

KÖNCZÖL Erzsébet

ÜZLETI MODELLEK A PIACI VÁLTOZÁSOK TÜKRÉBEN

Az üzleti modell gyakran használt fogalma az üzleti életnek és a szakmai írásoknak, a kifejezés mögött azonban igen sokféle értelmezés rejlik. A cikkben a szerző röviden összegzi az üzleti modell fogalmát, főbb tényezőit és a vállalati stratégiához való viszonyát. A fő kérdés pedig, melyet az írásban vizsgál, a következő: a piaci környezet utóbbi időben végbement drámai változásai, a hatékony piacokról vallott korábbi feltételezések megváltozása és a nem piaci koordinációs eszközök arányának növekedése megjelenik-e a vállalatok üzleti modelljeinek változásában? Áttekinti azokat a módszereket, amelyekkel a vállalatok a piaci változásokra üzleti modelljeik egyes területein reagálnak. Végezetül külön figyelmet fordít arra a kérdésre, hogy felfedezhetők-e iparági sajátosságok az üzleti modellek változtatása során.

Kulcsszavak: üzleti modellek, nem piaci koordinációs eszközök, iparági sajátosságok

A vállalatok üzleti modelljei – rejtett vagy deklarált módon – feltételezésekre épülnek. A feltételezések egyik fontos eleme, hogy milyen képet alakítanak ki arról, hogy gazdasági környezetükben milyen tényezők alkotják a domináns koordinációs mechanizmusokat, pontosabban, hogy a piaci koordináció és az egyéb koordinációs eszközök (például az állam, az adózás, a kapcsolati tőke felértékelődése) arányáról milyen feltételezésekből indulnak ki.

Az alapkérdés

Elemzésem alapkérdése az, hogy a piaci környezet utóbbi időben végbement drámai változásai, a hatékony piacokról vallott korábbi feltételezések megváltozása és a nem piaci koordinációs eszközök arányának növekedése (állami beavatkozások mértékének növekedése világszerte, az adóelkerülés gyakorlata és az államok fellépése ennek korlátozására, a forráshoz jutás pályázati gyakorlata és a korrupció) megjelenik-e a vállalatok üzleti modelljeinek változásában? Ha igen, milyen területeken és milyen formákban érzékelhető ez a változás?

A kérdés megválaszolásához először összegzem az üzleti modellek értelmezését érintő felfogásokat, a vállalati stratégia és az üzleti modellek viszonyát. Ezt követően azokat az eszközöket tekintem át, amelyekkel a

vállalatok üzleti modelljeik változtatásával reagálnak a piaci változásokra, külön figyelmet fordítva az iparági sajátosságokra.

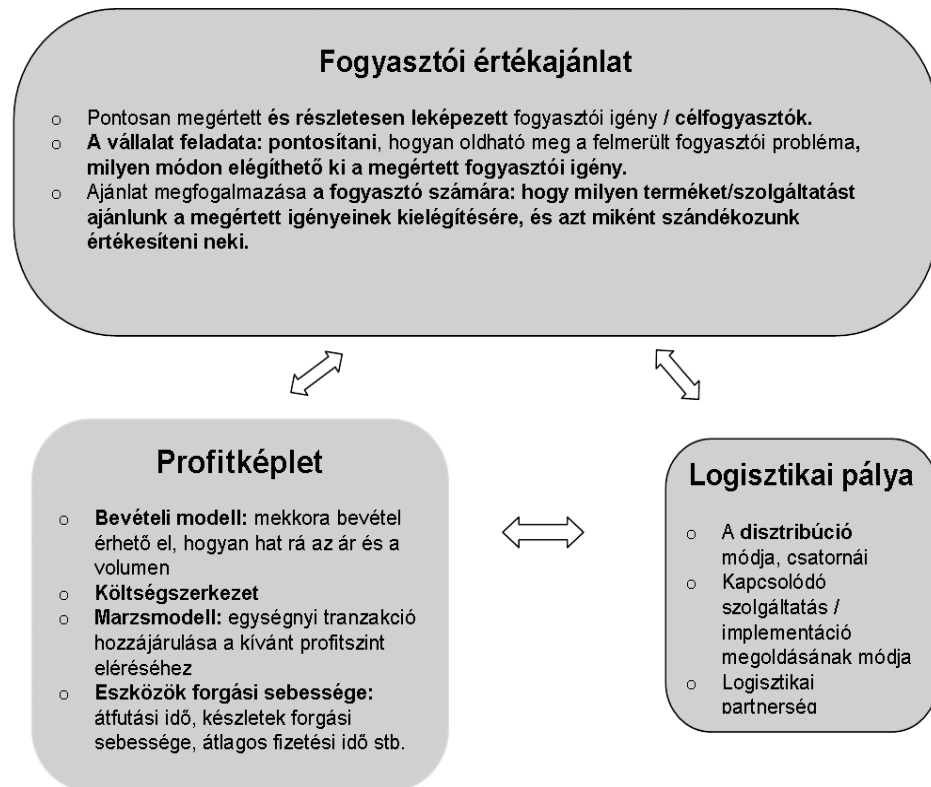
Az üzleti modellek értelmezésének sokszínűsége

Az *üzleti modell* azoknak a kifejezéseknek az egyike, amelyeket gazdasági tárgykörben sokan és sokszor használnak, de ritkán definiálnak, s ha mégis, akkor eléggé eltérő módon.

