

BARAKONYI Károly

ÜZLETI MODELLEK

A tanulmány az utóbbi évtizedben rohamosan terjedő és gyakran félreértett üzleti modellel foglalkozik: a szerző célja az üzleti modellel kapcsolatos alapvető fogalmak tisztázása, a modelleknek a megelőző és követő fázisokhoz kapcsolása, a vállalat irányítási rendszerébe illesztése, integrálása. A megközelítés újszerűsége abban áll, hogy az üzleti modelleket nem önmagukban vizsgálja, hanem egyrészt a kreatív üzleti ötlettel hozza összefüggésbe, másrészt magát az üzleti modellt a stratégiához, a stratégiai menedzsment rendszeréhez kapcsoltn értelmezi.

Kulcsszavak: modell, üzleti modell, üzleti ötlet, stratégia, stratégiai menedzsment

„Az ’üzleti modell’ és a ’stratégia’ manapság az üzleti élet szinte legfelületesebben használt kifejezéseivé váltak. Jelentésüket gyakran a végletekig kibővítik, és mindent értenek rajtuk, mígnem végül oda lyukadunk ki, hogy semmit sem jelentenek. (...) Mindkettő olyan elképzelés, amely óriási gyakorlati értékkel rendelkezik. Igaz ugyan, hogy az elvont fogalmak konkrét formába öntéséhez szükség van némi önkényességre, de ha nem vagyunk képesek valahol meghúzni a határt, akkor ezek az elképzelések továbbra is zavarosak és nehezen használhatók maradnak. A definíciók mindig érthetőséget teremtenek. És ha a teljesítmény szempontjából alapvető fontosságú elképzelésekről van szó, egyetlen szervezet sem engedheti meg magának, hogy zavarosan gondolkodjon.” (Magretta, 2003)

Hogyan függenek össze, miként viszonyulnak egymáshoz az üzleti szabály, az üzleti ötlet, az üzleti modell, az üzleti stratégia és a taktika fogalmai? Hogyan alapozza meg ezek használata az üzleti sikert? Ezeket a menedzsmenteszközöket, építőköveket akkor tudjuk eredményesen használni, ha jelentésükkel, szerepükkel, kapcsolódásaikkal, alkalmazási lehetőségeikkel és korlátaikkal, a tőlük várható eredményekkel, valamint módszertanukkal is tisztában vagyunk. A továbbiakban áttekintjük a modell fogalmát, számba vesszük az üzleti modellek sajátosságait, bemutatjuk fontosabb típusait, majd az üzleti modelleket elhelyezzük a stratégiai menedzsment rendszerében. Végül ismertetünk egy eljárást, amely a jó és újszerű üzleti modellhez szükséges kreatív üzleti ötlet megtalálását segíti, majd azt az eljárást, amellyel az ötletre alapozott sikeres üzleti modellt létrehozhatjuk. Az üzleti modellek akkor válhatnak be

a hozzájuk fűzött reményeket, ha a vállalati stratégia keretébe is beágyazódnak, ha a vállalati kultúrához és a szervezeti struktúrához is szerves kapcsolat köti őket.

A modellekről

A modell egy rendszer, egy elmélet vagy egy jelenség sematikus leírása, amely az ismert és a kikövetkeztetett tulajdonságokat szemlélteti (pl. az atom modellje, egy gazdasági modell). Az így kapott modell a jellemzők további tanulmányozására szolgálhat. Modell esetében a valós életnek egy olyan absztrakciójával állunk szemben, amely segíti a működés megértését, és többnyire támogatja a döntéshozatalt. Az utóbbi években a modellek az üzleti élet kedvenc tervezési eszközévé váltak.

A modell a komplex, sokszor megismerhetetlen, részleteiben a teljesség igényével leírhatatlan valóság kicsinyített, egyszerűsített, általánosított „égi mása”, amely elhagyja a véletlen eredetű vonásokat, valamint a vizsgálat szempontjából érdektelen, zavaró részleteket. „A modell egy bizonyos rendszer helyettesítése egy olyan másik rendszerrel, amelyet jobban ismerünk, amelyben otthonosabban mozgunk, de amelynek működése feltehetően analóg a vizsgált rendszerrel. Ily módon modellezhetjük a természettudományokban a hanghullámok terjedését a vízben keltett hullámokkal, vagy a gázok viselkedését tartályban elhelyezett biliárdgolyók, pingponglabdák révén. Miközben senki sem vitatja, hogy a modellek hasznos heurisztikus segítséget jelentenek a tudomány számára, élénk vita folyik arról, hogy egy jelenség magyarázatához szükség van-e egyáltalán modellre, vagy pedig a szabályoknak,

törvényeknek egy logikailag jól elrendezett struktúrája is elegendő a tudományos magyarázathoz. A modellek mindig egyszerűsítést és idealizálást képviselnek (ideális gázokat, súrlódásmentes repülést, tökéletes rugalmasságú ütközést tételezünk fel a tudományos számításoknál). Azt mondhatjuk, hogy kétségtelenül megtermékenyítő hatásúak és hasznosak, de mégis, a komplex reális valóságnak csupán a megközelítését jelentik.” (Philosophy Dictionary, Oxford) A modellek jellemzőik alapján lehetnek:

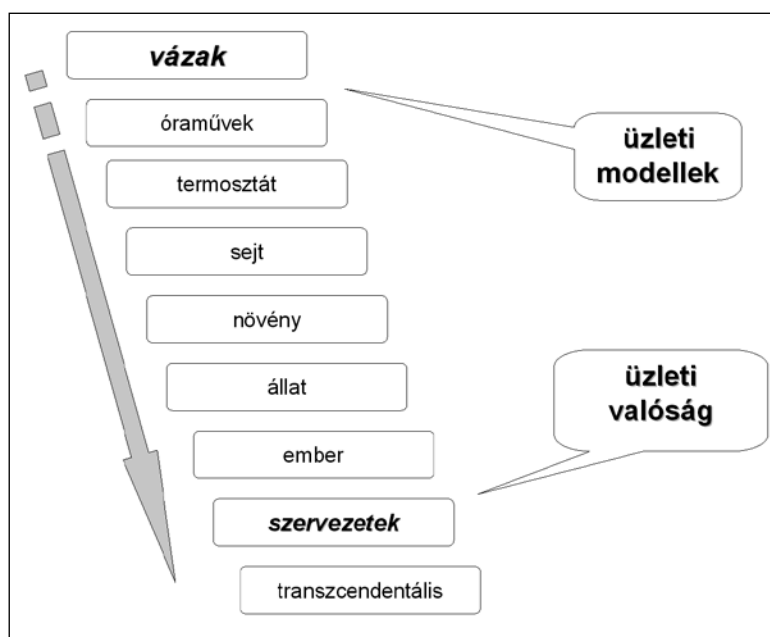
- fizikai valójukban megjelenő vagy ikonikus modellek (pl. a gyerekjátékok), amelyek a valóság kicsinyített mását mutatják,
- analóg modellek (térkép, terepasztal, egy vízlépcső áramlási modellje, a Balanced ScoreCard), amelyek a fontosabb vonásokban hasonlóak a valósághoz, más jellemzőik elnagyoltak, vagy éppen séggel mellőzöttek,
- grafikus modellek, amelyek a valóság absztrahálását vonalak, görbék, szimbólumok, diagramok formájában tárják elénk (pl. fedezeti diagram, portfólió modellek),
- valószínűségi modellek, amelyek figyelembe veszik a bizonytalanságot is (ami pl. abból eredhet, hogy az emberi viselkedés nem jelezhető előre abszolút bizonyossággal),
- matematikai modellek, amelyek a matematika tételeit felhasználva kísérik meg leírni a valóságot, az emberi viselkedés következményeit: ide tartozik minden képlet és egyenlet, szimulációs rendszer, lineáris programozási modellek, a termelési függvény, Maxwell villamosságtani egyenletei, Schrödinger világegyenlete stb., az üzleti életben tervezési célra, döntés-előkészítésre használatosak, de ismerünk komplex döntési játékokat is,
- verbális modellek, amelyek szavakkal írják le egy rendszert, logikailag rendezik össze elemeit, megvilágítják az elemek közötti kapcsolatokat, magyarázzák a rendszer működését.

A modell minden esetben jelentős egyszerűsítéseket tartalmaz, a valóságnak egy-egy számunkra éppen érdekes vagy fontos szeletét emeli ki. Éppen ezért van szükségünk egyszerűsítésre (modellre), mert a bonyolult, komplex valóságot nem vagyunk képesek megragadni, teljességében leírni. Boulding a rendszerek hierarchiájában kilenc szintet ír le (1. ábra). Ezek a legegyszerűbbtől a bonyolultabbak felé haladva a következők:

- (1) a vázak, a statikus struktúrák,
- (2) a mechanikus szerkezetek, az egyszerű dinamikus szerkezetek (pl. óraművek) szintje,
- (3) a vezérlő mechanizmusok vagy kibernetikai rendszerek (pl. a termosztát) szintje,
- (4) a „nyílt rendszerek” vagy önfenntartó struktúrák, pl. az élő sejt,
- (5) a genetikai társadalom, pl. a növény,
- (6) a mozgékony, teleologikus viselkedésű, önmagukról tudó (pl. az állati szervezetek) szintje,
- (7) a rendszerként felfogott emberi lény,
- (8) a társadalmi szervezet szintje, valamint
- (9) egy még nem ismert, transzcendentális szint.

