

LINDEN, Frank A.

NÖVEKEDNI A HÁLÓZATBAN

- A virtuális vállalati hálózatok kiépülése -

Az Adidas, a Hoechst, a Mercedes, a Karstadt, ill. a Virgin független cégekből építenek hálózatot, hogy csekély ráfordítással újat teremtsenek. Ezek a virtuális vállalatok szinte minden ágazatban megtalálhatók, s újrajrják a piaci versenyszabályokat.

Tézisek

➤ *A vállalatok többségének már nincs lehetősége arra, hogy a virtualizálódás ellen döntsön.*

➤ *A virtuális vállalatok azért tudnak a kevésből sokat előteremteni, mert a hálózaton keresztül végrehajtott befektetések helyét nagy szakértelemmel rendelkező cégek veszik át.*

➤ *A virtualizálás nem olyan konstrukciós opció mint pl. a szakmai szervezet, hanem egy átfogó logikai fejlesztés esernyője.*

Próbamenet szinte minden ágazatban

A Fekete-erdőben található Dual cég, amely a szórakoztató elektronika területén működik, semmit sem fejleszt és semmit sem tervez, semmit sem állít elő, s nem is értékesít, s törzsszállománya a titkársággal együtt összesen négy Karstadt-specialistából áll.

Ez a mini-személyzet egy hálózatot irányít, amely néhány hónapon belül kereken hatvan innovatív készülékből és alkotóelemből álló termékcsaládot fejleszt ki, s nagyrészt már forgalomba is hozta őket; legközelebbi célja, hogy hetven millió márkás forgalmat bonyolítson le, s a következő lépésben világszerte értesíteni fogja.

Az egész műszaki induláshoz – a szerszámokat is beleértve – a Dual, az újjászületett szórakoztató elektronikai versenytárs tíz millió márkánál sokkal kevesebbet fektetett be. Még a legerősebb konkurensok sem tudnak ezzel lépést tartani, amennyiben konvencionális módon gondolkodnak.

A Karstadt/Dual esete jó példa a fejlesztésre, amelynek dinamikáját néhány évvel ezelőtt a szakemberek közül még a látókok sem láthatták előre.

Christian Scholz professzor, aki a virtualizálási szakmában a német szervezeti szakértők között az avantgardhoz tartozik, 1994-ben még szűk határok közé szorította ezt a jelenséget: „A virtuális vállalat csak a vállalatok kis csoportja esetében, de csak bizonyos ágazatokban és meghatározott feltételek között lehetséges szervezeti forma.“

De hol van már a tavalyi hó, különösen ami Scholz-ot illeti. A saarbückeri főiskolai tanár ma ezt mondja: „Az a lehetőség, hogy valaki a virtualizálás ellen foglaljon állást, a vállalatok többségénél már nem áll fenn.“

A vezető szereplők a legkülönbözőbb ágazatokban közben gyakorlatilag a szervezeti koncepcióval foglalkoznak.

⇒ *Gépkocsigyártás:* A Mercedes-Benz a Smart virtuális márka alatt szinte minden saját pénzügyi ráfordítás nélkül fejleszt, gyárt és értékesít kisautókat. A szövetségbe tartozik a svájci SMH-Holding (Swatch-Uhren), bankok, a francia állam a Lotharingiai Szénbányákon keresztül, gépkocsibeszállítók, szállítmányozók és franchise-cégek.

⇒ *Gyógyszergyártás:* A nagy gyógyszergyártóknak hozzávetőlegesen a fele hozott létre az elmúlt években bio- és géntechnológiai cégekből, valamint a egyetemi kutatólaboratóriumokból virtuális hálózatokat, hogy a gyógyszerkutatást és -fejlesztést elősegítse. Az értékteremtő láncolat másik végén jönnek létre a világméretű termék- és forgalmazó hálózatok a géntechnikai készítmények (generikumok) gazdaságos előállítására és forgalomba-hozatalára.

⇒ *Italok:* Az olyan márkák mint a Red Bull, a Samuel Adams vagy a Virgin Cola felélénkítik az USA-ban és Nagy-Britániában a versenyt. Nekik sem serfőzdeik, sem palacküzemeik, sem raktáraik, sem értékesítési hálózataik nincsenek. Egyedül a marketing és a minőségellenőrzés az ő területük.

⇒ *Pénzügyi szolgáltatások:* Egy közös Internet-felületen (képernyőn) állnak össze a szolgáltatók – a hitelintézetek, alapítványok, részvényügynökök, biztosítók – virtuális összpénzügyi filiórává.