Van azonban néhány közös eleme a különböző üzleti modell-definícióknak. A főbb közös elemek a következők:¹

- Minden szerző egyetért abban, hogy az *üzleti modell kulcseleme a fogyasztói értékajánlat (customer value proposition)*, vagyis az a mód, ahogyan a vállalat megérti a vevői igényt, megtervezi a vevői igényre adandó ajánlatát, s azt a módot, ahogyan ezt a feladatot a vevő igényének megfelelően teljesíti.
- A definíciók a fogyasztói értékajánlat mellett többnyire még két fontos elemet tekintenek az üzleti modell elengedhetetlen részének:
 - A profitképletet, más szóval a jövedelemtermelési módot: ez annak a pontosítását jelenti, mi-

Üzleti modell – alapértelmezés



1. ábra tágabban értelmezik, s beleértik a teljes ellátási láncot (Montoro-Sánchez, 2009).

- Gyakran egészítik ki az üzleti modell fogalmát a „partnerség” tényezőjével is, vagyis azokkal az önkéntes vállalatközi megállapodásokkal, amelyek mentén két vagy több vállalat együttműködik a vevői értékteremtés érdekében (Anderson et al., 2006).
- Egyes szerzők beleértik az üzleti modell fogalmába azokat a döntő vállalati erőforrásokat és kulcsfolyamatokat is, amelyek meghatározó szerepet játszanak az adott vállalat értékteremtésében (Johnson – Cristensen – Kagermann, 2009). Az erőforrások és szervezeti képességek köréből kiemelt fontosságúnak tekinthető az emberi tényező, a szervezet vezetőinek, munka-

ként fog a vállalati értékteremtés végbemenni, miközben értéket nyújt a vevőnek is. A bevételi modell, a költségszerkezet, a marzsmodell, az eszközök forgási sebessége tartozik ide Johnson – Cristensen – Kagermann (2009) szerint.

– Az üzleti modell harmadik fontos eleme a logisztikai pálya (egyese ezt „logistics stream”-nek, mások „distribution model”-nek vagy „service and implementation model”-nek hívják). A logisztikai pálya annak a pontos megtervezését és megszervezését jelenti, hogyan juttatjuk el az értékajánlatban megfogalmazott terméket, szolgáltatást a fogyasztóhoz.

Az üzleti modell fogalmába az 1. ábrán látható három alapelemhez – a tanulmányokban és a gyakorlatban egyaránt – esetenként további tényezőket is társítanak. Az üzleti modellnek ebben a „tágabb értelmezésében” a következő elemek jelennek meg:

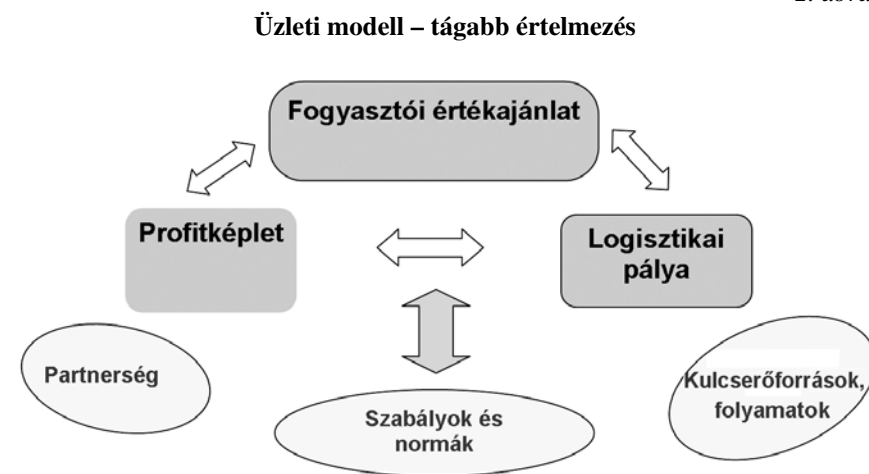
- A közös elemek harmadik összetevőjét, a „logisztikai pályát”

társainak tudása és a működtetett szervezeti kultúra jellemzői.

- Végezetül sokan az üzleti modell részének tekintik azokat a szabályokat és normákat is, amelyeket a vállalat figyelembe vesz, amikor felkészül a fogyasztói igények kielégítésére (Johnson – Cristensen – Kagermann, 2009).

Az üzleti modell értelmezéséről elmondottakat a 2. ábrán leírtakkal lehet szemléltetni.

2. ábra



A piaci környezet változásainak megjelenése az üzleti modellekben

Felmerül a kérdés, hogy az üzleti modell egyes fő elemeiben milyen módokon, formákban nyilvánul meg a vállalatok reakciója a piaci környezet változásaira?