1. ábra

A rendszerek hierarchiája



Az 1-2. szinteket matematikai vagy kibernetikai modellekkel adekvát módon le tudjuk írni, mivel ezek viszonylag egyszerű rendszerek, de még elegendő ismerettel rendelkezünk róluk. A 3-4. szinttől felfelé azonban a rendszerek megismerése hézagos, a viselkedésüket magyarázó, kvantifikált elméletek legfeljebb egy-egy részterületre léteznek. E szinttől felfelé egyre inkább az alacsonyabb szintekről származó modellekkel próbáljuk leírni a valóságot – ezek a modellek többnyire az 1-2. (statikus vázak vagy az óraszerkezetek) szinteken képezik le a bonyolult összefüggéseket –, ugyanakkor az ábrázolt valóság, pl. az üzleti folyamatok esetében, a 8. szintet jelenti. Óriási tehát a távolság (és az egyszerűsítés) a modell és a valóság között! Olyan részletek és olyan összefüggések hiányozhatnak modellünkben, amelyek az

életben alapvető fontosságúak lehetnek, és mellőzésük katasztrófát, vagy (pl. esetünkben) üzleti bukást okozhat. Innen a magyarázat a modellek gyakori sikertelen alkalmazására.¹

Az üzleti modell fogalma

Az üzleti modell fogalma az 50-es években tűnt fel az üzleti életben, de tudatos és elterjedt használatát a 90-es évektől számítják. Az utóbbi évtizedben indult meg az üzleti modellek mélyebb elméleti megalapozása, a közgazdasági vállalkozás elméleteibe (pl. tranzakciós teóriába) való beillesztése. Az ezredfordulón az internetrobbanás az egekbe emelte, divattá tette: sok cég vélekedett úgy, hogy elég egy jó üzleti modell, és többé stratégiára, szakértelemre nincs is szükség. A boom-ot követő kudarchullám a jobb sorsra érdemes üzleti modell fogalmát is lejáratva, sokszor mintegy bűnbaknak megtevéve azt. Pedig a hiba nem az üzleti modellben rejtőzött, hanem a modellek szakszerűtlen használatában, a stratégiához való kapcsolás során elkövetett hibákban.

A pontosabb értelmezéshez tekintsünk át néhány definíciót. Osterwalder (2005) az értéklánra összpontosítva a következő meghatározást adja: „Az üzleti modell egy olyan koncepcionális, számos elemből álló és azok kapcsolódását kifejező eszköz, amely a modellt alkalmazó cég üzleti logikáját fejezi ki. Leírja az értéket, amelyet a cég a fogyasztók különböző csoportjainak kínál, a szervezet felépítését, partneri hálózatát – leírja ezen érték létrehozását, marketingsajátosságait, a fogyasztóhoz való eljuttatását, a kapcsolati rendszer kialakítását. Célja jövedelmező, fenntartható bevétel-folyam generálása.”²

Magretta (2003) kevésbé tömör megfogalmazása az értékalkotás mellett a történetjellegre hangsúlyozza. Szerinte az üzleti modellek „lényegüket tekintve történetek – olyan történetek, amelyek azt mesélik el, hogyan működik egy vállalkozás. A jó üzleti modell válaszol Peter Drucker réges-régi kérdéseire: 'Ki a fogyasztó? Mi az érték a fogyasztó számára?' És választ ad olyan alapvető kérdésekre is, amelyeket minden menedzsernek fel kell tennie magának: 'Hogyan teszünk szert pénzre ebben a vállalkozásban? Milyen, a mélyben húzódo gazdasági logika magyarázza meg, hogyan állítsunk elő elfogadható áron értéket a fogyasztó számára?' ... Az üzleti modell kitalálása tehát nagyban hasonlít egy jó történet megírására. Bizonyos fokig minden új történet a régiek variációira épül, újra feldolgozva azokat az egyetemes témákat, amelyek az emberi tapasztalat mögött rejlenek. Hasonló módon az összes új üzleti modell a vállalkozás mélyében megbúvó általános értéklánc variációiból fakad.”

Az üzleti modell koncepciójának helyes használata ráirányítja a figyelmet a rendszer összetevőire, az elemeknek a rendszer egészébe való illeszkedésére. A jól működő szervezet mélyén egy logikus üzleti modell lappang – látható vagy láthatatlan módon ez irányítja a vezetők tevékenységét: segít harmonikusan egymáshoz illeszteni az üzleti működés részleteit.

Már itt szükséges hangsúlyozni, hogy az üzleti modell egy alapvetően fontos kérdéssel nem foglalkozik: a versennyel, a versenytársakkal. Nem ad választ arra a kérdésre, hogy kik a versenytársak, milyen a piac és a verseny, miként leszünk jobbak versenytársainknál, miben különbözünk tőlük, és hogyan nyerjük meg a versenyfutást. Mindez a stratégia feladata lesz. Versenystratégia nélkül az üzleti modell egy öncélú Lego játék marad, amennyiben nem sikerül ráépíteni egy nyerő stratégiát. A másik oldalról nézve: igazán sikeres stratégiát akkor realizálhatunk, ha ahhoz egy kreatív ötletet, valamint egy logikus, konzisztens, eredeti, nehezen utánozható üzleti modellt tudunk hozzárendelni. A jó üzleti modell olyan, mint egy korszerű fegyver, amelynek sikeres használatához még sok mindennek teljesülnie kell, amit csak a stratégia biztosíthat. Üzleti modell és stratégia egymást nem helyettesíthetik és nem cserélhetők fel. Az üzleti modell a sikeres működéshez csak egy szükséges, de nem elégséges feltétel!

Üzleti modellek típusai

Tartalmuk és jellegük szerint három nagy csoportot különböztetünk meg: ezek a történetek, a térképek, valamint a szimulációs modellek.

- *A történet* az üzleti modell legegyszerűbb típusa, amikor egy történet keretében elmeséljük, hogyan is állnak össze az üzlet elemei logikai rendszerré, hogyan jut el az áru a fogyasztóhoz, hogyan keletkezik a jövedelem.
- *A térkép* ennél pontosabb leírás, amikor az üzlet részelemei közötti kapcsolódásokat feltérképezzük, valamilyen sémában ábrázoljuk, konkrét paramétereket határozunk meg azok kapcsolódásait is előírva. Ilyen térképszerű modell pl. a folyamatábra, vagy a Balance ScoreCard néven ismert stratégiai irányítási modell.
- *A szimulációs modell* mélyebb elemzéseket, vizsgálatokat tesz lehetővé, amelyek már számszerűsíteni is képesek az üzlet elemei, meghatározó paramétereik közötti összefüggéseket (szimulációs modellek, üzleti játékok).

A gyakorlati életben a verbális modellek a legelterjedtebbek. A népszerűség oka, hogy könnyen megérthetőek, előnyeik és hátrányaik beláthatók, alkalma-

zásukhoz különösebb módszertani felkészültség nem szükséges. A Wikipedia nagy számban ismertet ilyen történetalapú modelleket. Ezekből a fontosabbakat, az érdeklődésre számot tartókat az alábbiakban mutatjuk be.

- *Nyitott üzleti modell.* Megnyitjuk az üzletet egy olyan helyen, ahol a potenciális vásárlók vélhetően megfordulnak, és bemutatjuk az árut, a szolgáltatást. A modell egyidős az árucserre kialakulásával.
- *Előfizetési modell.* Az egyszerű eladást ismételt szállítások követik, egyúttal fogyasztói lojalitást teremtvé. A termék (szolgáltatás) egyedi árusítása helyett az előfizetési rendszerrel periodikussá tesszük az eladást. Ilyen modellt alkalmaznak újság-előfizetés, színház- és egyéb bérletek, kábel-tv, telefon, internet-előfizetés, könyvsorozatok, fűzőlappos szakmai kiadványok, RCL szálloda igénybevételi rendszer, gépjármű-felelősségi és CASCO biztosítás, szervezeti tagsági díjak, autóbusszjegytömbök árusítása stb. esetében. Az előfizetés megújítása periodikus, de akár automatikus is lehet (az esedékes tételt számláról közvetlenül lehívják). Nagy előnye ennek a modellnek az eladó szempontjából, hogy már az áru leszállítása vagy a szolgáltatás elvégzése előtt megtörténik az ellenérték kifizetése.
- *Csali és horog modell.* Az árut, az alapmodellt a gyártó nyomott, alacsony áron – akár veszteséggel – kínálja (ami a fogyasztó számára alacsony, egyszerű ráfordítást jelent), viszont a használat során a folyamatos ráfordítások árszintjét megemeli. Ilyen modellt alkalmaznak pl. a gépkocsi-értékesítés vs. alkatrész, szervizköltség, nyomtató vs. festékpátron, mobiltelefon-készülék vs. tarifák stb. esetében. Ide tartoznak a termékcsaládok is, ahol egy sikeres termék köré többé-kevésbé kiváló kapcsolódó terméket kapcsolnak. Durvább esete az explicit árukapcsolás, amit számos országban a törvény is tilt.
- *Piramiselvű modell.* Ebben a modellben azáltal lehet pénzhez jutni, hogy a rendszerbe új szereplőket vonunk be – ehhez szélsőséges esetben sem termék, sem szolgáltatás nem szükséges. Az üzleti modell nem minősíthető fenntarthatónak, mivel a szóba jöhető populáció véges számú forduló után elfogy. A kezdeti fázisban belépők nyernek, a később csatlakozók csak egy soha nem realizálódó várólistára kerülhetnek – közülük kerülnek ki az áldozatok, a vesztesek. A legtöbb országban tiltott az ilyen, csaláson alapuló modellek üzleti használata, amelyeknél az egyén egy ígéret fejében egyszeri alkalommal befizet egy összeget, hogy egy idő után mások befizetéseiből ennek sokszorosát kapja vissza. A játéknak nincs vége: a pénz végigfolyik a rendszeren az elindítókhoz.