⇒ *Utazás:* A repülőtársaságok egyre inkább az egyes működési területek koordinálására szűkítik le tevékenységüket: repülőgépet lízingelnek, karbantartásukkal harmadik céget bíznak meg, fedélzeti és földi személyzetet adnak bérbe, repülőutakat saját nevük alatt idegen cégekkel bonyolítatnak le (például a Team Lufthansá-

val), vendéglátóipari cégekkel kötnek szerződést és olyan szakcégeket mint az EDS adatfeldolgozási feladatokkal (helyfoglalási rendszer) bíznak meg.

A felsorolást, az Adidas és a Nike gyár nélküli sportmárkától a Michael Dell-féle virtuális számítógépes cégen keresztül az RTL vagy a Virgin termelő-hálózatig még hosszan folytathatnánk.

Ezeknek az úttörőknek a céljai éppannyira sokfélék, mint működési területük vagy üzleti céljaik. Ezért ölt mindig más és más alakot a virtualizálás. Az olyan szakértő mint Scholz, a szervezetteoretikus ezért már nemcsak virtuális vállalatról beszél, hanem általában „virtualizálási tendenciákról”. Az eredeti ötlet az volt, hogy az egymástól független szakemberek hálózatába szerveződjenek, és közös struktúra (iroda, gyár, szervezet) vagy szerződés (közös cég ernyője, szoros munkaviszony) és más szervezetek, intézmények bevonása nélkül végezzenek komoly munkát. E tiszta formák mellett több virtualizálási variáns létezik.

Az Adidas, a Dual, a Lufthansa, a Hoechst, ill. a Mercedes együtt eddig csak annyit ért el, hogy vagyontuk nemcsak költség, hanem elsősorban a kapacitás szempontjából vizsgálják és optimalizálják. És még azt is, hogy értékteremtő-láncolatukat egyre inkább értékteremtő-hálózatává szervezik át.

Középpontban a márkamenedzselés

Ezek a független végrehajtó szervezetekből álló hálózatok, amelyek egy termékcsalád, márka vagy szolgáltatás köré szerveződnek, mindig csak a felügyeletet gyakorolják: A Mercedes-Benz például a kulcsfontosságú szállítókkal való egyre intenzívebb hálózatba szerveződés révén képes volt arra, hogy néhány éven belül négy új termékcsaládot – A-osztály, M-osztály, V-osztály és Smart-, valamint a variánsok kavalkádját hozza létre.

Még látványosabb a brit Virgin Csoport fejlődése karizmatikus alapítójával, Richard Bransonnal az élen. Ennek a hatalmas vállalkozásnak a sikere mögött az a szinte művészi képesség rejlik, hogy állandóan újabb és újabb értékteremtő hálózatot tud alkotni.

A Virgin ellenőrzése alatt tartja a vevőszolgálatot és a márkamenedzselést, s mindent, ami ehhez kapcsolódik, különböző mértékben végez. A Virgin egyszer nagyobb mértékben vesz részt a termékek és szolgáltatások létrejöttében, máskor viszont szinte semmi köze nincs hozzá.

Versenyre kelt a Bertelsmannal, az EMI-vel vagy a CBS-szel és más szórakoztató konszernekkel, a British Airways-szel és a Coca-Colával, a szállodaláncokkal és pénzügyi szolgáltatókkal, az utazási irodákkal, valamint a textilgyártókkal.

A Virgin, amelynek forgalma több mint négy milliárd márka, a Boston tanácsadók közreműködésével több mint 250 céget koordinál, amelyek különböző hálózatokban állítanak elő termékeket és nyújtanak szolgáltatásokat.

Momberger, a karstadt igazgatója új, konkrét nevet adott ezeknek a hálózatoknak: „brand-net company”-nak, „márka-hálózatokból álló vállalat”-nak nevezi őket. Ezeknek a virtuális márkaszervezeteknek a középpontjában sokszor mindössze egy ötlet, egy vízió, valamint a márkamenedzselés képessége áll.

A Dual, a Karstadt virtuális leányvállalata kerekén 25 független európai, ázsiai és észak-amerikai cégből álló szövetség. Alapvetően a Dual biztosítja a projektkoordinációt, a marketinget, a minőségellenőrzést, valamint a szolgáltatási funkciókat (jog, logisztika és controlling).

Egy hasonló hálózat, amely már évek óta sikeresen működik, a Boston Consulting Group (Boston Tanácsadó Csoport) korábbi tanácsadóját szerződtette. James Koch egy több mint kétszáz millió dollár forgalmú virtuális sörfőzde-birodalom, a Boston Beer Company élén áll. Koch álma: a változatos német sörpiacon virtuális átülése az USA-ba.

Az Anheuser-Busch vagy a Miller óriássörgyártó egyhangú sztandard választékával Koch tizenkét sörféleséget és tíz szezonális változatot állít szembe. A tömeggyártókkal ellentétben, akik a sört Amerikán keresztül-kasul szállítják, Koch a főzést regionális sörgyárakban végezteti – decentralizálja a malátázást és az erjesztést – márkafilozófiája tehát a frissesség alapul.

