműhely *elsődleges tevékenységei* a problémakeresés és ügyfél-akvizíció, a megoldási alternatívák kidolgozása, a megfelelő alternatíva kiválasztása, annak végrehajtása és az értékelés és kontroll (lásd 4. ábra). A támogató tevékenységek, mint az emberierőforrás-menedzsment, a vállalati infrastruktúra, a technológiafejlesztés és a beszerzés, nem különülnek el élesen az elsődleges tevékenységektől, sőt, kulcsszerepet játszanak a versenyelőny kialakításában (Stabell – Fjeldstad, 1998).

Az ügyfél számára az *érték* a megoldás sikerességétől és kényelmessége mértékétől függ. A vállalat számára az érték az árbevétel mellett kiegészül olyan elemekkel, mint a hírnév, a kapcsolat vagy az adott probléma megoldásának képessége, amely később más ügyfelekre is adaptálható. Az érték és a minőség fontos jelzései olyan sikerekben mérhetők, mint a szakmai díjak elnyerése (akár a Nobel-díj is), a kiemelkedő minőségű alkalmazottak, a híres folyóiratokban való publikációk, vagy a jelentős túlkereslet (Stabell – Fjeldstad, 1998).

Az értékműhely típusú konfigurációk esetén az immateriális értékek szerepének növekedése kézenfekvő. Az ügyfél problémájának megoldása kivétel nélkül immateriális erőforrásokon nyugszik és az esetek túlnyomó többségében immateriális értékeken keresztül történik. Az orvos, a jogász vagy a vezetési tanácsadó rendre immateriális értékeket szolgáltat, azonban az adott

4. ábra immateriális érték néha fizikai formát is ölt, vagy megtestesült termékkel együtt valósul meg. Amikor az orvos elmondja, hogy semmi bajunk, akkor az érték teljes egészében immateriális, amikor megállapítja a betegséget, és ezt gyógyszerrel vagy műtéttel kezeli, akkor az immateriális érték (a probléma és a megoldásának felismerése) mellett tárgyasult érték is megjelenik (a gyógyszerben vagy a kifejezetten tudásalapú beavatkozás testen lévő változtatása alapján). Ilyen példák természetesen az egyéb, hasonló tudásintenzív, problémamegoldáson alapuló esetekben, de az értékhálózati

jellegű konfigurációk esetén ugyancsak fennállnak, ahogyan azt a következő fejezetben láthatjuk.

Értékhálózat és közös értékteremtés

Az *értékhálózat* a vállalat releváns érintettjeit köti össze egymással, valamilyen közvetítő technológián keresztül. Vannak olyan értékhálózatok, amelyek csak egy érdekcsoport tagjait kötik össze, például a telefontársaságok a fogyasztóikat, és vannak olyanok, amelyek számos stakeholdert, mint például a hivatásos sportvállalkozások.

A közvetítő technológia időben és térben egyaránt elősegíti az érintettek közötti cserekapcsolatokat. A vállalat azonban nem a hálózat, hanem a hálózati szolgáltatás nyújtója. Közvetítő technológián nyugvó vállalatokra példák a telefontársaságok, a bankok, a biztosítótársaságok, a postai szolgáltatók vagy a szórakoztatóipar vállalatai. Az értékhálózat fogalma azt hangsúlyozza, hogy adott vásárló számára a bekapcsolt érintettek hálózata az érték kritikus tényezője (Stabell – Fjeldstad, 1998).

Az *értékteremtés* a kapcsolat közben jön létre az értékhálózatokban, az érintettek közötti cserék megszervezése és támogatása által. A kapcsolatteremtés lehet közvetlen, mint a telefonszolgáltatók esetében, amikor két vagy több felet kapcsolnak össze egy hívásban, vagy közvetett, mint a lakossági bankoknál, ahol egy vásárló

sincs közvetlen összeköttetésben más vásárlóval, de a vásárlók csoportjai közös forrásbázison keresztül mégis összekapcsolódnak (Stabell – Fjeldstad, 1998).