A láncba bekapcsolódókat rendszerint hamis referenciák és tanúsítványok, kiszínezett információk bolondítják (ld. Tribuszer-ügy, Baumag-eset stb.). Ártatlanabb változatként képeslapakciók formájában találkozhatunk ezzel a modellel.

- *Multi-level marketing.* Ez a modell bár közel áll a piramisjátékokhoz, bizonyos keretek között fenntartható, törvényes körülmények között is használható. Az üzleti lépések mögött árumozgás, szolgáltatásteljesítés is van, bár szürke és fehér foltok itt is bőven akadnak. Eladókat toboroznak pl. bizonyos termék, szolgáltatás értékesítésére, akik további jutalékra számíthatnak, ha további ügynököket szerveznek be. Ezeket a jutalékokat egy-egy termék, szolgáltatás értékesítésekor fizetik a lánc elején állóknak, a regionális vezetőknek. A rétegek száma a fél tucatot is elérheti
- *Hálózati hatáson alapuló modell.* Akkor használható, ha egy áru vagy szolgáltatás használati értéke függ a fogyasztók számától is. Egy bankkártya pl. akkor használható jól, ha elég sűrűn találunk ATM-eket, elfogadóhelyeket – ezt viszont csak olyan pénzügyintézetek képesek nyújtani, amelyeknél az ügyfelek száma egy kritikus értéket meghalad. Ez az üzleti modell az azonos árut vagy szolgáltatást fogyasztókat egy hálózatban fogja össze, melynek eredményeként a fogyasztók többletértéket élvezhetnek. Minden egyes új belépő fogyasztó előnyössé teszi a tagságot a már bent lévők számára is. Egy autókлуб taglétszámának növekedése révén több és olcsóbb szolgáltatást tud kínálni tagjainak, de ugyanez a helyzet egy üdülőszövetkezettel is. Egy mobiltelefon-társaság előfizetői számának növekedése a régebbi tagok számára is kedvezőbb belső tarifát, fejlettebb szolgáltatást eredményezhet. Mindezek pozitív visszacsatoláshoz is vezethetnek, ami a folyamatot tovább erősítheti.
- *Monopólium.* A görög mono => egyedüli + polo => eladás összetételből származik: a piacon a verseny kizárásával egy cég kínálja a terméket vagy szolgáltatást, amelyet helyettesítő termék kínálata sem veszélyeztet. Legális a monopólium, amikor állami szabályozás hozza létre. Mivel egy cég tartja kézben a kínálatot, döntő hatást gyakorolhat az árra, a minőségre. Állami monopólium keletkezik, amikor az állam magának tartja fenn a vállalkozást. Ellentétes fogalom a monopsony, amikor a piacon csak egy vásárló van jelen.
- *Közvetítő kiiktatása.* Ez a modell (deintermediation) az ellátási láncból kiiktat egy közbeeső láncszemet, ami lehet egy disztribútor, nagykereskedő, kiskereskedő, ügynök stb. Rövidre zárja a fogyasztóval való kapcsolatot, ezáltal az értékesítés a fogyasztó számára

gyorsabbá, olcsóbbá, hatékonyabbá válhat. A piac átláthatóságát az internet használata jótékonyan javítja: közvetlen kapcsolatot tesz lehetővé a vásárló számára a gyártó, a szállító, a nagykereskedő, vagy éppen kiskereskedő felé. Létezik a modell fordítottja is, amikor a közvetlen kapcsolatot megszüntetve a gyártó közvetítőt iktat be a láncba (reintermediation).

- *Aukciós modell.* A modell több mint kétezer éve ismert: az első feljegyzések egy i. e. 500-ban tartott babiloni aukcióról szólnak. Az aukción a vásárlást/eladást licitek (a vevő által megajánlott árak) alapján bonyolítják le: a legjobb ajánlattevő realizálja az üzletet. Használata különösen jelentős olyan üzleteknél, ahol az áru vagy szolgáltatás értéke pontosan nem határozható meg, vagy úgy fogalmazzunk, hogy „felbecsülhetetlen értéket képviselnek” (műalkotások, régiségek, használt árucikkek, ritkaságok, különlegességek). A legnagyobb üzletet a Pretoriánus Gárda bonyolította le 193-ban, amikor a Római Birodalom császári címét árverezte el a legjobb ajánlatért (6250 drachma ütötte minden katona markát). Az aukción tehetnek kikötéseket és feltételeket, meghatározhatnak egy minimális árat. Az aukciót lebonyolító személyt, szervezetet jutalék illeti meg. Beszélhetünk szállítói/kínálati aukcióról (több eladó, egy vevő), vásárlói/keresleti aukcióról (egy eladó, több vevő) vagy vegyes aukcióról (több eladó, több vevő).
- *On-line aukciós modell.* Speciális modellt jelent ezen a területen az on-line aukciós modell: az interneten keresztül, gyakran aukciós szoftverek igénybevételeivel zajlik az adásvétel. A licit rendszerint egy alacsony kikiáltási árral indul, amit az ajánlatok egyre feljebb és feljebb tornásznak. Előnyei a hagyományos árveréssel szemben, hogy nincs jelentős időkorlát (rendszerint 1-10 napig mérlegelhetünk és licitálhatunk), az árverés helyére nincs földrajzi korlát (bárhonnan elérhető, nem kell odautazni, nem kell a tételt odaszállítani stb.). Törzsközöniséget alakít ki, játékszenvedélyt válthat ki, ami az eladók és az ajánlattevők számát megsokszorozza. Kialakul a már említett hálózati hatás is, ami tovább gerjeszti a folyamatot.
- *„Tégla és kattintás” modell.* Olyan üzleti modell, amely integrálja mind a hagyományos – épületben megszervezett – off-line értékesítési formát, mind az internetes on-line értékesítést. A modellt könnyebb a meglévő hagyományos értékesítési formából kiindulva felépíteni. Ilyen könyvárusítási tevékenységet végez pl. az Alexandra könyváruház, amely a hagyományos könyvesboltján kívül interneten feladott rendeléseket is teljesít. Ide tartozik az az üzlet is, amely az eladótérben kiállított termékeken kívül az elekt-

ronikus katalógusában szereplő termékekre is vesz fel megrendelést. Ma már szinte minden nagyobb kereskedelmi cég ilyen vegyes modellben értékesíti kínálatát. Az ilyen típusú üzleti modell fejlett és kiterjedt logisztikai hálózatot, ellátási láncot követel meg. A sikeres működéshez egy vagy több alapvető képesség, ellátóhálózat, jól működő elosztási csatornák, már bevezetett márkanév, kialakított vevőkör megléte elengedhetetlen. A modell új komponense ráépül a korábbi tanulási görbére.

- *Hűség modell.* A vállalat vezetése a rendelkezésre álló erőforrásokat oly módon hasznosítja, hogy azok a fogyasztó és más stakeholder-ek vállalat iránti lojalitását erősítsék, elősegítve ezzel a vállalati célok teljesülését. Ennek egyik eszköze lehet pl. a minőség, amely elégedetté és ezáltal hűségessé teszi a fogyasztót, ami viszont javítja a jövedelmezőséget.
- *A service quality model a lojalitás modell részleteiben kidolgozott változata:* figyelembe veszi a fogyasztónak a minőséggel kapcsolatos előzetes várakozásait, valamint az aktuálisan érzékelt teljesítményt. Ha a tapasztalás felülmúlja az előzetes várakozást, valószínűleg magasabb elégedettséget eredményez. Közepes minőség is okozhat elégedettséget, ha a várakozás alacsony volt, vagy az ár összhangban van a közepes minőséggel. Hasonlóan, a minőség is eredményezhet elégedetlenséget, ha az ár túl magas. Az elégedettséget mindemellett a fogyasztó kötődése, kapcsolatrendszere is befolyásolhatja.
- *Kollektív üzleti modell.* Azonos vagy közelálló, egymáshoz kapcsolódó területek szereplőit kapcsolja össze: erőforrásaik összevonásával, az információk megosztásával, vagy más módon teszi hatékonyabbá működésüket. Ilyenek pl. a kereskedelmi társaságok, a különféle szövetkezetek, a franchise-rendszerek, az üzleti szövetségek és hálózatok.
- *A szolgáltatás iparszerűvé tétele.* Ez a modell a szervizszolgáltatást az ipari folyamatoknál alkalmazott elvek szerint szervezi meg és optimalizálja, hasonló minőségbiztosító elemeket épít be. A szervizszolgáltatópontok már nem elszigetelt kézműves ezermesterbázisok, hanem tervezett, optimalizált, konzisztens, minőségi munkát végző egységek. Ezen az elven jött létre pl. a McDonald's tömeges fogyasztói kiszolgálásra alkalmas, egyenletes teljesítményt nyújtó, hatékony rendszere. A futószalagrendszerű átalakítás mindemellett veszélyeket rejt magában: az egyéni kezdeményezés háttérbe szorulása, a munkavégzés gépiesedése, a munkatársak elidegenedése, a minőség és a morál romlása, a fogyasztó kiszolgálásának elszemélytelenedése.