A vállalatoknak üzleti modelljük változtatásával választ kell adniuk a tágabb piaci térben bekövetkező változásokra (pl. globalizáció, gazdasági válságjelenségek), valamint a szűkebb piaci erőter (régió, iparág, versenytársak) változásaira is. Az utóbbi két évben világszerte végbement gazdasági visszaesés okaival és az egyes nemzetgazdaságokra gyakorolt hatásával itt nem foglalkozunk, az számos kutatás és publikáció tárgya. A vállalatok szűkebb piaci erőterében végbement néhány olyan változást azonban ki kell emelni, amelyek lényeges hatással vannak az üzleti modellekre is.

Az egyik legfontosabb változásnak azt látom, hogy a legtöbb piaci szegmensben a kereslet szűkülése, valamint a vevők fokozott árérzékenysége miatt az üzleti modellek fogyasztói értékajánlatán belül nagyobb hangsúlyt kap a fogyasztónak ígért alacsonyabb ár, a vevői megtakarítás lehetősége, háttérbe szorul a minőségi megoldás, a tartósság, a hosszú távú megtakarítás lehetősége. Az értékajánlat fókuszának változtatását követeli az adott vállalatól a szűkülő piacon belül megváltozó fogyasztói fókusz, s ez a változás hatással lesz az adott vállalat üzleti modelljének többi elemére is: saját költségszerkezetére, erőforrás-gazdálkodására, partneri kapcsolataira. Ezen az úton tehát a fogyasztói kereslet szűkülése visszafelé haladva az ellátási lánc minden szereplőjénél átalakítja az üzleti modell fókuszát, középpontba állítja a költségcsökkentést. Az egyes iparágakon belül a fennmaradásért vívott küzdelemben, a versenypozíciók megtartása érdekében a vállalatok egy része a nem piaci koordinációs mechanizmusok felé fordul.

A másik fontos hatás, amelyet a válságjelenségek váltottak ki a vállalatok üzleti modell-tényezőiben, hogy a szűkülő kereslet miatt változásokat kell véghezvinni a vállalat által használt erőforrások mennyiségében, arányaiban és kihasználtságban is. A fizikai erőforrások, eszközök, gépek esetében logikusnak látszik a csökkentés, az eszközök eladása, de az óriási túlkínálat miatt az alacsony piaci árak értékvesztéshez vezetnek. (Példaként említhető, hogy a korábbi növekedési szakaszban nagyszámban lízingelt kamionok visszakerültek a lízingbe adókhoz, de összességében veszítettek a korábbi tulajdonos fuvarozók és a lízingbeadók is.) Sokkal izgalmasabb azonban, hogy miként viszonyulnak a vállalatok azokhoz az értékes humán erőforrásokhoz, amelyek a korábbi fejlődési szakaszban döntően hozzájárultak a vállalat üzleti modelljének sikeréhez. A vál-

A bemutatott üzleti modell-értelmezés a leggyakrabban használt megközelítések egyike, mert számos átmenetet jelent az üzleti modellek módszertani vizsgálata és az egyes vállalatok, szektorok – például az informatikai szektor – üzleti modelljeink konkrét jellemzése között. Az üzleti modellek koncepcióját, típusait, eltérő megközelítéseit részletesen tárgyaló cikkben a szerzők az üzleti modellek következő általános definícióját adják meg: „Az üzleti modell annak az értékajánlatnak a részletes leírása, amelyet a vállalat a fogyasztók egy vagy több szegmensének ajánl, valamint az adott vállalat működésének architektúrája, végezetül az a partneri hálózat, amely segít létrehozni és az ügyfélhez eljuttatni ezt az értéket annak érdekében, hogy a vállalat nyereséges és fenntartható bevételi szintet érjen el.” (Osterwalder – Pigneur – Tucci, 2005: 10. o.)

A vállalati stratégia és az üzleti modell

Az eddigiek alapján jogosan merülhet fel a kérdés, hogy van-e különbség a vállalati stratégia és az üzleti modell között, hiszen az üzleti modell felsorolt elemei fontos részei a stratégiának is. Erre a kérdésre is többféle választ adnak az üzleti modelleket tárgyaló szerzők. A különböző vélemények részletes bemutatása és értékelése helyett – Montoro-Sánchez (2009) érvelését felhasználva – a következő válasz adható erre a kérdésre.

Három döntő különbség van egy vállalat üzleti modellje és stratégiája között, miközben természetesen szoros kapcsolat is van közöttük:

- A vállalati stratégia célrendszerében egyik fontos, de nem egyetlen elem a fogyasztói igény kielégítése. A stratégiában megfogalmazódó piaci célok komplexek, több dimenziót érintenek, és hosszabb időtávra vetítik előre a fogyasztói igények megértésében, alakításában és fenntartásában követendő célokat. Ezzel szemben az üzleti modell a közeljövő jól definiálható fogyasztójának szóló, konkrét „feladatként” értelmezhető értékajánlat részleteit és feltételeit tartalmazza.
- Az értékteremtés finanszírozási vetülete általában nem része az üzleti modelleknek, miközben a stratégiának ez mindig egy fontos, explicit eleme, hiszen meghatározó szerepe van a tulajdonosi értékteremtésben.
- A vállalati erőforrásokat és képességeket, valamint az információt és szervezeti tudást az üzleti modellek inkább adottságként kezelik, míg a stratégiában ezek fejlesztése, értékteremtő tényezővé alakítása is fontos stratégiai cél lehet.