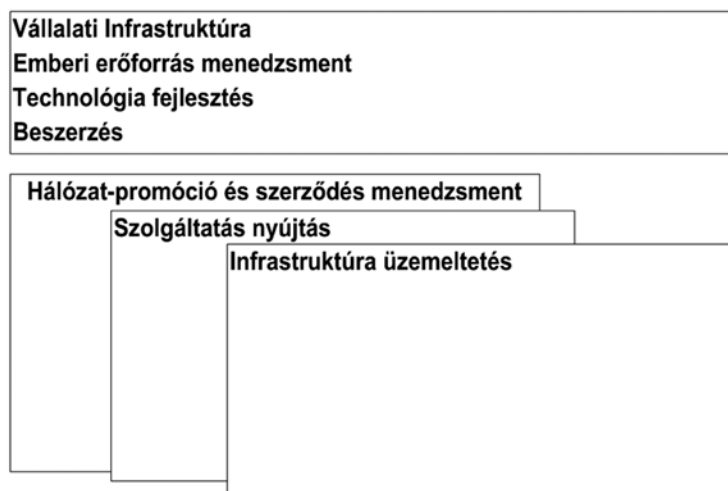
Az értékhálózatok értékteremtésének logikája:

- *a közvetítők klubmenedzserekként cselekednek:* a vállalat kialakítja, megfigyeli és megszünteti a közvetlen vagy közvetett kapcsolatokat a tagjai között,
- *a szolgáltatás értéke a pozitív hálózati externáliák keresleti oldalának függvénye:* egy új szolgáltatásnak viszonylag alacsony az értéke az első vevői számára, míg a költsége tipikusan a bevezetés szakaszában a legmagasabb, ahogy nő azonban a vásárlók száma, úgy lesz egyre értékesebb és keresettebb a szolgáltatás, így a lényegi különbség a klasszikus termék-élet-ciklussal az, hogy ott a termék belső értéke a fogyasztók mennyiségétől nem növekszik, míg az értékhálózatban igen,
- *az érték a szolgáltatásból, a szolgáltatási kapacitásból és a szolgáltatás lehetőségéből fakad:* a vásárló értékhez juthat az értékhálózatból, akár úgy is, ha soha nem használja a közvetítői szolgáltatást, ezért a közvetítők általában külön számlázzák a közvetítői díjat és az aktuális összekapcsolási szolgáltatásokat a teljesített tevékenységek és felhasznált kapacitások alapján,
- *a közvetítői szolgáltatás több szinten szimultán történik:* az elsődleges tevékenységek között kölcsönös kapcsolat van, a tevékenységek szinkronizációjának elmulasztása akár leálláshoz is vezethet,
- *a standardizálás a kapcsolatok kialakítását és a megfigyelését egyaránt támogatja,*
- *a közvetítő szolgáltatás életciklusa egyedi:* mivel a szolgáltatás értéke attól függ, ki használja, a növekedés fázisában még nehéz a szolgáltatásért számlázni, a kritikus tömeg elérése után azonban a szolgáltatás magától terjed szét a potenciális vásárlók között,
- *rétegzett és összekapcsolódott iparági struktúra:* az iparág üzleti kapcsolatai nem a klasszikus beszállító-vásárlói tevékenységek, hanem a közvetítői szolgáltatás szimultán együtt teljesítése. Ilyen például, amikor a hálózati szolgáltató nyújt hálózati szolgáltatást a kommunikációs szolgáltatónak, aki fizetési rendszert működtet a bankok és a kereskedelmi egységek között (Stabell – Fjeldstad, 1998).

Az értékhálózatok elsődleges értékteremtő tevékenységei a hálózatpromóció és szerződésmenedzsment, a szolgáltatásnyújtás és a hálózati infrastruktúra üzemeltetése, amely a támogató tevékenységekkel az 5. ábrán látható. A támogató tevékenységek közé az értékhálózat esetében is a vállalati infrastruktúra, az emberierőforrás-menedzsment, a technológiafejlesztés és a beszerzés tartozik.