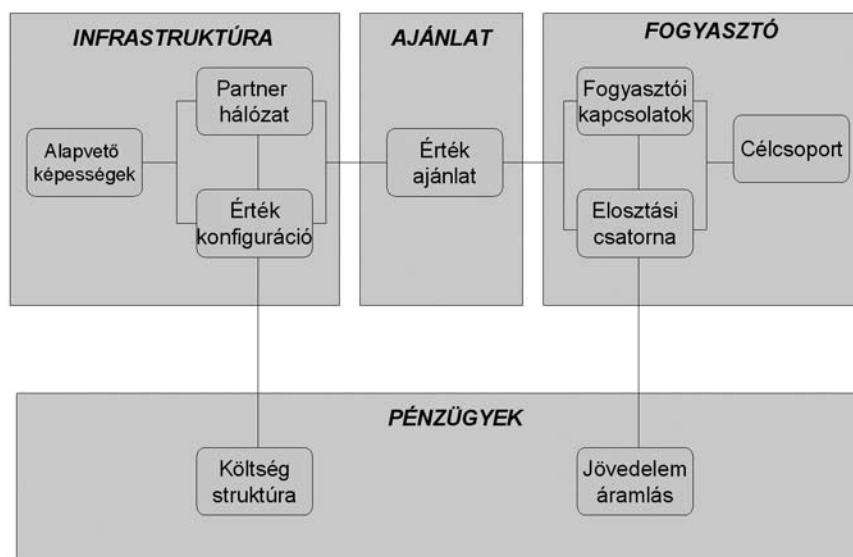
- *A termék szolgáltatássá alakítása modell.* Az ipari termékek egyre nagyobb szolgáltatástartalommal kerülnek a piacra, sok közülük szolgáltatássá transzformálódik. Gondoljunk egy 5 éves garanciával árusított gépkocsira: a vevő legalább ennyi időre a gyártó hálózatához kötött – a termék-szolgáltatás dichotómiából szolgáltatás-termék kontinuum lesz. Az IBM már évtizedekkel ezelőtt úgy fogalmazta meg üzleti filozófiáját, hogy a világ legjobb szolgáltatója kíván lenni. Ennek következetes megvalósítása révén a cég a termék eladása után is szorosan kötődik vevőjéhez, része az üzleti problémák megoldásának, a termék értékesítése után is további szerződésekkel kapcsolódik be tevékenységükbe.
- *Alacsony költségű légitársaság modell.* Rendkívül alacsony viteldíjakat ajánl a társaság, miután számos hagyományosan megszokott utazási szolgáltatást megszüntet. A no-frills vagy diszkont társaságok 15 év alatt szinte az egész világon elterjedtek. A versenyt újragondolták: nemcsak a hagyományosan magas színvonalú szolgáltatást, és ezzel összhangban lévő magas árszínvonalat reprezentáló légitársaságokkal szálltak versenybe, hanem a vonattal, gépkocsival utazók számára is reális alternatívát szándékoznak felmutatni.
- *„Freemium” modell.* A betűszó free + premium összevonásából származik. Ez az üzleti modell az alapszolgáltatásokat térítésmentesen kínálja, míg az ezen túlmenő igényeket, a speciális követelményeket már ellenszolgáltatás fejében elégíti ki. Ilyen modelleket találunk pl. az internetszolgáltatók gyakorlatában.

zökkenőmentessé tehető. Az infrastruktúra ésszerű, logikus elrendezése szükséges ahhoz, hogy az üzlet mind a cég, mind a fogyasztó számára kölcsönösen előnyös legyen.

- Milyen értéket képes a cég a fogyasztónak ajánlani?
- A modell központi szereplője a fogyasztó. A modellben világossá kell tenni, kik a termék vagy a szolgáltatás megcélzott fogyasztói, de dönteni kell az elosztási csatornáról is (milyen módon jut el a termék a fogyasztóhoz), de azt is át kell gondolni, hogy milyen kapcsolatrendszert alakítunk ki a fogyasztói csoporttal.
- Mindezeket a pénzügyi rendszer fogja össze: milyen költségstruktúrát alkalmazunk, az alkalmazott eszközök milyen pénzügyi következményekkel járnak. Vizsgálandó a másik oldal is: hogyan alakulnak a modell kapcsán a bevételek, a jövedelmek, miként biztosítható a tevékenység rövid és hosszabb távú pénzügyi egyensúlya.

2. ábra

Az üzleti modell építőkövei



(Forrás: wikipedia.org)

Üzleti modellek építőkövei

Az üzleti modell felépítésénél az üzlet lényeges elemeit rendezzük valamilyen logika szerint konzisztens rendszerbe. A megvizsgálandó elemek és azok összefüggései a 2. ábrán láthatók.

- Az üzletépítéshez az infrastruktúra meghatározó kiindulási alap. Az erőforrások közül talán a legfontosabbak a képességek, azon belül is az alapvető képességek: ezek teszik alkalmassá a céget, hogy valami kiemelkedőt, nehezen utánozható hozzon létre, üzleti sikert érjen el. Hasonló szerepet játszhat a partneri hálózat megléte, amellyel a hiányzó képességek pótolhatók, a vállalkozás működőképessége

Az ötlettől az üzleti modellig

Az igazán sikeres – de úgy is fogalmazhatunk, hogy ideális – üzleti modell innováción alapul, a vásárló számára kiemelkedő hasznosságot jelent, ára vonzó, a cég számára jelentős profitot eredményez, mindemellett a megszerzett versenyelőny tartósan fenntartható, a modell mások által nehezen utánozható. Egy ilyen ideálisnak mondható üzleti modell megtervezésére recept nem létezik, de az innováció körüli bizonytalanság mérséklésére, a kreatív alkotási folyamat segítésére néhány „rásegítő” módszer már ismert. Gyakorlati hasz-

nálhatóság szempontjából a stratégiai menedzsment két nemzetközi híró professzora, W. Chan Kim és Renée Mauborgne által kidolgozott és vállalati közegben sikeresen kipróbált eljárása ajánlható. Módszerük három kulcseleme a „vásárlói hasznosságterkép” (mennyire vonzó egy üzlet a vásárló számára), a „tömeg árfolyosója” (mi legyen az az ár, amely a legtöbb vásárlót vonzza), valamint az üzleti modell elkészítését segítő útmutató.³ Az eljárás valójában sorvezetőként működik, amely gondolkodásunkat a kreatív ötlet megtalálása felé vezeti, valamint segít az ötlet hasznosságának megítélésében. Egy gondolkodási keretet képez, amely szisztematikusan vezet csapongó elképzeléseinket egy reális megoldás felé.

Vásárlói hasznosságterkép

Egy terméknek nem (csak) az alkotó mérnökök önmegvalósítását kell szolgálniuk, hanem elsősorban a fogyasztóban kell a hasznosság érzetét kelteni, ott (is) kell hasznot hajtani. A vásárló a termék megvételétől az eldobásáig, kiselejtezéséig hat ciklusban találkozik a termékkel (ld. 3. ábra) és mindegyik fázis alkalmas arra, hogy a vásárlóban valamilyen élményt, a hasznosságának valamilyen érzését kiváltsa. Ezek az élmények a legkülönbözőbbek lehetnek. Ilyenek pl. a termelékenység (az adott fázisban hogyan befolyásolja a vevő idő és pénzbeli ráfordításait), az egyszerűség (kíván-e speciális szaktudást, gyakorlatot), a megfelelőség (összhangban van-e a termék által nyújtott jellemző a fogyasztó igényeivel), megjelenik-e valamilyen kockázat az adott használati ciklusban (pl. szállításnál sérülés veszélye, használatkor balesetveszély, tűzveszély stb.), okoz-e közvetlenül vagy közvetve örömet a használat (esztétikai megjelenés, formatervezés szépsége, színek harmóniája, kiegészítő játékfunkciók, művészi élvezet, imázs stb.). Környezettudatos korunkban hasonló módon a hasznosság érzékeléséhez sorolhatók ma már pl. a termék környezetbarát tulajdonságainak érzékelése.