lalatok egy része – bízva az előbb-utóbb bekövetkező gazdasági fellendülésben – még akár veszteségek árán is ragaszkodik a kulcs humán erőforrásához, tapasztalt kutatóihoz, gyakorlott értékesítőihez, kreatív tervezőihez stb. A másik módszer, amelyet a vállalatok egy része használ az erőforrások hasznosítása érdekében, az az erőforrás-alapú diverzifikáció: annak érdekében, hogy ne kelljen megválni a kulcs humán erőforrásoktól, új piaci területet keresnek hasznosításukhoz. (Példaként említhetők azok a vagyoneértékelő szakértői cégek, amelyek a válság nyomán a korábbi hitelfedezeti értékelésben szerzett gyakorlatukat felhasználva beléptek a fel-számolói, végrehajtói szegmensbe.) Az erőforrásoknál is láthatók azonban azok a jelenségek, amelyek a válság hatására a vállalatok egy részét a nem piaci koordinációs mechanizmusok irányába mozdítják el – például a nem, vagy részben legális foglalkoztatás felé.

A következőkben áttekintjük az új üzleti modell kidolgozásának és bevezetésének leggyakoribb megoldásait. Az üzleti modellek fő elemeit követve piaci normakövető és normasértő megoldásokat is találunk.²

Változások a vevői értékajánlatban

Az előzőekből is jól érzékelhető, hogy a jelentős piaci változásokra a vállalatoknak üzleti modelljeik révén is reagálniuk kell. Ha ezt nem teszik meg, szükségképpen teret vesztenek versenytársaikhoz képest, végső esetben kiszorulnak a piacról. A következőkben azok közül a módszerek közül ismertetünk néhányat, amelyeket az üzleti modell legfontosabb elemét, a vevői értékajánlatot illetően használnak a vállalatok.

- A piaci változásokra normakövetően reagáló vállalatok leggyakrabban új termék, szolgáltatás kialakításával, vagy új logisztikai pálya alkalmazásával új értékajánlatot dolgoznak ki a fogyasztónak. *Jó példa erre a Hilti, amely a nagy teljesítményű ipari és professzionális elektromos szerszámok és kiegészítők gyártójaként megváltoztatta fogyasztói értékajánlatát, s e termékek értékesítőjéből szolgáltatóvá vált. A lépés lényege, hogy teljes körű szerszámkészlet-bérbeadást indított be az építési vállalkozók termelékenységének fokozására. Ez a változás magával vonzotta az üzleti modell többi elemének változását is: magasabb marzsokra építhette profitképletét, ugyanakkor készlettartási díjak jelentkeztek, és változott a humán erőforrás-igény összetétele is.*³
- Gyakori, hogy a cégek a korábbi értékajánlatukhoz képest módosítják az ár-minőség arányt. Amennyiben ez a lépés nem arányos a két tényező között, akkor már felmerül a normasértő piaci

magatartás lehetősége. *Példaként említhető a garanciális idők csökkentése egyes tartós fogyasztási cikkeknel, amely nem arányos az árcsökkentéssel, vagy a márkaborlás számos esete a fogyasztási cikkeknel. A következő esetenél már az ár-minőség arány rontása mellett megjelenik a korrupció is: „Korrupciós botrány előszelei fújdogálnak az orosz belügyminisztériumban: a katonai ügyészség már vizsgálja, hogy a belügyi erőknél évek óta kétes úton és túl magas áron szereztek be golyóálló mellényeket. A módszer az eddigi ismeretek szerint viszonylag egyszerű volt: a mellények textilből készült alkotóelemeinek élettartama öt, a bennük lévő acéllemezeké tíz év, és ezt használta ki a beszerzésért felelős igazgatóság. Miután a golyóálló mellények javítására nem ad módot a szabályzat, öt év elteltével begyűjtötték a régiakat, s ingyen átadták a szállítónak, amely az új textilburkolatba behelyezte a régi lemezeket, s a mellényeket újaként vásárolta meg a minisztérium. A mellények szállítására kiírt tendereket 2000 óta egyfolytában egy KLASSZ – Klasszis – elnevezésű gazdasági társaság nyerte. Az összegyűjtött régi golyóálló mellényekből a belügyminisztérium raktári dolgozói fejtették ki az acéllemezeket, s ezeket átadták a KLASSZ-nak. A KLASSZ-nak a visszakapott lemezekkel legyártott mellények feleannyiba kerültek, mint a teljesen újak, s a lap feltételezése szerint ebből a haszonból 'folyt vissza' egy rész a felelősöknek.”*⁴

A változó piaci körülmények hatására a piaci szereplők gyakran árversenyt kezdeményeznek, vagy éppen annak elkerülésén dolgoznak. Az árverseny elkerülésének súlyosabb esetei a kartellezés körébe tartoznak, erről részletesebben „Az üzleti modellekben megjelenő nem piaci koordinációs eszközök és az iparági sajátosságok” című részben lesz szó.

Változások a profitképletben

A profitképletben bekövetkező változások normál piaci alkalmazkodási módok mellett egyenes következményei a vevőnek tett értékajánlat változtatásának. Ilyen eszközök lehetnek például a korábbiaknál strukturáltabb ár- és engedménypolitika, vásárlói hűségprogramok bevezetése, marzspolitika újragondolása.