5. ábra

Az értékhálózat



Forrás: Stabell – Fjeldstad (1998: p. 430.)

Az értékhálózat esetében a *technológiafejlesztés* két eltérő, ám egymáshoz kapcsolódó tevékenységgel rendelkezik: a hálózat infrastruktúrafejlesztésével és a szolgáltatás fejlesztésével. A hálózati infrastruktúra fejlesztésébe annak tervezése, fejlesztése és implementálása tartozik, míg a szolgáltatás fejlesztésébe a szerződési feltételek módosításától, a teljesen új termékek kifejlesztésén át, minden. A *beszerzés* a hálózati infrastruktúrával és a szolgáltatásfejlesztéssel van kapcsolatban, és gyakran e tevékenységekre specializálódik. Hasonlóan az *emberierőforrás-menedzsment* is gyakran jelentősen különbözik az elsődleges tevékenységek, valamint az infrastruktúra-fejlesztés és a szolgáltatásfejlesztés között. A *vállalati infrastruktúrát*, a menedzsmentet, a finanszírozást és a vezetői információs rendszert külön kell kezelni az értékhálózat infrastruktúrájától (Stabell – Fjeldstad, 1998).

Az értékhálózatban a fogyasztók közötti közvetítő szolgáltatás teremti az értéket, ezáltal a *korábbi értékkonfigurációk irányított jellege nem érvényesül*. A folyamatos vevő-vállalat kapcsolat alatt, amennyiben a fogyasztó a szolgáltatás feltételeit megszegi, a szolgáltatási szerződést módosíthatják vagy megszüntethetik. A meglévő fogyasztók számára az új fogyasztó hálózatba kapcsolása növeli a szolgáltatás értékét, így az

értékhálózat kritikus hajtóereje a fogyasztói bázisa. A kapacitáskihasználtság egyszerre lehet hajtóereje mind a teremtett értéknek, mind az ehhez szükséges költségeknek, mivel egy bizonyos szintig a kapacitáskihasználtság az egységre jutó költségeket csökkenti, egy adott szint felett azonban már rontja a szolgáltatás minőségét, a növekvő várakozási idők vagy a romló szolgáltatási minőség miatt. Az értékhálózatban az elsődleges tevékenységek között kölcsönös, oda-vissza ható kapcsolatok vannak, így azok folyamatos szinkronizációja szükséges. A tanulás az értékhálózat minden szintjén releváns, míg a vállalat a résztvevők ismerveit és tevékenységeit tanulmányozza, addig a fogyasztók egymástól tanulnak, s a vállalattal közösen fejlesztik tovább a szolgáltatást, mindezek mellett a vállalatközi tanulás a standardok elterjedésével akár az értékhálózat és így az érték növekedéséhez is vezethet (Stabell – Fjeldstad, 1998).

Ugyan az immateriális értékek hangsúlyának további növekedését már ezek alapján is megérthetjük, az értékhálózat mint konfiguráció jobban megérthető és jól kiegészíthető a közös értékteremtés és a személyre szabott élmények koncepcióival.

A közös értékteremtés

„A közös értékteremtés esetében a fogyasztó és a vállalat közötti interakció válik az értékteremtés médiumává, mivel ebből származik az érték.” (Pralhad – Ramaswamy, 2004; Prahalad, 2009: p. 267.) A közös értékteremtés kialakulásához számos tényező járulhat hozzá. Természetesen a globalizáció és az internet „okolható” tényezők azonban ezek a tényezők csak közvetett hatást értek el. A közös értékteremtés kialakulásához közvetlenül a fogyasztók változása járult hozzá.

A *fogyasztók partnerekké váltak az értékteremtésben*, és értékeket fogyasztanak. A piac egy olyan fórummá vált, ahol a fogyasztók akár aktív szerepet is vállalhatnak az értékteremtésben, ráadásul még képességeiket és az általuk birtokolt tudást is, mintegy, behozhatják a vállalatba, amelyet az felhasználhat (Pralhad, 2009).