A hasznossági mátrix 36 mezőt tartalmaz. Ez nem azt jelenti, hogy a hat vásárlói tapasztalati ciklus esetén minden egyes hasznossági szint megjelenik, és mindegyik mezőben valamilyen kiemelkedően kreatív ötlettel kell előállnunk. Még a sikeres termékek is csak néhány mezőben tartalmaznak olyan értékeket, amelyekkel versenytársaik fölé képesek emelkedni. Ha a meglévő vagy új termékek helyét meghatároz-

zuk a mátrixban, látni fogjuk, melyek az erősségeink. Ha mellétezzük a versenytársak termékeit, világossá válik, hogy a vásárlói hasznosság szempontjából riválisaink hol jobbak vagy gyengébbek a saját termékünkénél. A következő lépésben végiggondolhatjuk, hogy melyik mezőben kellene erősíteni, hogy előnyre tegyünk szert: a kreatív ötlet keresése ekkor már egy szűkebb területre korlátozódik, a brain storming ez esetben már célirányosan szervezhető. Így pl. ha a termék műszaki paramétereivel már nem tudunk jobb pozíciót elérni, akkor a használat örömfunkciójával, a szállítás kockázatának csökkentésével, az alkatrészellátás javításával stb. szerezhetünk előnyt. Hogy mikor melyik mezőben szükséges innováció, kreatív ötlet megtalálása, az a piac jellegétől, a versenytársak kínálatától, de főként a fogyasztói igényektől függ. A vásárlói hasznossági mátrix egy keretet kínál a kreatív ötlet megtalálásához, a felmerült ötlet hasznosságának megítéléséhez.

3. ábra

A vevő hasznossági (utility) mátrixa

Vásárlói tapasztalati ciklus fázisai

	Vásárlás	Szállítás	Használat	Alkatrész	Kbt.	Eldobás
H a s z n o s s á g i	Termelékenység					
s	Egyszerűség					
z	Megfelelőség					
i	Kockázat					
s	Öröm, Imázs					
n	Környezetbarát					

(Forrás: Kim, 2000)

Az egyes ciklusokban hasznosak lehetnek az alábbi kérdések az innovatív ötlet megtalálásához.

- **Vásárlásnál:** Mennyi időt igényel a megvásárolni óhajtott termék megtalálása? Milyen a vásárlás helye, elérhetősége, vonzereje? Mennyire biztonságos a környezet? Mennyi időt vesz el a vásárlás lebonyolítása? A hosszú pénztári sorállás, a vevők feje fölött imbolygó raklapok, a gyanús kültelki környezet nem feltétlenül tartoznak a pozitív vásárlási élmények közé.
- **Leszállításnál:** Mennyi időt vesz igénybe? Mennyire bonyolult a kicsomagolás, az összeállítás, az üzembe helyezés? Létezik-e házhoz szállítás, helyszínen való összeszerelés, ha a vevő ezt igényli? Egy lapra szerelt

bútorcsalád saját gépkocsival való hazaszállítása, és ott-honi összeszerelése nem minden esetben örömforrás.

- **Használat:** Egyszerű a használat, vagy szakértőt, be-tanítást igényel? Mi történik a termékkel használat után, hogyan tárolható? Mennyire hatékony a mű-ködés? Milyen a formatervezés? Milyen környezet-szennyezéssel, zajártalommal jár, mekkora baleset-veszélyt jelent?
- **Alkatrészek, tartozékok:** Be kell-e szerezni a haszná-lathoz még valamilyen más terméket, vagy igénybe kell-e venni valamilyen szolgáltatást? Ezek milyen költséggel járnak? Meghibásodás vagy természetes elhasználódás esetén a szükséges alkatrész, tartozék beszerezhető-e? Egy számítógép vásárlásánál pl. nem közömbös, hogy milyen operációs rendszerrel, felhasználói programokkal kínálják, az internethez közvetlenül csatlakoztatható-e, a perifériák illesztése megoldott-e stb.
- **Karbantartás:** Szükséges-e? Ha igen, milyen gyako-rissal? Mennyire könnyű a karbantartás? Házilag elvégezhető, vagy szakembert igényel? Milyen költséggel jár?
- **Kiselejtezés:** Mennyi ideig használható a termék? Megsemmisíthető-e az elhasznált termék? Környe-zetbarát-e a használaton kívülre kerülő termék? Van-nak-e speciális előírások, korlátozások a kiselejte-zésre, a tárolásra? A gyártó vagy a kereskedő nyújt-e segítséget az elhasznált termék kezelésében, vissza-vételében?

A mátrix egyrészt segít felfedez-ni azokat a mezőket, amelyekben új ötleteket célszerű keresni, másrészt a felmerült ötlet megítélésében egy szisztematikus vizsgálatot tesz lehetővé, amelynek segítségével az ötletet a vásárlói hasznosság szempont-jából értékelhetjük, összevethetjük a versenytárs hasonló termékével. Az innováció bekövetkezhet az azonos szakaszon belül (pl. a termék használatát szórakoztatóbbá tesszük – a mobiltelefon játékot is tartalmaz), azonos tényező fejlesztése egy új szakaszban (a vásárló örömszerzését már a vásárlás szakaszában megva-lósítjuk pl. ajándékokkal, vásárlási kedvezményekkel), vagy egy új tényezőt fejlesztünk egy szakaszban (elhasznált akkumulátorok begyű-jtése). A hasznossági térkép felhívja a figyelmet a további kihasználatlan lehetőségekre.⁴

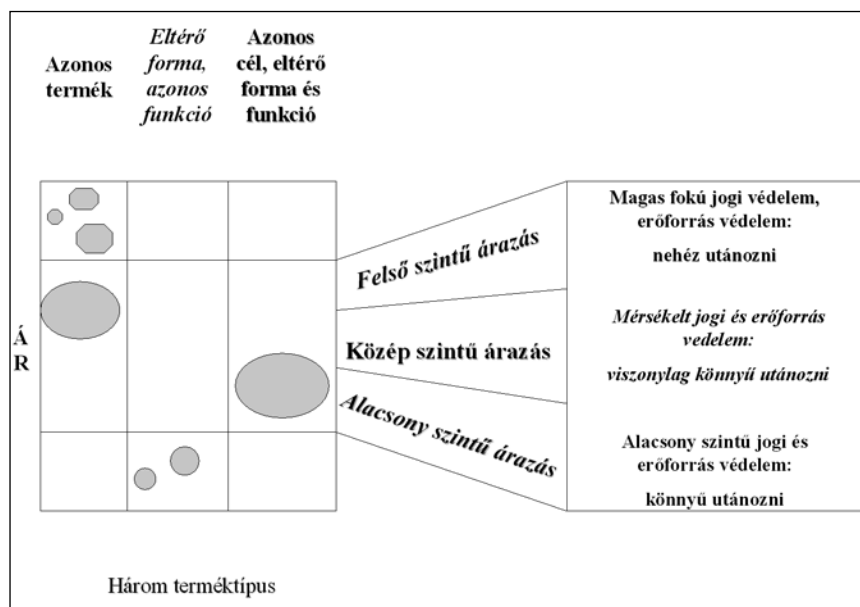
Stratégiai ár meghatározása

A vásárlói hasznosság mellett a másik fontos kérdés a vonzó ár megállapítása. A hatalmas fejlesztési költsé-gek (amelyek ma már számos iparágban meghaladják a gyártási költségeket) mielőbbi megtérülése, a termékek gyors cserélődése azt kívánja, hogy már a piacra lépés pillanatában nagy volumennel jelenjünk meg a piacon, lehetőleg már a tömegek számára is megfizethető ár-ral. Mindemellett azt is figyelembe kell venni, hogy a termék másolható-e, azaz a cég képes-e megtartani a vásárlókat (stratégiai árképzés). Ezért a kezdő ár-nak is vonzónak, sőt ellenállhatatlannak kell lennie, amely egyben az utánzókat is távol tartja. Kim és Mauborgne a következő lépést a tömeg árfolyosója meghatározás-nak szenteli (4. ábra).

Az ár meghatározásához ezért először az innováció-hoz legközelebb álló piacon lévő termékeket kell meg-határozni, ami korántsem könnyű feladat. Az innovációs termékek jelentős részénél ma már meglehetősen nehéz a potenciális vásárlók azonosítása: sokszor az iparág hatá-rain is túl kell tekinteni, a hagyományos konkurencián túl új vevőcsoportokat és eltérő kinézetű termékeket is figye-lembe kell venni.⁵ Ha a potenciális vásárlók listáját, va-lamint a versenyben szóba jöhető termékek felsorolását, árát és volumenét sikerült összeállítani, akkor egy grafi-konban megvizsgáljuk, hol helyezkednek el a potenciális vásárlók legnagyobb csoportjai (ez lesz a tömeg árfolyo-sója, az ellipszis területe pedig a volumenre utal), milyen áron vásárolnak (függőleges tengelyen ábrázolt érték).

4. ábra

A tömeg árfolyosójának meghatározása



(Forrás: Kim, 2000)

A vízszintes tengelyen a különböző jellegű termékcsoporthoz tartoznak (az innovatív termékünkkel azonos termék; ugyanazon funkcióra szolgáló, de eltérő formájú termék; ugyanazt a célt eltérő funkcióval és formával teljesítő termék).