A profitképletet érintően közvetlenül is megjelenhetnek azonban a nem piaci koordinációs eszközök. Az egyik gyakori változtatás ezen a téren, hogy a vállalat tudatosan a korábbiaknál tartósabb fizetési késedelembe esik, kihasználva szállítói szorult piaci helyzetét. Ez nagyon gyakori a függő helyzetben lévő alvállalkozók és fővállalkozók viszonyában.

A profitképlet változtatásában azonban a leggyakrabban bekövetkező változás, hogy a vállalat megváltoztatja hozzáállását az adózási kérdésekhez. Ennek módja az adóelkerülés és az adócsalás.⁵

Változások a logisztikai pályát tekintve

A piaci változások hatására ebben a tekintetben a cégek leggyakrabban az eladási csatornák korábbi szerkezetét változtatják meg. Változtatják az eladási pontok számát, tudatos lépéseket tesznek a logisztikai költségek csökkentésére, például a logisztikai partnerek versenyztetésével, változásokat vezetnek be a készletpolitikában.

A nem piaci koordinációs eszközök a logisztikai pályát érintően leggyakrabban a beszerzési döntéseknél, a beszállítók kiválasztásánál, az egyes beszállítóknak adott bónuszok, marketingtámogatások odaítélésében jelennek meg (Lásd Vörösmarty, 2010).

Változások a követett vállalati szabályokban és normákban

Az üzleti modellek tágabb értelmezése szerint annak fontos része a vállalatnál kialakított, elfogadott és alkalmazott szabályok és normák rendszere is.

A piaci változásokhoz való alkalmazkodás során a vállalatok gyakran változtatnak belső szabályaik tartalmán, valamint azok alkalmazásának módján: változtatnak az adózáshoz, a fair árképzéshez, a szerződések betartásához, a fair kommunikációhoz kapcsolódó elveiken és gyakorlatukon, megváltoztatják azt a módot, ahogyan megrendeléshez jutnak, vagy azt a módot, ahogyan munkavállalóikkal elfogadtatják a körülmények változásából fakadó foglalkoztatási szabályokat.

Két olyan tényezőt emelnék még ki, melyek a gazdasági válság következményeként néhány vállalatnál megfigyelhetők. Egyrészt megváltoztatják azokat az elveket, értékeket és normákat, amelyeket környezetterhelési viselkedésünket tekintve korábban követtek, vagy feladják annak a fenntartható fejlődéshez kötődő elemeit (például a hulladékok fennmaradási idejét figyelembe vevő csomagolóanyag-döntéseket) (Birkin – Polesie – Lewis, 2009). Másrészt megváltoztatják azokat az alapelveket és mércéket, amelyeket korábban a vállalati kockázatok kezelésére kidolgoztak (lásd pl. Szántó, 2010).

Jogos az a kérdés is, hogy milyen módokon mérhetjük, értékelhetjük, hogy sikeresen alkalmazkodtunk-e üzleti modellünkkel a piaci környezet változásaihoz? Ennek a kérdésnek a megválaszolása ebben az írásban nem célunk, de fő eszközeivel – a vállalati teljesítményt befolyásoló tényezők megértésével, mérésével

és menedzselésével (Wimmer, 2010), az új üzleti modellünk fenntarthatóságának mérésével a megváltozott piaci körülmények között (Froud et al., 2009), valamint a vállalati érték, illetve a tulajdonosi érték növekedésének mérésével (Kazainé, 2010) több kapcsolódó cikk foglalkozik.

Az üzleti modellekben megjelenő nem piaci koordinációs eszközök és az iparági sajátosságok

Kutatások és esettanulmányok sora foglalkozik a vállalatok üzleti modellváltásának sikereivel és kudarcaival. Az egyes iparágakban gyakran alakulnak ki az iparági sajátosságokhoz alkalmazkodó, jellemző üzleti modellek (példaként említhetők az e-businessben vagy a hálózatos iparágakban kialakult jellegzetes üzleti modellek).

A következőkben olyan iparági sajátosságokat tekintek át, amelyek egy adott vállalat üzleti modelljét a nem piaci típusú koordinációs eszközök, a tisztességtelen verseny, a normasértések irányába mozdítják el.

Ha egy gazdaságban vagy iparágban megerősödik a nem piaci koordinációs eszközök szerepe, erre a vállalatoknak üzleti modelljük változásával is reagálniuk kell. Célszerűnek látszik, ha ezeknek a jelenségeknek a gazdaságra gyakorolt hatásáról nemcsak általánosságban teszünk megállapításokat, hanem megkíséreljük bemutatni az egyes iparágakra jellemző speciális hatásait is.