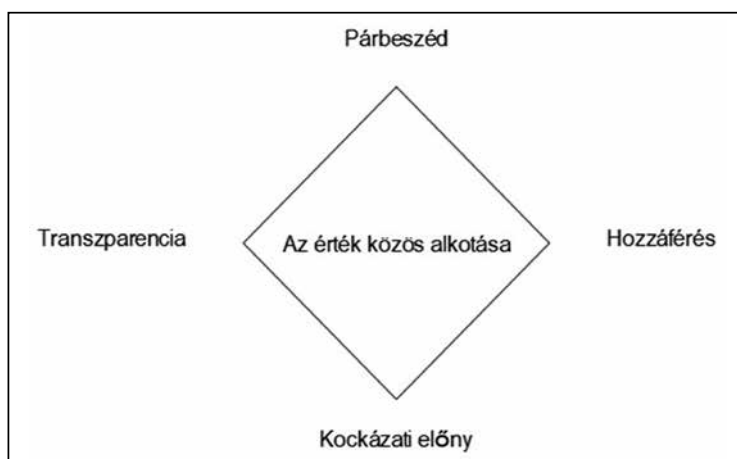
A fogyasztók változása *változást indukál a vállalatokban* is. Mivel a fogyasztók az értékek forrásai, a vállalatvezetőknek egy kiterjedt hálózatot kell kialakítaniuk, a hagyományos beszállítók, gyártók, partnerek, befektetők és fogyasztók kiterjesztett hálózatát, ahol a vállalat akár az egész rendszer számára elérhető kollektív tudás mozgósítására lehet képes (Pralhad – Ramaswamy, 2000).

Mindebből következik, hogy a *menedzserek feladata is átalakulóban* van, ha fel akarják használni a fogyasztói képességeket. Ebben az esetben ugyanis „be kell vonniuk fogyasztóikat egy aktív, egyértelmű és folyamatos párbeszédbe, mozgósítaniuk kell vevőközönsegeiket, kezelniük kell a fogyasztók sokszínűségét, és a fogyasztókkal közösen kell kialakítaniuk a személyes élményt” (Pralhad – Ramaswamy, 2000; Prahalad, 2009: p. 253.).

A *közös értékteremtés* „gyakorlatának középpontjában a párbeszéd, a hozzáférés, az átláthatóság és a kockázatok hasznainak megértése áll” (Pralhad – Ramaswamy, 2004; Prahalad, 2009: p. 267.), ahogyan azt a 6. ábra mutatja.

6. ábra

A közös értékteremtés koncepciója



Forrás: Stabell – Fjeldstad, (1998: p. 424.)

A fogyasztókkal kialakított aktív *párbeszédnek* egyenlő felek között zajló folyamatos interakciónak kell lennie, amely így az információcsere gazdagabb és finomabb formáit igényli, mint korábban. A piacra gyakorlatilag mint a fogyasztó és vállalat közötti párbeszéd halmazára kell a vállalatnak tekintenie, ahol azonban az értékteremtési lehetőségek megtöbbszöröződnek a párbeszéd és a személyre szabott közös értékteremtés élményének okán (Pralhad – Ramaswamy, 2004; Prahalad, 2009).

A *transzparencia* és az információhoz való *hozzáférés* fontos eleme a kialakítandó párbeszédnek. Az internetnek köszönhetően a fogyasztók sokkal egyszerűbben alakítanak ki saját magukból önszerveződő virtuális közösségeket, amelyeken keresztül információkat képesek kapni egymástól a termékekről, szolgáltatásokról és a vállalatról egyaránt. A korábban jellemző vállalat-fogyasztó közötti információs aszimmetria így jelentősen csökken, mivel a közösség tagjai megosztják egymással az információikat, akik így a fogyasztással

kapcsolatban *kockázati előnyre* tesznek szert. Ugyan a fogyasztó így már nem függ többé a vállalat szakértőitől, viszont a felhatalmazás miatt a bizalom magasabb foka alakulhat ki a vállalat-fogyasztó kapcsolatban, amely az élmények megélésére is pozitív hatást fejthet ki (Prahallad – Ramaswamy, 2004; Prahallad, 2009).