A stratégiai árképzés szempontjából a középső, meglehetősen széles sáv jöhet számításba, ahol a példa szerint ez esetben találunk azonos terméket, de eltérő funkciójú és formájú is. Az, hogy ezen a széles sávon belül a ténylegesen alkalmazott ár hol helyezkedjék, egyrészt annak a függvénye, hogy az innovatív termékünk, a benne foglalt innovatív megoldás, konstrukció, technológia milyen jogi védelmet élvez (pl. levédett szabadalom). Másrészt attól is függ, hogy a szükséges erőforrások mennyire hozzáférhetők, az emberi tényezők, képességek milyen könnyen reprodukálhatók (a vállalat alapvető képességei, különleges tudású szakembereik, know-how stb.). Amennyiben az innovatív termék és az előállításra szolgáló rendszer jól védett, úgy magasabb árfekvésben állapíthatjuk meg a piacra lépési árat – nem kell tartani utánzóktól. Amennyiben a védelem gyenge (az innováció nem védhető le, a szükséges emberi és materiális erőforrások mások által is hozzáférhetők), úgy alacsonyabb stratégiai ár megállapítása javasolt: az utánzók számára így nem lesz olyan vonzó és kifizetődő a piacra lépés. Egy levédett szabadalmat használó innovatív gyógyszer jóval magasabb áron hozható forgalomba (erős jogi védelem), mint az a generikus gyógyszer, amelynél megszűnt a jogi védelem.

Az ötlet megtalálása, a stratégiai ár meghatározása még nem elegendő a sikeres innovációhoz: a tevékenységnek végül nyereséget is kell hozni. Ehhez olyan – lehetőleg nehezen utánozható – üzleti modellre lesz szükségünk, amely az üzleti tevékenység elemeit valamilyen logika szerint célirányosan összerendezi. A Caterpillar a II. világháború hatalmas katonai építkezéseinek fejlesztett ki olyan képességeket, amelyekre békeidőben egy nehezen utánozható üzleti modellt épített fel. A partra szálló amerikai hadtestek nyomában megjelenő cég a rommá lőtt hadszíntereken rendkívül rövid idő alatt volt képes újjáépíteni utakat, repülőtereket, hidakat, egyéb létesítményeket – szinte a világ minden pontján. Az egyedülálló sajátosságot a világméretű hálózat üzemeltetésének képessége jelentette, amit a béke éveiben is hasznosítani tudott: hatalmas teljesítményű földmunkagépeit képes bárhol üzembe helyezni, szervizüket, alkatrész-utánpótlásukat rendkívül rövid idő alatt biztosítani. Esetében nemcsak az alapvető képesség, de maga az üzleti modell is nehezen utánozható, ezért tartós stratégiai sikert eredményezett.

A sikeres üzleti modell kidolgozására is ismerünk jól bevált módszertani megközelítéseket. Miután a stra-

tégiai árról már rendelkezünk elképzelésekkel, a következő lépésben a költségcél meghatározása a feladat, de legalább ilyen fontos a lehetséges partnerek, stratégiai szövetségesek megkeresése, a testhezálló ármodell megtalálása. A már idézett szerzőpáros az alábbi megfontolások elvégzését javasolja az üzleti modell kritikus összetevőivel kapcsolatban.

Milyen költség szintet tűzünk ki az innovatív ötletet megvalósító üzleti modell megtervezésénél? Ha már ismert a stratégiai ár, akkor a költségek diktatúrája helyett ebből az árból célszerű kiindulni: milyen költség engedhető meg? Ez a fordított megközelítés rákényszeríti az üzleti modell tervezőjét az alapanyagokkal, a tervezéssel, a technológiával, a gyártásszervezéssel stb. korábbi feltevések újragondolására, innovatív megoldások keresésére ezen a területen is. Annak idején, 1937-ben, a német kormány megbízására a VW népautójának fejlesztését Ferdinánd Porsche mérnök és csapata azon premissza alapján kezdte meg, hogy a sorozatban gyártott gépkocsi nem kerülhet többé ezer birodalmi márkánál. A fejlesztés a háború miatt megszakadt: Porschék ekkor katonai járműveket terveztek (köztük a Tigris tankot), majd később folytatódott: eredménye a népszerű „Bogár” lett.⁶ A stratégiai árból kiinduló tervezéssel olyan kérdésekre keressük a választ, mint az alábbiak:

- Helyettesíthető-e a nyersanyag egy olcsóbb, nem szokványos anyaggal?
- Csökkenthető-e az alacsony hozzáadott értéket képviselő tevékenységek (kiszervezés, karcsúsítás, megszüntetés)?
- Csökkenthető-e a költségek folyamatszervezéssel, üzemszervezéssel, számítógépes irányítási rendszerrel?

A modern üzleti életben partnerek nélkül már nem boldogulhatunk. A munkamegosztás már világméretűvé vált: kiterjed a kutatástól a gyártáson át az értékesítésig. Az üzleti modell sikere a partnerek helyes megválasztásán is múlik.

- Az innováció megvalósításához milyen alapvető és egyéb képességek hiányoznak?
- Kifejleszhető-e a hiányzó képességek szerves fejlődés révén?
- Hol lelhető fel ezek a hiányzó képességek vállalatok között?
- Létrehozható-e partneri együttműködés a hiányzó képességeket birtokló cégekkel?
- Stratégiai szövetség, alkalmi együttműködés, felvásárlás vagy egyesülés révén juthatunk hozzá a hiányzó képességekhez?
- Idő- és pénzügyi korlátok milyen megoldás felé terelnek bennünket?

A stratégiai ár meghatározása, a szükséges képességek megszerzési módja kölcsönösen befolyásolják egymást, a kettőt összhangba kell hozni. Ezután még egy fontos kérdésben szükséges döntenünk: melyik ármodell a legalkalmasabb? Árazási modellekből is többféle jöhet szóba: az üzleti modellek osztályozásánál már találkoztunk néhány megoldással (előfizetés, belépési kedvezmények), de további megoldások is léteznek (üdülési szövetkezetek időosztásos módban, részletekben való értékesítés, ellenérték kifizetése helyett tőkerészesedéshez jutás vagy részesedés az eredményből stb.).

- Alkalmazható-e az iparágban szokásos ármodell?
- Melyik alternatív ármodell kecsegtet nagyobb haszonnal?

A költségek tisztázása, az alapvető képességek biztosítása és az ármodell meghatározása már megalapozza az üzleti modell sikerét. Az építőkövekből most már felépíthető az a logikus modell, amely arra a kérdésre ad választ, hogy miként bonyolítjuk le az üzletet. Egy kérdéssel azonban még csak érintőlegesen foglalkoztunk: a piaccal, a versennyel, a versenytársakkal – ezek vizsgálatának mellőzése miatt még mindig nem számíthatunk sikerre. Ennek a kérdésnek a vizsgálata és megoldása már stratégiaalkotás, a stratégiai menedzsment körébe tartozik, amivel a következőkben foglalkozunk. Porter szerint az évtized elején az e-business vállalkozások tömeges bukása éppen a stratégiaalkotás klaszszikus szabályainak mellőzése miatt következett be (Porter, 2001). Az üzleti modell, legyen az bármilyen szellemes és kreatív, nem váltja ki a stratégiát.

Az üzleti modelltől a stratégiáig

A stratégiai menedzsment az a legmagasabb szintű vezetési tevékenység, illetve folyamatrendszer, amely a vállalati működés alapvető irányait, hosszú távú törekvéseit meghatározza és megvalósítja. Ennek keretében

- meghatározzuk a szervezet céljait,
- kidolgozzuk az ezek elérését célzó vállalati politikákat,
- elkészítjük a szükséges stratégiai tervet, felvázoljuk a szükséges akciókat,
- allokáljuk a stratégiai erőforrásokat,
- irányítjuk a megvalósítás folyamatát.

A stratégiai menedzsment során meghozandó alapvető fontosságú döntések klaszszikus esetben az igazgatótanács kompetenciájába tartoznak, míg a végrehajtás a vezérigazgató és apparátusa feladatát képezi.

A folyamat részét képezi a helyzetelemzés, az önértékelés, a versenytárselemzés, a megvalósítás keretrendszerének kialakítása, a controlling, a monitoring és az ösztönzőrendszer megtervezése, a szervezeti kultúra formálása, a szervezeti struktúra kialakítása. A helyesen kialakított stratégiai menedzsment folyamatrendszere választ ad a változó környezet kihívásaira, összhangot teremt a környezet, a vállalati stratégia, a vállalati szervezet, a vállalati kultúra között, és hosszabb távon is hatékony, sikeres, versenyképes működést biztosít. Az üzleti modelleket is ebben a rendszerben kell elhelyeznünk: használatuk nem öncélú – a vállalat tartós stratégiai sikerét kell elősegíteniük. Tervezésük, megvalósításuk a stratégiai menedzsment rendszerében történik.

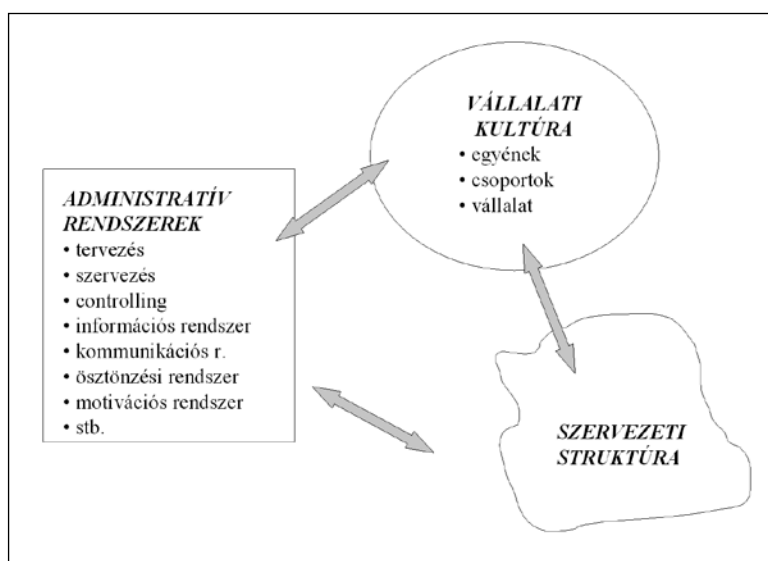
Az üzleti modellek a stratégiai menedzsment rendszerében

Az 5. ábra a stratégiai menedzsment három pillérét ábrázolja – az üzleti modellel kapcsolatos kérdések mindegyikükben megjelennek.