- *Egyes iparágakban olyan mértékben megnőhet a nem piaci koordinációs mechanizmusok aránya, hogy a versenypiaci elveken működő vállalatok nem tudnak értéknövelő üzleti modelleket kialakítani és működtetni. Ezekben az esetekben a normakövető vállalatoknak reális alternatívaként kell mérlegelniük a kilépést az adott iparágból (egy vélemények szerint Magyarországon e helyzethez közel áll az építőipar). Olyan iparágakban pedig, ahol néhány domináns szereplő szinte normává tette a normasértést, nehéz más üzleti modellel versenyképesnek maradni. Példaként említhető az iparitranszformátorgyártás szektora, ahol az Európai Bizottság 2009 októberében hat európai és japán ipari nagyvállalatot összesen 67,6 millió eurós bírsággal sújtott, mert kartellt alakítottak annak érdekében, hogy magasan tartsák az ipari transzformátorok árát.⁶ Az akkori kartell egyik szereplője, az Alstom korrupciós ügyei azóta az angol hatóságok vizsgálatának homlokterébe is bekerültek,⁷ s az iparág*

néhány éve hasonló botrányt megért szereplője, a Siemens azzal kerülte el a büntetést, hogy segített leleplezni az iparági együttműködést.⁸

- Vannak olyan iparágak, amelyek eléggé erősen „szennyezettek” a nem piaci koordinációs modelleket követő vállalatoktól. Több szempont alapján ilyen szektornak tekinthető az informatikai szolgáltatások piaca. Tekintsük át az informatikai szolgáltatók szektorának néhány olyan jelenségét, amelyek hatással vannak a szektorbeli vállalatok üzleti modelljére:

- Korruptió – Maguk az iparág szereplői is úgy vélik, hogy „a piac átláthatóságának hiánya jelenti az egyik olyan gyengeséget, amelyet a cégvezetők legszélesebb köreiből megneveznek. Az átláthatatlanság és a korruptió terjedése az iparág fejlődésének egyik legfontosabb gátja.”⁹

- Minőségromlás – „A közigazgatási szférában sokszor nem racionális szempontok alapján döntenek az informatikai fejlesztésekről, a megszületett informatikai fejlesztések végső soron az egész iparág szakmai presztízsét ássák alá és gátolják a nemzetközileg is versenyképes üzleti képességek kialakulását a magyarországi informatikai cégek körében.”¹⁰

- Kartellek – Az iparágban gyakran merül fel kartellgyanú is. Érdekes módon azonban a napvilágra került eseteknek csak egy része árkartell, a másik része olyan megállapodás, ami bizonyos technikai megoldások árának magas tartásával teremt lehetőséget egy régebbi megoldás életciklusának meghosszabbítására. Ilyenkor tehát arról egyeznek meg a kartell szereplői, hogy jóllehet létrehozták már a fejlesztők egy funkcionális vagy részegységnek a korábbinál korszerűbb megoldását, annak piacra vitelét közös megegyezéssel hátráltatják annak érdekében, hogy a régebbi termék „fejőstehén” lehetőségét még egy ideig kihasználják. Példaként említhető, hogy 2009-ben az Európai Bizottság kartellel vádolt meg több katódsugárcsőves monitor- és tévégyártót. A fogyasztók ugyanis azt állították, hogy a Philips és még öt egyéb gyártó összeállt, hogy a TFT (LCD) kijelzők árát magasan tartsa annak érdekében, hogy megakadályozza a régi CRT-monitorok iránti kereslet gyors összeomlását, s azokat még egy ideig tovább gyárthassák és forgalmazzák a fejlődő országok piacain.¹¹

- Szabadalomtörés – Az iparágra jellemző a nagyon gyors innovációs ciklus, szabadalmak és védett eljárások születnek szinte nap mint nap. Ennek következtében komoly kihívás az iparág szereplői számára, hogy figyelemmel kísérjék, és lehetőség szerint megakadályozzák a szabadalomtörést.¹²

- A viszonylag erősen „szennyezett” iparágakban változik annak a megítélése is, mit tekintünk a mindennapi piaci gyakorlat részének és mit normasértésnek. Hazánkban az informatikai közbeszerzési eljárások esetében a pályázók annyira alkalmazkodtak a kialakult „új” normákhoz, hogy az adott esetben ténylegesen „tisztán” kiírt pályázat esetében is lázasan keresik a pályázat megnyerését elősegítő kapcsolatokat.

- Az eddigiekben már többször érintettük a kartellek és a korruptió hatásait. Most azt a kérdést vizsgáljuk meg, milyen lehetőségei vannak azoknak a vállalatoknak, amelyek e tényezőkkel érintett iparágakban működnek?

Az egyik gyakran feltérképezhető iparági szituáció az, hogy ha elég nagyszámú szereplő van az iparágban, akkor a cégek az alkalmazott üzleti modelljeik szerinti stratégiai csoportokba sorolhatók. Lehet olyan körét definiálni az iparági szereplőknek, akik alapvetően a piaci, míg mások a nem piaci koordinációs eszközökre építik üzleti kapcsolataikat. A velük kapcsolatba kerülő vevők vagy szállítók pedig választani tudnak a szerint is, hogy a saját üzleti modelljükbe melyik koordinációs eszközű partner illeszkedik jobban. Erre az iparági felállásra példa lehet a hazai csomagolóanyag-gyártó szektor belső struktúrája. A szektorban működnek multinacionális vagy regionális gyártó nagyvállalatok. Közük és a velük üzleti kapcsolatba kerülő hasonló vevők között a stratégiai partnerség a leginkább jellemző, a korruptió jelei nem igazán fedezhetők fel. Amikor a multinacionális gyártók a kisebb termelő cégek vevőikkel kerülnek kapcsolatba, előfordul az erőfölénnyel való visszaélés, időnként a korruptió vagy a nagy gyártók közti kartell is. A kisebb gyártók és kisebb vevők között pedig elég gyakori jelenség a korruptió. Ebben a szektorban tehát az iparági szereplők és üzleti partnereik számára megvan a lehetőség arra, hogy a saját üzleti modelljüknek megfelelő normákat követő partnereket válasszanak.