A Boston Beer Company más sörgyárak többletkapacitását is igénybe veszi, hogy koncepcióját meg tudja valósítani, s a Samuel Adams sörmárkát az USA-ban mindenütt helyileg, frissen és különböző változatokban tudja gyártani. Koch elképzelése: „Jobb sört szeretnénk gyártani, függetlenül attól, hogy a sörgyárak mit szólnak ehhez.”

A termékfejlesztést, a márkamenedzselést és a minőségellenőrzést tekinti a Boston Beer Company alapvető szakterületének, s minden mást a specialistákra bíz. Az ered-

mény: A stagnáló USA sörpiacon Koch forgalmát az utóbbi hat évben átlagban évi 44 százalékkal növelte.

A Dual, a Mercedes, a Samuel Adams, ill. a Virgin esete világosan mutatja, miért nem vonhatja ki magát egyetlen vállalat sem a virtualizálás alól. Antonella Mei-Pochtler, a BCG ügyvezető igazgatója mondja: „A virtuális versenytársak a semmiből emelkednek ki, a piaci szabályokat átírják, s egyik napról a másikra tesznek szert piaci részesedésre.”

Ki gondolta volna öt évvel ezelőtt, hogy a Mercedes-Benz a kisautó szegmensben a VW vagy a Fiat ellenfele lesz? Ki jósolta volna meg, hogy a Karstadt/Dual a Philips, a Sony vagy a Siemens Nixdorf konkurense lesz? Ki számolt volna a Deutsches Bankkal mint leszámítolóval?

A virtuális vállalatok, ill. a márkahálózatokból álló vállalatok a kevésből sokat csinálnak, mert a beruházásokat többnyire a szakértelem-szolgáltatókból álló hálózatokkal helyettesítik. „A szerződés és a jogok”, mondja Momberger, „helyettesítik a gyárat és az irodát”.

Az eddigi outsourcinghoz (forráskihelyezéshez) a virtualizálási stratégiának alig van köze, annál sokkal messzebb megy. Scholz professzor szerint: „Sokan pusztán a költségek miatt helyezték ki eszközeiket, forrásaikat, s ezt azután virtualizálásnak nevezték; most viszont rájöttek, hogy túlságosan sok mindent helyeztek ki, s ezért az értékteremtést megint visszahozták.”

A Virginhez hasonlóan hálózatba szervezett vállalatok ez ellen küzdenek, mivel ők nemcsak költségtenyezőben, hanem alapvető képességekben is gondolkodnak: Az USA légitársaságoknak azt a gyakorlatát, hogy idegen fedélzeti személyzetet alkalmaznak, a Virgin Atlantic sohasem fogja követni; a Mercedes sohasem fog járműveibe idegen belső égésű motort szerelni, s az Adidas sem fogja soha partnercégekre bízni sportcipőinek tervezését.

Momberger a Karstadttól: „A márkahálózatokból álló cégek (brand-net companies) többet foglalkoznak azzal, hogy mely képességeket hozzanak be kívülről a hálózatba, s kevesebbet azzal, hogy melyeket helyezzenek ki.”

Az emelőhatásról, a képességek és tapasztalatok sajátos kombinációjáról van szó. Összekapcsolásuk segít abban, hogy a belépési akadályokat (know, how, kapacitás, tőke, bonyolultság) le lehessen küzdeni, a piaci éllvasokat utól lehessen érní, s a versenyszabályokat át lehessen értelmezni.

„Ezt a fejlesztést egyre magasabb képzettségű szállítók fogják elindítani, akik rendszergazdaként vagy simultaneous-engineering-(szimultán tervező) partnerként megtanulták, hogy az ügyfelektől komplex folyamatokat vegyenek át”, nyilatkozta Mei-Pochtler, a BCG szakértője.

A virtualizálás igazi hőseinek azok a szállítók tekinthetők, akik ily módon zökkenőmentesen igazodnak a legkülönfélébb vevők stratégiájához. Csak ilyen vállalatok segítségével tudta például Michael Dell hálózatát a fejlesztési, alkatrész, logisztikai és szolgáltatócégek hálózatából két cél felé irányítani: az egyedi konfigurálású számítógépet a lehető legalacsonyabb áron és a lehető legrövidebb időn belül a vevőhöz eljuttatni.

A direkt feladó közben olyan gyorsan dolgozik, hogy az ágazatban a céget mindenki csak „Dell-ocity”-nek (a velocity-sebesség angol szóból) nevezi.