Gyakorlatilag a közös értékteremtés esetén az immateriális értékteremtés megint csak garantálttá válik. A párbeszéd, a transzparencia, az információhoz férés és a kockázati előny, együtt mind, a közös alkotás élménye által, mind az ezáltal létrejövő tapasztalattranszfer és tudásnövekedésen keresztül, jelentős mértékű immateriális értéket teremt. Valójában a közös értékteremtés a tárgyiasult érték kiaknázásának lehetőségét olyan immateriális értékekkel támogatja meg, amelyeket nem is feltétlenül a terméket gyártó vállalat állít elő, hanem az pusztán csak a létevel csatornázza a fogyasztók és egyéb stakeholderok felé.

Prahallad – Ramaswamy szerint „a közös alkotás át- változtatja a *piacot* egy olyan fórummá, ahol a fogyasztó, a vállalat, a fogyasztói közösségek és vállalati hálók párbeszédei zajlanak” (Prahallad – Ramaswamy, 2004; Prahallad, 2009: p. 278.).

Ma már a web 2.0 elterjedésével a fogyasztói közösségek szerepe jelentősen megnőtt, számos olyan portál áll ugyanis rendelkezésükre, ahol közösségekbe szerveződhetnek, amelyet örömmel meg is tesznek, és alig várják, hogy másokkal megoszthassák véleményüket. A vállalatról és termékeiről vagy szolgáltatásairól szóló információ mennyisége jelentősen megnő, s a vállalatot folyamatosan figyeli a fogyasztók közössége. Ebből természetesen előnyt is lehet kovácsolni, hiszen a közösség ugyan kockázatos, de megbízható promóciós fórumként szolgál, és a vállalat bevonhatja a közösséget az értékteremtésbe is. Így az immateriális érték és az immateriális erőforrások ismét a korábban jelzett módon összefonódnak. A fogyasztóban létrejövő immateriális érték őt a vállalat kapcsolati erőforrásainak elemévé teszi, amely tovább segíti egyéb immateriális értékek létrehozásában. Észre kell azonban vennünk, hogy ez a pozitív, öngerjesztő folyamat negatívan is elszülhet, így a vállalat számára gyenge termékek vagy szolgáltatások negatív hírnevet szerezhhetnek. A fogyasztók szempontjából azonban ez újabb előnyt jelent, hiszen ezáltal a gyenge termékek és szolgáltatások hamarabb megszűnnek, és végeredményben a fogyasztók jóléte javul.

A közös értékteremtés átalakult piacán a hangsúly a teljes élménykörnyezet tulajdonságaira helyeződik át, mivel a termék számukra nem több, mint egy tárgy, amellyel kapcsolatban élményeik vannak. A vevők már nem feltétlenül hajlandók a vállalatok által előállított élmények elfogadására, sokkal inkább maguk szeret-

nék kialakítani ezeket az élményeket, részben önmaguk, részben más szakértők vagy fogyasztók révén. Ez alapján olyan személyre szabást kell a vállalatoknak kialakítaniuk, amelyben a fogyasztó élményeinek társalkotójává válhat (Prahallad – Ramaswamy, 2004; Prahallad, 2009).

Személyre szabott élmények kezelése

A vállalatnak tehát olyan interakciókat kell keresnie és kialakítania, ahol az egyedi vásárló vagy a vásárlók csoportja a vállalattal közösen tud egyedülálló élményeket alkotni. Az értékteremtés így a vállalat és a fogyasztó által közösen történik (Prahallad – Ramaswamy, 2004).