- Nem tekinthetjük iparágnak, hanem az üzleti kapcsolatok egy sajátos szegmensének, amikor

a vállalatok, vállalkozások állami szervezetekkel, kormányzati, önkormányzati intézményekkel kerülnek kapcsolatba. Ezekben az üzleti kapcsolatokban gyakori jelenség a korruptió. Az adott szállító iparág szereplői gyakran olyan döntés elé kerülnek, hogy vállalják-e a vevők részéről „elvárt” üzleti modellt, vagy nem tekintik vevői célcsoportnak ezt a szegmenst. Viszonylag szabadon dönthet ebben a kérdésben például egy papírt, írószereket gyártó cég, hiszen a közbeszerzési szférán kívül is találhat vevői csoportokat. Ugyanilyen szabadon azonban nem dönthetnek például az útjavításban, vagy a csatornaépítésben működő vállalatok az üzleti modelljük fő normáiról, mivel a vevőik döntően ebből a szektorból kerülnek ki.

- Szélsőséges esetekben előfordul az is, hogy egy teljes iparágat marasztalnak el kartellezés vádjával, ekkor az iparág egyes szereplői osztoznak a közös üzleti modellben és annak következményeiben. Példa: A Versenyhivatal versenykorlátozó magatartása miatt pénzbírságot szabott ki a Fogtechnikusok Ipartestületére. A 400 tagot számláló szakmai szövetség ajánlott minimálár listákat készített és tett közzé. A GVH álláspontja szerint ezzel azt a célt kívánta elérni, hogy a piacon érvényesülő árakat befolyásolja, az ajánlott díjmelékek jelentős mértéke (esetenként 30%-os díjmelés) pedig indokolatlan előnyhöz juttatja az iparág szereplőit. A GVH a bírságon kívül arra is kötelezte a szakmai szervezetet, hogy szüntesse be a versenyt korlátozó, a hatékonyságnövelés ellen ható ajánlott minimálár listájának elkészítését és közzétételét.¹³

Végezetül még egy szempontot talán érdemes kiemelni az üzleti modellek csoportosításánál: az üzleti modell egy jól meghatározható elemét vagy az üzleti modell egészét érintik-e a nem piaci koordinációs eszközök hatásai. Itt azokat a megoldásokat és iparágakat tekintem a lehetséges kombinációk egyik szélső esetének, amikor kizárólag az üzlet megszerzésénél (korruptió) vagy az árverseny korlátozásánál (árkartell) jelentkeznek normasértő elemek. Ezek közvetve megjelennek ugyan az üzleti modell többi elemében (leginkább az alkalmazott profitképletben), de maga a termelési, szolgáltatási, logisztikai tevékenység a szakma szabályainak, követelményeinek megfelelően működik. A vállalat tehát még képes lehet fenntartani, működtetni korábbi belső normáit és szabályait (az informatikai szektor példáinál maradv

a programozók munkaszerződéseit, teljesítményértékelését, szakmai munkáját, szervezeti hierarchiáját, ügyfélszolgálati munkáját nem feltétlenül érinti, hogy adott megbízást a vezetőik milyen módszerrel szereztek meg).

A másik szélső esetben, amikor úgy az üzlet megszerzésében, mint aztán a tevékenységi rendszer többi elemében megjelennek a nem piaci koordinációs mechanizmus közvetlen következményei, akkor már a teljes üzleti modellt, annak minden elemét érintik a változások. A korábban említett védőmellények előállításánál már a vállalat minden működési területének érzékelnie kell a változást (termelés, beszerzés, logisztika). Hasonló példa lehet, amikor a közelmúltban napvilágra került esetben a régi hídpillérek átfestésével teljesítettek egy olyan megrendelést, amely új termékekre vonatkozott árban és minőségi követelményekben egyaránt.¹⁴

Összegzés

A felsorolt iparági példák és alkalmazkodási módok egyaránt alátámasztják, hogy üzleti modelljeinkben a vállalatok reakciói gyorsabbak lehetnek a piaci változásokra, mint a stratégiájukban.

Az üzleti modellek aktív változtatása, a fogyasztói értékajánlat megújítása vagy az erőforrások új kombinációjával elért jobb megoldások az értékláncban nemcsak a „profitképlet”, hanem az üzleti modellünk fenntarthatóságában is pozitív hatásúak lehetnek.

Amikor azonban a vállalat – részben a gyorsan romló piaci helyzet, részben a nem piaci koordinációs eszközök arányának a közvetlen gazdasági környezetében tapasztalt növekedése miatt – korábban követett szabályainak, normáinak, partnerségi elveinek a megváltoztatásával éri el profitképletének működtetését, akkor a teljes üzleti modellje, s azzal együtt a versenysztratégiájának az alapjai is megváltoznak.