- Az adminisztratív modulban tervezzük meg magát az üzleti modellt: építőkövei miként illeszkednek egymáshoz, hogyan alkotnak összefüggő logikai rendszert egymással és a vállalat többi elemével. Ez a modul felelős a megtervezés mellett az alrendszer megszervezéséért, célirányos működtetéséért, ellenőrzéséért. Ennek a modulnak kell az üzleti modellt verifikálni a piaci verseny, a versenytársak szempontjából és beleilleszteni a vállalati, üzletági vagy termékstratégiába, vagy a funkcionális stratégiába, vagy éppenséggel fordítva: az üzleti modellre építeni fel egy új stratégiát.

5. ábra

A stratégiai menedzsment rendszere



(Forrás: Barakonyi, 2002)

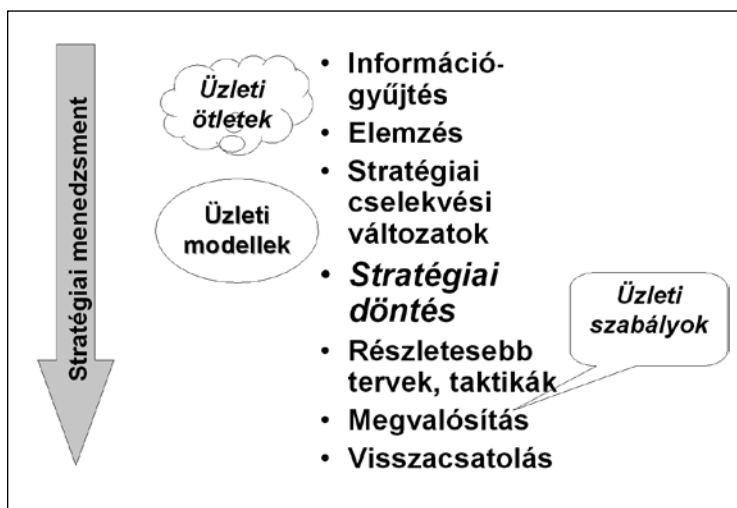
- A vállalati kultúra meghatározó modul az üzleti modellek esetében is. Hiába lenne üzleti modellünk kiemelkedően hasznos a fogyasztó számára, hiába sikerült megtalálni a legjobb stratégiai árat és a konzisztens üzleti modult – előfordul, hogy mindez nem működik, csődöt mond. Az emberi tényezőből fakadó bizonytalanság és kiszámíthatatlanság keresztülhúzhatja a legjobb elgondolásokat is. Az innováció magában hordozza a változást, a változásokkal szemben pedig az emberi természet általában konzervatív, elutasító módon védekezik. Az ellenállási gócot az alkalmazottak jelentik: a vállalati kultúra eszközeivel gondot kell fordítani megnyerésükre, az elképzelésekkel való azonosulás elérésére. Egy újszerű üzleti modell belső folyamatokat rendez át, emberi viszonyokat és kapcsolatokat érint, az értékrend módosulásával jár, korábbi érdekeket sért. Ezen konfliktus felismerése, kezelése a siker elengedhetetlen komponense. Hasonló figyelmet érdemel a partnerek ellenséges érzelmeinek, reakcióinak leszerelése, az üzleti modellhez való viszonyuk pozitív befolyásolása. Az innovációval kapcsolatos ellenállásra szélesebb körben is számíthatunk. Itt necsak a közvetlenül érintett vevőkre gondoljunk, hanem a társadalom szélesebb köreiben felmerülő etikai kifogásokra, ellenérzésekre, a társadalmi felelősség kérdésére. A kérdés tehát a vállalati kultúra körein kívül átnyúlik a vállalatot övező társadalmi környezetre is (5. ábra).
- A szervezeti struktúra a stratégiai menedzsment harmadik pillére. A környezeti kihívásokra, a hosszabb távú összhang megteremtésére a cég stratégiát alkot, amely akkor lehet sikeres, ha azzal összhangba hozza vállalati kultúráját is, de szervezeti struktúráját is. Meg kell találni a stratégiával és az adott üzleti modellel összhangban lévő szervezeti modellt is. Ha pl. a hiányzó alapvető képességet a cég szerves fejlődéssel hozza létre, akkor ez megfelelő belső szervezeti változással is jár. Ha a hiányzó képességet, erőforrást felvásárlással vagy összeolvadással szerzi, a szervezeti struktúra változása még kézenfekvőbb.

A rendszerszemléletű megközelítés tehát megkívánja, hogy az üzleti modellek tervezésénél és tesztelésénél ne csak a szűkebben vett szempontokat vegyük számításba (kreatív ötlet, vásárlói hasznosság, stratégiai ár, magának az üzleti modellnek a felépítése), hanem a piaci viszonyok, a verseny, a versenytársak számításba vétele és az üzleti modellnek a stratégiába való beépítése, vagy a modellre való stratégiaépítés is történjék

meg. Ennek során mind a vállalati kultúrára gyakorolt hatásokra, mind a társadalmi felelősségre, az etikai kérdésekre is figyelemmel kell lennünk. Az üzleti modell építése tehát nem elszigetelt művelet, hanem a vállalati összműködésbe illesztett célirányos tevékenység. Ezen szempontok mellőzése számos esetben a kreatív gondolat bukásához vezetett (6. ábra).

6. ábra

Stratégiaalkotás és megvalósítás folyamata



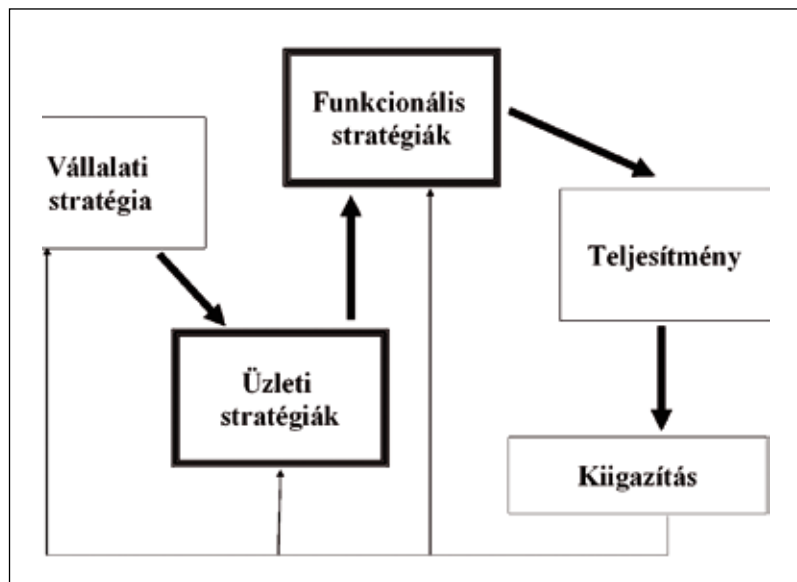
Az üzleti modellek a stratégiaalkotás folyamatrendszerében

A stratégiai menedzsment folyamat egy másik nézőpontból stratégiaformálásra és megvalósítási szakaszra bontható fel. Ez utóbbi már taktikai és operatív jellegű feladatokat is tartalmaz.

- Stratégia megformálása: Hol vagyunk? Hová szeretnénk eljutni? Miként érünk oda?
- Megvalósítási feladatok: részletes erőforrás-allokáció, célok és feladatok lebontása szervezeti egységekre, funkciókra, monitoring; értékelő- és ösztönzőrendszer, szabályozási mechanizmusok kidolgozása.

Az üzleti modellek alkalmazásának leggyakoribb színtere a stratégiai üzleti egységek (Strategic Business Unit): egy adott termék stratégiájának megtervezése egy adott piacon. Amennyiben a cég csak egy termékkel vagy termékcsoporttal lép fel egy adott piacon, ez esetben az üzleti modell egyben a vállalati stratégia magját képezi. Ritkábban üzleti modellek megjelenhetnek a funkciók tervezésénél is: ekkor az üzleti modellek az adott funkció stratégiájának alapját képezik. Az irányítás visszacsatolós rendszerében a várt teljesítmény elmaradása esetén sor kerülhet magának az üzleti modellnek a korrekciójára, szélső esetben új modellel való helyettesítésére is (7. ábra).