„Egy élmény akkor történik, amikor a vállalat szándékosan használ javakat és szolgáltatásokat egyéni vásárlók összekapcsolására egy emlékezetes esemény életre keltesének céljából. ... Az élmények egyediek és személyesek, csak az egyén szellemében léteznek, aki emocionális, fizikai, intellektuális vagy akár spirituális szinten kötelezi el magát.” (Pine II – Gilmore, 1998: p. 98–99.)

Az élmények bekapcsolódása az értékteremtésbe már szinte kizárólag csak az immateriális értékek növekedését eredményezi. Az élmény önmagában immateriális, ráadásul erősen szubjektív és komoly motiváló erővel is rendelkezik. Ebből az következik, hogy az ilyen immateriális érték, azaz az élmény megélése az egyént immateriális erőforrássá teszi, sőt az értékhálózatban ezáltal az értékteremtés katalizátorává is, mivel a pozitív hálózati externáliakritérium így érvényesül. Erre talán a sportesemény a legjobb példa, amikor a szurkolás élménye azáltal válik egyre értékeesebbé, hogy egyre több fogyasztó éli azt meg. Továbbá a társasági szoftverek esetén is akkor van a szolgáltatásnak értéke, ha azt másokkal együtt tudjuk megélni. A két példa között talán az a különbség, hogy telítődési pontjaik jellemzően máshol helyezkednek el, míg egy sportesemény az adott létesítménytől függően viszonylag gyorsan túltelítetté válik, addig egy társasági szoftver esetén ez viszonylag nagy mennyiségű felhasználó esetében történik meg.

„Személyre szabott élmények nyújtásához a vállalatoknak lehetőséget kell adniuk fogyasztóiknak, hogy kísérletezhessenek, majd eldönthessék, hogy milyen mértékben akarnak elköteleződni az élményvállalattal közös kialakításában. Mivel előre nem lehet meghatározni egy fogyasztó elkötelezettségét, ezért a vállalatoknak a lehető legtöbb választási lehetőséget és *rugalmasságot* kell nyújtaniuk.” (Prahallad, 2009: p. 258.)

Azzal, hogy a vállalat ilyen mértékű rugalmasságot nyújt a fogyasztó számára, immateriális erőforrásként (jelen esetben emberi erőforrásként) bekapcsolja őt az

értékteremtési folyamatba. Emellett ráadásul a nyújtott immateriális érték a döntési folyamatban való részvétel, illetve a fogyasztó által kialakított, és számára egyedi tényező a termékben vagy a szolgáltatásban, ami pedig vélhetően az adott termék vagy szolgáltatás egyedi értékesítési ajánlata (USP) is.

A fogyasztók vállalattal kapcsolatos tapasztalatait nagyban meghatározza az a környezet, ahol a tapasztalat születik, így az élmény kialakításának integráns része a fogyasztók és a vállalatok közötti kommunikáció. A vállalatok egyszerre számos elosztási csatornát kezelnek és integrálnak, amelyben kulcsfeladatuk, hogy a teljesítés természete és minősége, a személyes élmény biztosítása ne különbözzön. A többszörös értékesítési rendszer gazdasági kezeléséhez és elemzéséhez ráadásul fejlett információs infrastruktúra szükséges, amely jelentősen felértékeli az információs technológiát, és legfőképp a fogyasztói adatmenedzsment-rendszereket (Prahalađ – Ramaswamy, 2000; Prahalađ, 2009).

Prahalađ és Ramaswamy szerint az internetes vállalatok esetében már nem is e-kereskedelemtől, hanem t-kereskedelemtől (teljesítés – fulfillment) lesz szó (Prahalađ – Ramaswamy, 2000; Prahalađ, 2009).