Jóllehet a Dell-hálózat semmit sem termel raktárra, az USA-ban a személyi számítógépre szóló rendelés beérkezésétől a házhoz szállításáig mindössze 36 óra telik el. A Dell-hez hasonlóan minden virtuális vállalat olyan különleges ismérvek elérésére törekszik, amelyek révén a versenytársak közül kiemelkedhet. A versenyző cégek nagyságrendi ugrást szeretnének minőségben, a fejlesztés sebességében, rugalmasságban, ill. a vevőhöz való közelségben.

A jobb költségstruktúra és a cégérték átlagon felüli emelése szinte csak járulékosan jelentkezik: a szakosodás az egyes hálózati partnerek számára nyilvánvalóan kisebb beruházást jelent egyértelműen nagyobb forgalom mellett.

Senki sem ért ehhez jobban, mint a Dell. A virtuális vállalat 1996-ban ötször gyorsabban növekedett, mint a versenytársak, mégpedig a PC-ágazatban, amelyre az árfolyamkülönbözlet elvesztése és az egyre rövidebb amortizációs ciklus a jellemző.

Ritkán fordul elő, hogy a számok ennyire látványos történetről szólnak: A Dell a múlt évben a forgalmat 47 százalékkal 7,8 milliárd dollárra tudta fokozni, a nyereséget pedig 91 százalékkal 518 millió dollárra tudta növelni. A gyors készletforgás és a csekély állandó költségek folytán a legnagyobb tőkehozamot – a kiválóan számító ötven százalékot – tudta elérni a csúcstechnikai ágazatban.

E nyilvánvaló előnyök ellenére a virtualizálás egyáltalán nem megy automatikusan. „Azok a problémák, ame-

lyeket sok vállalatnak a vegyes vállalat vagy a stratégiai szövetség okoz, a virtuális szervezetben meghatározódnak", figyelmeztet Scholz.

Ez érthető is. Mielőtt sikermodellé vált, a Dellnek és a Nike-nek mély válságokat kellett átélnie. Amikor a Mercedes a Smarttal kísérletezett, a fejlesztésben sok minden nem „jött össze”. Még Momberger, a márkahálózatok propagálója is elismeri, hogy még a nagymértékben specializált Duál-hálózatban is előfordulnak a teljesen szokványos, „szállítási határidő, költségvetés- és költségproblémák”. Nagy a veszélye annak, mondja a Karstadt igazgatója, „hogy nem lehet őket kézben tartani”.

Scholz vezéteoretikus is ismeri ezt a problémát: „A virtualizálás nem olyan konstrukciós alternatíva, mint például a szakmai szervezet, amelyet a rajztáblán meg lehet alkotni, s majd valóra lehet váltani. Csupán ernyő egy logikus, átfogó fejlesztés fölött, amelyet különféle oszlopok tartanak.”

Ennek az új ernyőnek a tartóoszlopai közé tartozik egyrészt az alapvető képességekre, a karcsúsított menedzsmentre, a tanuló szervezetre (teamek és többszörös alárendeltségi viszonyok) történő koncentráció, másrészt a szövetségekben, a szimultán tervezésben, az új információtechnológiákban (Internet és Intranet), a globalizálási stratégiákban szerzett tapasztalatok, harmadrészt pedig a részvénytulajdonosi érték-orientáció. „Akinak ezek az alapvető lehetőségek a vállalatban nem

állnak rendelkezésre”, mondja Scholz, „az a virtuális szervezetbe bekapcsolódni sem képes.

Mivel a virtualizálás semmiféle bizonytalanságot nem visz a vállalatba, a cég szerepének és megvalósítandó stratégiájának világos definíciója központi jelentőségű. Branson, a fogyasztói orientáció és a részvénytulajdonosi érték bajnoka nyíltan kijelenti: „Először a munkatársak, azután a vevők, s csak azután a részvényesek.” A befelé történő orientáció szükséges és fontos, hogy intenzív kommunikációval végre lehessen hajtani az átalakítást. A helyesen menedzselte virtualizálás először teszi lehetővé, hogy a vállalat alapvető stratégiai irányvonalát, képességportfolióját és arculatát az alkalomtól függően változtassa, anélkül, hogy közben mély szervezeti és pénzügyi válságba zuhanna.

A Virgin, a rock és a pop zene specialistája, már nem hoz létre több együttest, hanem üzletembereket utaztat Londontól New Yorkig, és esküvői ruhákat árusít (Virgin Bride). A Walt Disney, a rajzfilmgyártás úttörője szaladókát üzemeltet, és közösségeknek városfejlesztési kérdésekben tanácsadó szolgálatot tart.

Bár Németországban a Mannesmann még foglalkozik csögyártással, de a Mercedes-szel együtt autót is gyárt (Smart), és sikeresen üzemelteti a D2-mobiltelefonhálózatot.

Fordította: **Bihari Gábor**

Forrás: Management Magazin. 27. k. 1997. 7. sz. 103–113. pp.

Hát maga is? Azt hittem, hogy én leszek itt az egyetlen!