**Üzleti modellek
a különböző típusú stratégiák rendszerében**



Az üzleti modellt gyakran összekeverik az üzleti szabállyal. Az üzleti szabályok is segítik a szervezetet céljai elérésében, mégpedig oly módon, hogy leírják azokat a műveleteket, meghatározásokat és korlátokat, amelyeket figyelembe kell venni és alkalmazni szükséges a végrehajtás során. Az üzleti szabályok a stratégiai irányítás végrehajtási oldalához tartoznak: a már meghozott döntésekből következnek, ezért leíró jellegűek. Elősegítik a kérdéses művelet egységes, hatékony és jogszerű végrehajtását, segítik a kommunikációt a szervezeten belüli szereplők, valamint a szervezet és külső partnerei között. Amíg a stratégia arról szól, hogy miként navigáljuk a szervezetet a siker elérése érdekében a makroszintű üzleti környezetben (vagyis egy magasabb szinten mutatja meg a követendő irányt), addig az üzleti szabály a stratégia végrehajtását szolgálja: azt mondja meg, hogy mit tehetünk a részletesen kidolgozott taktika megvalósulásáért. Technikai részleteket tartalmaz, amelyek a stratégiának akciókra való átalakítását és az akciók végrehajtását szolgálják. Számos üzleti szabályt találunk szinte valamennyi üzleti funkcionális területen, így pl. a marketingstratégia területén, az árképzésnél, az emberi erőforrással kapcsolatos döntések végrehajtásánál, a belső szabályozásokban stb.

Az üzleti szabályok megjelenhetnek írott formában is (proaktív megközelítés), de gyakran íratlan formában épülnek be a szervezeti kultúrába, néha követelmények formájában. Egy újonnan felálló szervezeti egység vagy egy meglévő szervezet működési

7. ábra

hiányossága, a motiváció erősítése vagy egy küszöbön álló jelentős belső változás megkövetelheti ezen szabályok összegyűjtését, írásban való rögzítését (a szabályok adatbázisának létrehozása) a folyamatok későbbi automatikussá, hatékonyabbá tétele érdekében. Amíg a stratégia és a taktika inkább a bonyolultabb folyamatokra koncentrálnak előíró módon, addig az üzleti szabályok egy leegyszerűsített, statikus, leíró képet mutatnak – azt mondja meg, hogy valójában hogyan működik a szervezet. Egyszerű, közérthető, természetes megfogalmazásúak. Olyan megfogalmazás kívánatos, amit mind a munkatársak, mind a partnerek könnyen megértenek (az Állatfarm „négy láb jó, két láb rossz” ökölszabályához hasonlóan). Az üzleti szabály az üzletre vonatkozik, a végrehajtás előtti üzleti döntésekből eredeztethető. Nem a végrehajtási döntésekből ered, nem a technológiára

koncentrálnak. (Walker, 2000; Von Halle, 2001; Ross, 2003; Debevoise, 2005)

Konklúzió

Az üzleti modellek sikeres használatához mindenképp előtti a fogalom pontos ismerete szükséges. Sikeres üzleti modellhez egy kreatív üzleti ötletre is szükség van, aminek megtalálása nem könnyű feladat: ennek módszertani támogatását bemutattuk. Erre az üzleti ötletre építhető fel az üzleti modell. Mindez azonban még kevés a sikerhez: az üzleti modellek nem foglalkoznak a piaccal, a versennyel, a versenytársakkal, ezért a stratégiai menedzsment kontextusába kell ezeket beágyaznunk. Hangsúlyozzuk, hogy az üzleti modell csak a stratégia keretébe ágyazva lehet sikeres, ezért azt a stratégiából vezetjük le. Létezik egy fordított eljárás is, amikor az üzleti ötlet és az üzleti modell jelenti az első lépést, akkor arra olyan stratégiát kell építeni, amely a piaccal, a versennyel is foglalkozik. Az üzleti modell stratégia nélkül önmagában nem elégséges tényező a sikerhez. Túl ezen, az üzleti sikerhez a stratégiai menedzsment mindhárom alrendszerét is összhangba kell hozni üzleti modellünkkel. A modellek esetében mindig tisztában kell lennünk azzal, hogy azok a valóság jelentős leegyszerűsítésével jöttek létre, amikor számos tulajdonságot mellőzni kényszerültünk, ami már önmagában is hibaforrás. Az üzleti ötlettől a stratégiai menedzsmentig terjedő láncolatban elegendő egy hiba is, hogy az üzleti modell csődöt mondjon.

Lábjegyzet

- ¹ „Amikor emberi személyiségekkel és ember által alkotott szervezetekkel dolgozunk, az empirikus világnak olyan rendszereivel van dolgunk, amelyek messze túl vannak megformulázási képességünk hatókörén. Ezért nem szabad meglepődnünk, ha az adott valóságnál egyszerűbb rendszereink, bármily fontosak és érvényesek legyenek is, olykor-olykor cserbenhagynak minket.” (Boulding, 1971: 112. old.)
- ² Osterwalder (2005) abból az ideális esetből indul ki, amikor az üzleti modellt a stratégiából vezetjük le: „Az üzleti modell annak a tervrajza, hogy hogyan alakítsuk ki az üzletet. Az üzleti modell a stratégiai problémák (stratégiai pozíció, stratégiai cél) lefordítása egy koncepcionális modellbe, amely explicite megmondja, hogyan működik az üzlet. Az üzleti modell kivitelezési tervként szolgál, amely lehetővé teszi annak az üzleti struktúrájának és rendszernek a megtervezését és létrehozását, amelyek a vállalat operatív, fizikai formáját alkotják.” (u.o.) Megjegyezzük, létezik egy fordított út is, amikor a kreatív ötlet és az üzleti modell születik meg előbb, és erre épül fel a stratégia.
- ³ A modellt a Pécsi Tudományegyetem Stratégiai Menedzsment Tanszékén 2001 óta használjuk az oktatásban (MBA, magyar és angol nyelvű MSc gazdálkodási szakokon). A hallgató választ egy általa viszonylag jól ismert vállalatot, annak bemutatása, SWOT-elemzése után valamelyik működési területén egy termék viszonylatában elvégzi az alábbiakban ismertetett vizsgálatot. A több száz elkészült dolgozat között meglepően sok szellemes, kreatív ötlet bukkant fel, ami már jelzi a módszer használhatóságát.
- ⁴ „A menedzserek gyakran esnek abba a hibába, hogy folyamatosan a vásárlói élmény egy bizonyos szakaszára, és azon belül egy bizonyos tényezőre helyezik a hangsúlyt. Ez a szemlélet hasznos lehet a születőben lévő iparágakban, ahol a vállalatoknak rengeteg lehetőségük van a hasznosság fokozására. A már létező iparágak többségében azonban ez a megközelítés csekély valószínűséggel vezet piacformáló innovációhoz.” (Kim, 2002)
- ⁵ Egy tenyérszámítógép (PDA) olyan funkciókat kínál, amelyek nem is olyan régen még funkcióként külön-külön termékeket jelentettek (Windows kompatibilis számítógép, menedzserkalkulátor, naptár, óra, MP3-as és MP4-es szolgáltatások, navigációs rendszer, mobiltelefon, internetcsatlakozás, kézírás-felismerés, diktáfon, URH rádió, felvevő, fényképezőgép, idegen nyelvű szótárak és még ki tudja, mit hoz a jövő...) – a potenciális vevő azonosítása nem könnyű feladat! Az innováció nyomán létrejövő termékek egy korábbi funkciót új formában bocsátanak rendelkezésünkre (mechanikus karóra vs. kvarcóra), vagy azonos cél elérésére el-

térő funkció és formai megjelenés (útvonaltervezés PC szoftver helyett GPS navigációs rendszerrel).

- ⁶ Hasonló feltételek között született a második világháború idején a Dodge cég legendás katonai Jeep modellje is, ahol ötszáz dolláros költséglímmel kellett szembenézni. A katonai funkcióknak alárendelve a tervezést, végletekig leegyszerűsített modell született, amely azonban a célra kiválóan megfelelt (könnyű, fordulékony, megbízható, egyszerű, de szívós konstrukció). A tender elbírálásakor, a modell bemutatásakor a modell felhajtott a washingtoni Capitol lépcsőin is, kivívva ezzel a bírálóbizottság osztatlan elismerését.

Felhasznált irodalom

- Barakonyi K.* (2002): Stratégiai menedzsment. „Stratégiaalkotás II.”, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Barakonyi K.* (2002): Stratégiai tervezés. „Stratégiaalkotás I.”, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Boulding, Kenneth E.* (1971): A rendszerelmélet mint szemléletmód. In: Kindler József – Kiss István (szerk.): Rendszerelmélet. KJK, Budapest
- Debevoise, T.* (2005): Business Process Management with a Business Rule Approach. Business Knowledge Architects, New York
- Kim, W. Chan – R. Mauborgne* (2000): Knowing a Winning Business Idea. Harvard Business Review, Sept-Oct., p. 129–138.
- Magretta, Joan* (2002): Why Business Models Matter. Harvard Business Review, May, p. 86–92.
- Osterwalder, A. – Y. Pigneur – C.L. Tucci* (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of AIS, Vol. 16. p. 1–25.
- Porter, M.* (2001): Strategy and the Internet. HBR, March
- Ross, R.G.* (2003): Principles of Business Rule Approach. Addison-Wesley, Upper Saddle River
- Von Halle, B.* (2001): Business Rules Applied. Wiley, Chichester
- Walker, A. et al.* (1990): Knowledge Systems and Prolog. Addison-Wesley, Upper Saddle River wikipedia.org

Cikk beérkezett: 2008. 1. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2008. 2. hó