Az a felismerés, hogy a termék alárendelt az élménynek, abban gyökerezik, hogy a fogyasztók többsége a vállalat termékeit nem azok tulajdonságai alapján ítélik meg, hanem az alapján, hogy mennyire nyújtja nekik egy termék vagy szolgáltatás azt az élményt, amit akartak. A fogyasztói élmények változatosságának kezelése azonban egészen más, mint pusztán a termékpaletta kezelése, mivel az élmények túlmutatnak a vállalat termékein (minthogy a fogyasztóban keletkeznek). A fogyasztók várakozásai a jelenlegi és potenciális fogyasztókkal való aktív kommunikáció által formálhatók, s a fogyasztók képesek élményeiken keresztül fejlődni, ráadásul mindeközben a vállalat termékét és szolgáltatásait is fejleszteni, így a vállalat már nemcsak saját erőforrás- és képességbázisára tud támaszkodni értékteremtési folyamatában, hanem paradox módon az aktív fogyasztóinak az erőforrásaira és képességeire is (Prahalađ – Ramaswamy, 2000; Prahalađ, 2009).

A menedzsereknek új infrastrukturális képességeket, valamint új funkcionális és irányítási képességeket kell kifejleszteni, amelyeket a kiváló minőségű fogyasztó-vállalat interakción és a személyre szabott közös alkotási élményeken keresztül összpontosítanak a közös értékteremtésre. A turbulens élménykörnyezetben pedig a kapacitástervezés, valamint a gyors újratervezési és alkalmazkodási képességek válnak a sikeres működés képesítő feltételeivé (Prahalađ – Ramaswamy, 2004; Prahalađ, 2009).

Konklúzió

Láthattuk, hogy az értékműhely és a közös értékteremtésen alapuló értékhálózati értékteremtési konfigurációk esetén az értékteremtés jellemzően az immateriális erőforrásokon alapul, és a teremtett érték pedig az immateriális értékek felé tolódik el. A dematerializálódás tehát mind az értékteremtési folyamat forrásainak, azaz az immateriális erőforrások szerepének növekedésén, mind a teremtett érték immateriális értékek felé tolódásán keresztül folyamatosan teret nyer és növekszik. A dematerializálódás egyébként egyáltalán nem negatív folyamat, sokkal inkább a fejlődésünk eredménye, de figyelembe kell vennünk, hogy az immateriális értékek más jellemzőkkel bírnak a tárgyasultaknál, és az előállításukhoz szükséges erőforrások is döntően immateriálisak.

Felhasznált irodalom

- Allee, V.* (2008): Value Network Analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, Volume 9, No. 1: p. 5–24.
- Andriessen, D.* (2004): IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2: p. 230–242.
- Bakacsi Gy.* (2006): Szervezeti magatartás. Bp.: Aula Kiadó
- Chikán A.* (2008): Vállalatgazdaságtan. Bp.: Aula Kiadó
- Demeter K. – Chikán A. – Gelei A. – Kiss J. – Losonci D. – Matyusz Zs. – Nagy J. – Schubert A. – Venter L. – Vörösmarty Gy. – Wimmer Á.* (2010): Az értékteremtés folyamatai, termelés, szolgáltatás, logisztika jegyzet. Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem. Vállalatgazdaságtan Intézet
- Ebert, R.J. – Griffin, R.W.* (2009): *Business Essentials*. Global Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Pine II, J. – Gilmore, J.H.* (1998): Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, July–August 1998: p. 97–105.
- Prahalađ, C.K. – Ramaswamy, V.* (2000): Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, Vol. 78, Issue 1, Jan.–Feb.: p. 79–87.
- Prahalađ, C.K. – Ramaswamy, V.* (2004): Co-creating Experiences: The Next Practice in the Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 Issue 3: p. 6–14.
- Prahalađ, C.K.* (2009): Új menedzsment-paradigmák felé, az alapvető képességtől a közös értékteremtésig. Budapest: Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium
- Rappaport, A.* (2002): A tulajdonosi érték: útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek. Bp.: Alinea Kiadó
- Stabell, C.B. – Fjeldstad, D.* (1998): Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998: p. 413–437.

Cikk beérkezett: 2012. 3. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2012.

VEZETÉSTUDOMÁNY