Abban a tekintetben pedig, hogy az egyes vállalatok mennyire függetleníthetik saját üzleti modelljüket a nem piaci koordinációs eszközök alkalmazásától – a vállalati tulajdonosok és vezetők által felállított szabályokon és normákon kívül – nagymértékben befolyásolja az is, hogy a működési területük, iparáguk milyen mértékben „fertőzött” a normasértő működési modellel, ezen belül is főként az adócsalással, a kartellekkel és a korruptióval.

A piaci verseny, a válság hatásai azonban számos vállalatot nem a normasértő magatartás irányába, hanem új, innovatív megoldások keresésére, erőforrás-alapú diverzifikációra, az úgynevezett „kék óceán stratégiák”¹⁵ felkutatására és megvalósítására ösztönzi.

Lábjegyzet

- ¹ Johnson – Cristensen – Kagermann (2009), Ojala – Tyrvaïnen (2009), Samavi – Yu – Topaloglu (2009), Montoro-Sánchez (2009).
- ² A piaci normákról és a normasértés hatásairól bővebben Wimmer (2010).
- ³ Az este részletei: Johnson – Cristensen – Kagermann (2009: 43. o.).
- ⁴ Korrupciós botrány bontakozik ki Oroszországban. Népszava Online 2010. március 16., a Moszkovszkij Komszomolec című lapra hivatkozva.
- ⁵ Az adócsalás versenybeli és kockázati hatásairól részletesen ír Reszegi (2010) és Szántó (2010).
- ⁶ Japán kartellt büntetett az Európai Bizottság (Origo Banki hírek 2009. 10. 07.)
- ⁷ MTI 2010. március 24.: Korrupciógyanúval őrizetbe vették az Alstom több brit vezetőjét.
- ⁸ Index 2006. november 17.: Gyűrűzik a Siemens-botrány.
- ⁹ A hazai informatikai cégek kitorési pontjai 2008, 2. oldal.
- ¹⁰ A hazai informatikai cégek kitorési pontjai 2008, 2. oldal.
- ¹¹ Kartellel vádol az EU öt CRT-gyártót (ComputerWorld 2009. 11. 27.)
- ¹² A Nokia 2009 novemberében beperelte az Apple-t, mert véleményük szerint azok 10 védett szabadalmukat sértették meg (nonstopmobil 2009. 12. 02.).
- ¹³ A Gazdasági Versenyhivatal döntései 2010. január 6.
- ¹⁴ Fiktív számlázás a MÁV Hídépítő Kt-nél (mr1-kossuth.hu/hírek 2010. 03. 09.).
- ¹⁵ Lásd Kim – Mauborgne (2006).

Felhasznált irodalom

- Anderson, B. et al. (2006): Towards a Reference Ontology for Business Models (2006), Joint project paper of six institutions in EU6th program, Springer –Verlag, Berlin Heidelberg, 2006, p. 482–496.
- Birkin, F. – Polesie, T. – Lewis, L. (2009): A new business model for sustainable development. An exploratory study using the theory of constraints in Nordic organizations, Business Strategy and the Environment. July
- Froud, J. – Johal, S. – Leaver, A. – Phillips, R. – Williams, K. (2009): Stressed by choice: a Business Model Analysis

- of the BBC, British Journal of Management, Vol. 20, Issue 2, p. 252–264.
- Johnson, M.W. – Cristensen, C.M. – Kagermann, H. (2009): Találjuk ki újra az üzleti modellünket!, Harvard Business Manager, 6. sz. p. 37–47.
- Kazainé Ónodi A. (2010): Értékválasztás, etikai dilemmák. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz.
- Kim, W.C. – Mauborgne, R. (2006): Kék óceán stratégia – A verseny nélküli piaci tér. Park Könyvkiadó.
- Montoro-Sánchez, Á. (2009): Competitive dynamics and business models in service business, Service Business, Vol. 3, No. 4, pp. 311–318, Springer –Verlag online, 2009. július 29.
- Ojala, A. – Tyrvaïnen, P. (2007): Business models and market entry mode choice of small software firms, Springer Science + Business Media Publication, February
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Tucci, C.L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. Communication of AIS, Volume 15.
- Reszegi L. (2010): Hatékony piac – hatékony vállalat? Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 3–15. o.
- Samavi, R. – Yu, E. – Topaloglu, T. (2009): Strategic reasoning about business models: a conceptual modeling approach, Information System and E-business Manager, 7.
- Szántó R. (2010): A tisztességes piaci magatartás kockázatai, Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 51–59. o.
- Vörösmarty Gy. (2010): Hatékony piac, hatékony beszerzés? Beszerzési döntések piacialakító hatásai, Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 60–67. o.
- Wimmer Á. (2010): A piaci normák sérülése, üzleti döntések és a vállalati hatékonyság, Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 16–24. o.
- A Gazdasági Versenyhivatal döntései, 2010. január 6. http://www.gvh.hu/gvh/alpha?do=2&pg=10&m17_act=3&st=1
- A hazai informatikai cégek kitorési pontjai – az Informatikai Vállalatok Szövetsége felmérése alapján (Cégvezetés 2008/39).